



Ledelse og kvalitet i skolen 2022

# Norske skoleledere vil ha noen utfordringer – også fram i tid

Professor Marit Aas

[maraas@oslomet.no](mailto:maraas@oslomet.no)

Professor Kirsten Foshaug Vennebo

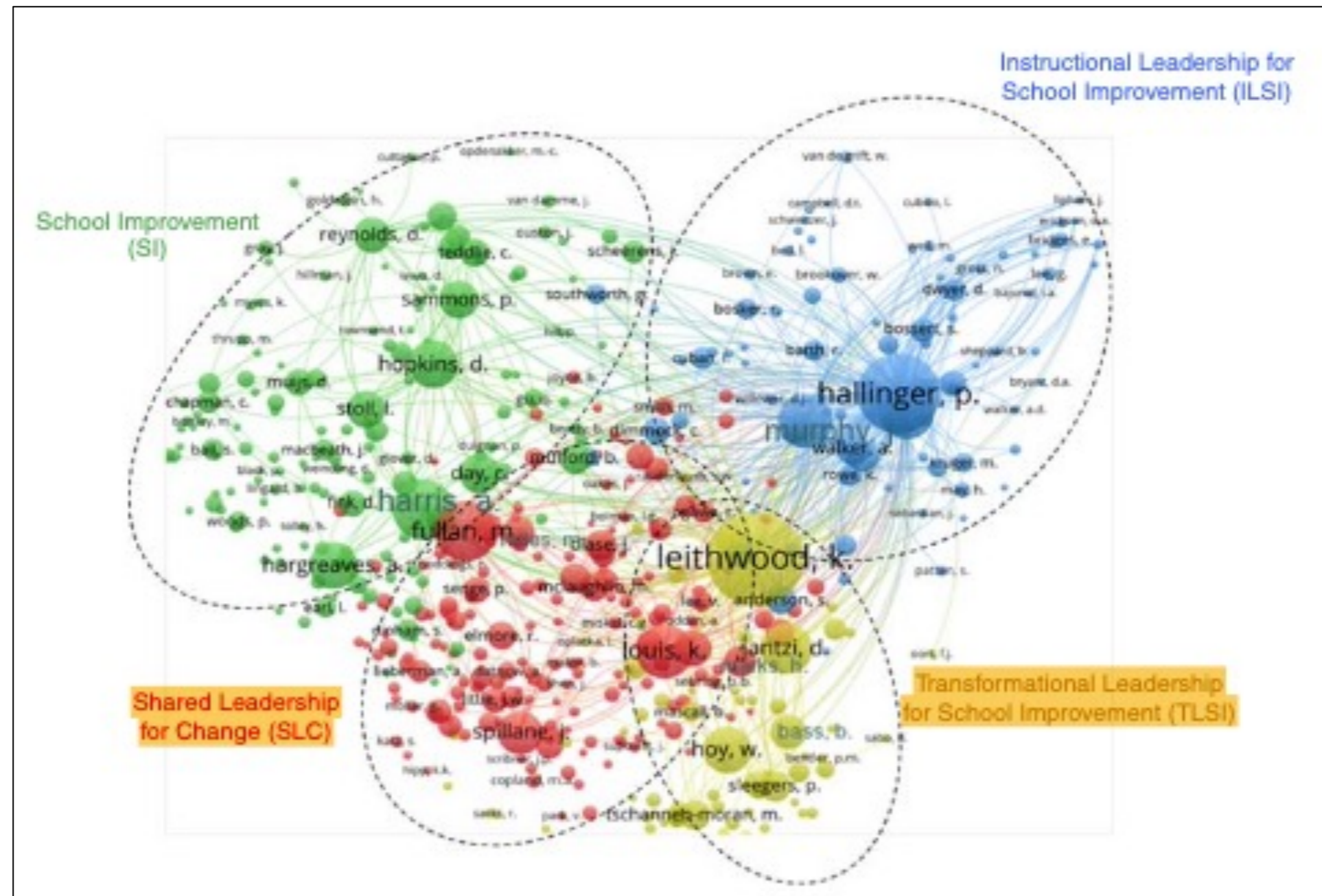
[kirst@oslomet.no](mailto:kirst@oslomet.no)



# Disposisjon

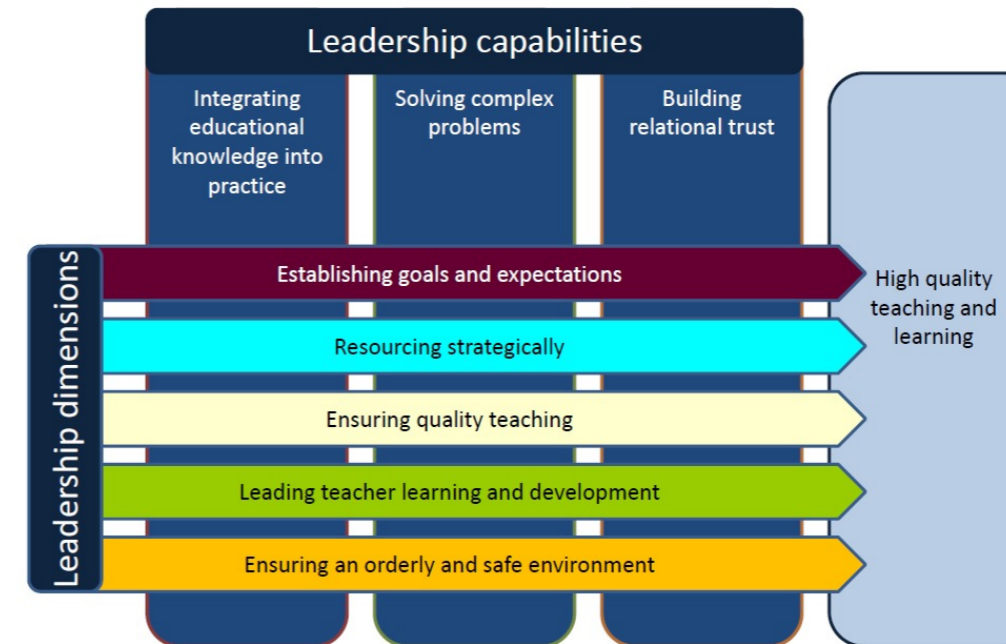
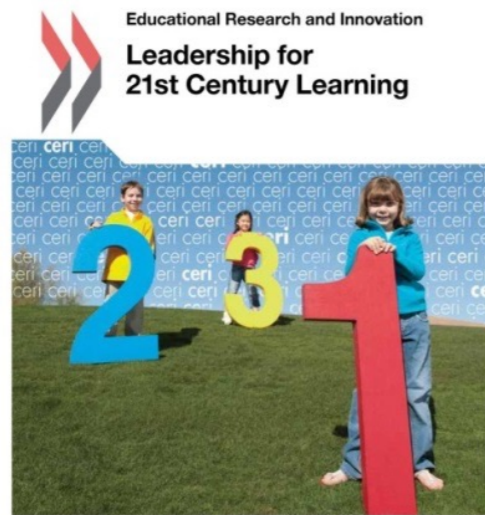
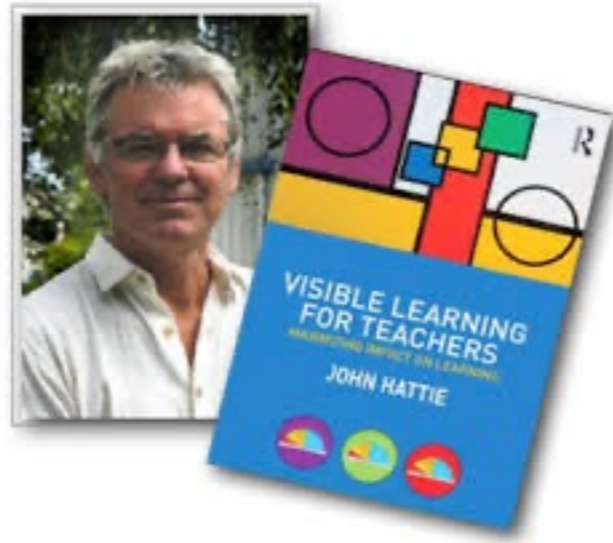
1. Ledelse som samhandlende aktivitet
2. Kunnskapsoversikt om ledelse av skoleutvikling
  - lederoppgaver og noen lederutfordringer fram i tid
3. Ledelse av skoleutvikling
  - et tilbakeblikk med en kort oppsummering om nåtid og fremover i tid

# Ledelse av skoleutvikling – Den intellektuelle strukturen



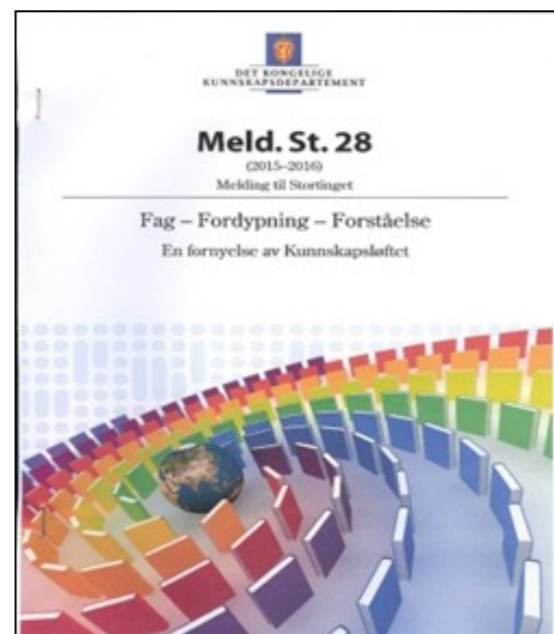
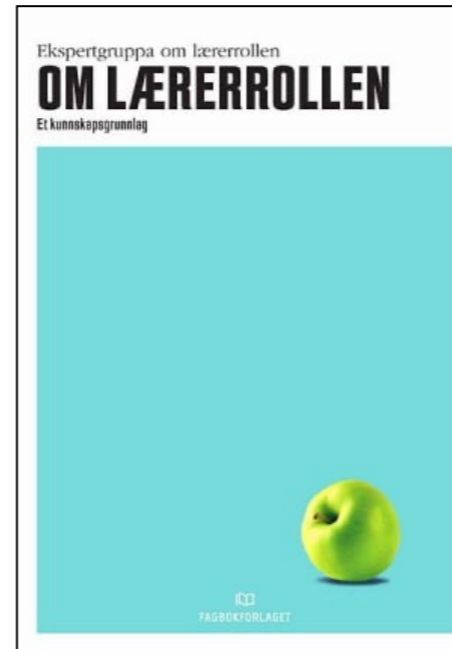


# Skoleledelse som samhandlende aktivitet i en internasjonal utdanningskontekst





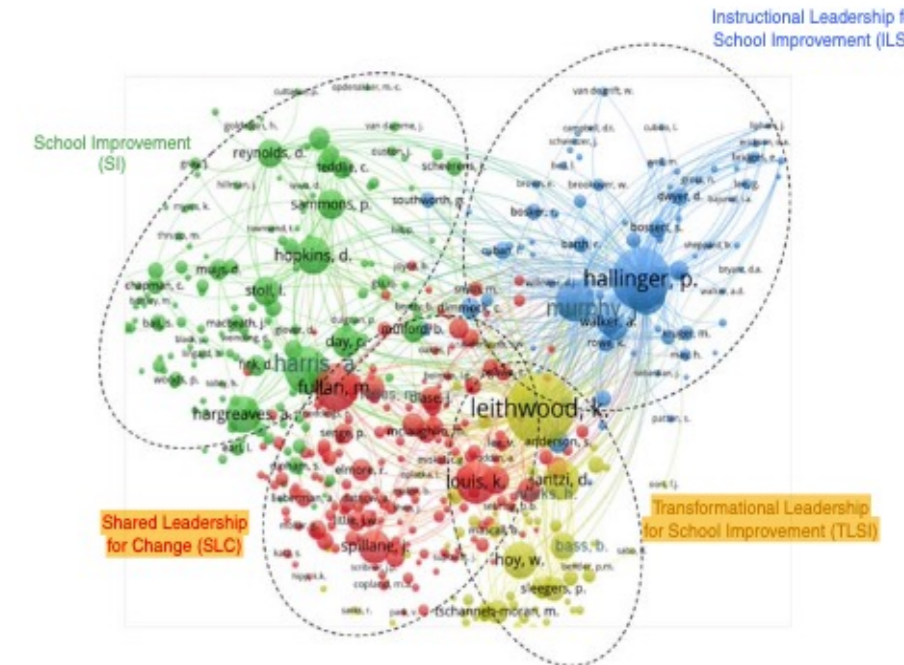
# Skoleledelse som samhandlende aktivitet i en norsk utdanningskontekst



# Hva sier en nylig publisert kunnskapsoversikt om ledelse av skoleutvikling?



Kunnskapsoversikten er basert på forskningsartikler som er publisert i et utvalg internasjonale og nordiske tidsskrifter i perioden 2010-2020.



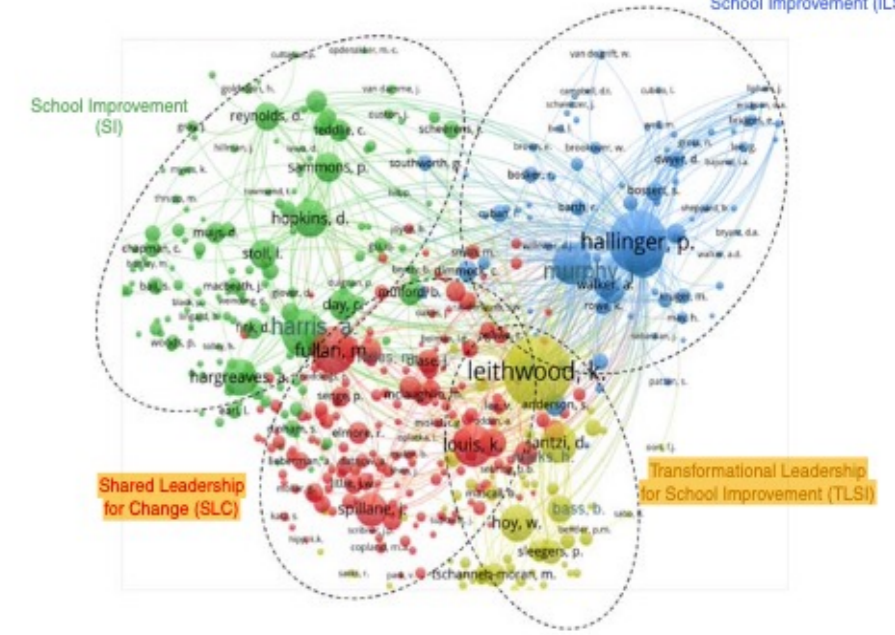
**Hva kjennetegner ledelse i utvikling av skoler?**

Hva kjennetegner skolelederprogrammer som fremmer ledelse av skoleutvikling?



# Fremtredende perspektiver (kategorier) – lederoppgaver og lederutfordringer

- Fremtredende perspektiver
- Lederoppgaver
- Lederutfordringer



Ledelse av skoleutvikling – Den intellektuelle strukturen

Etablere nye ledelses- og kommunikasjons-strukturer i skolen.

De nye strukturene kan utfordre rektors maktbase og skape uklarhet om plikter og ansvar blant ledere og lærere.

Tilrettelegge for menings-skaping mellom nivåer, det vil si å skape felles forståelse for undervisningsoppdraget og skape oppslutning om de løsninger som må til for å løse oppdraget.

I prosessen med menings-skaping underkommuniseres hvor krevende det er å skape felles forståelse om oppdrag og løsningsmuligheter.



Være tett-på-ledere og lærere i deres lærings-arbeid og lede deres kompetanseutvikling.

Et nytt mellomledernivå kan skape større avstand mellom rektor og lærere, og ledelse av læringsarbeidet må skje via mellomlederne.

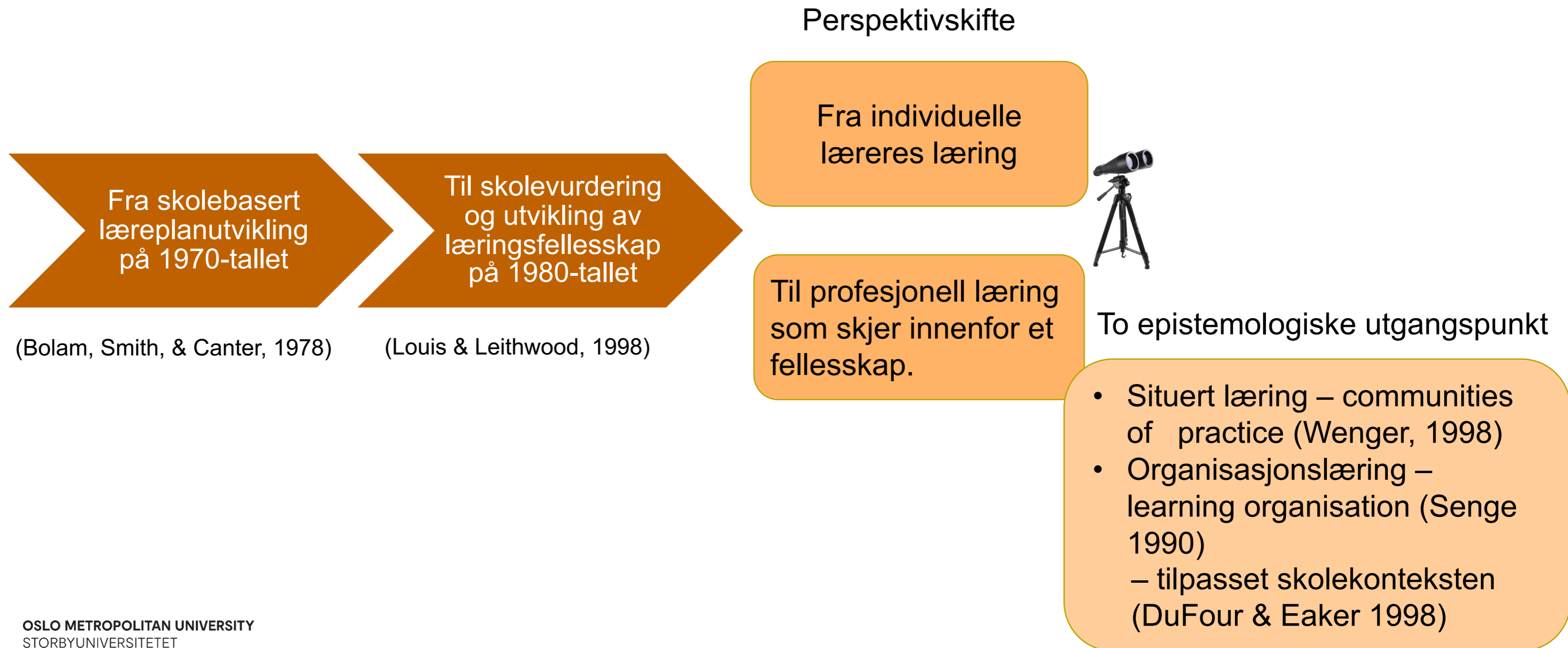
Skape en åpen kommunikasjon mellom ledere og lærere preget av demokratiske verdier som respekt, tillit og anerkjennelse

Verdier knyttet til demokratisk ledelse er noe mange skoleledere tar for gitt, en taus kunnskap som skoleledere trenger økt bevissthet om.

Lede kollektive læringsprosesser i det profesjonelle læringsfellesskapet drevet fram av dialog og kritisk refleksjon.

Å lede kollektive læringsprosesser i et profesjonelt læringsfellesskap kan ende opp i kun erfaringsdeling og dermed ikke fungere som en arena for kritisk gransking av egen praksis.

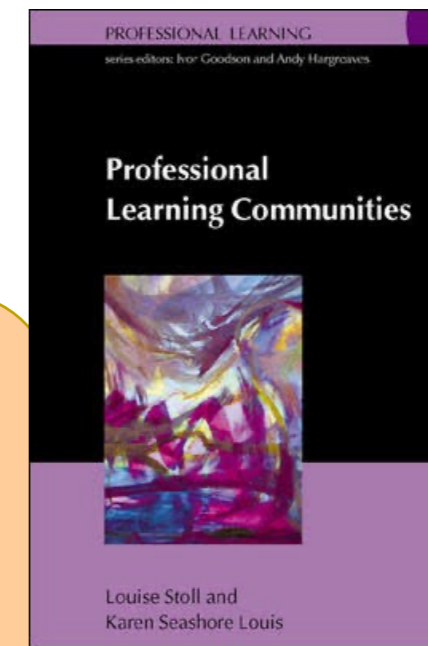
# Ledelse av skoleutvikling – kort historikk





Profesjonelle  
læringsfellesskap  
(PLF)

En gruppe mennesker som innenfor en kollektiv virksomhet deler og kritisk undersøker sin egen praksis



(Stoll & Louis, 2007)

- ✓ Kombinerer styring ovenfra (sentral styring) med styring nedenfra og innenfra (lokal styring)
- ✓ Ledelse er avgjørende, og utfordringene er mange!
- Lede kritisk gransking og utforskning i PLF
- Lede profesjonelle gruppediskusjoner



(Aas & Vennebo, 2021)

# Begrepet i norske stortingsmeldinger på 2000-tallet

Stortingsmeldinger	Begrepsbruk	Antall ganger
Meld. St. 28 (2015-2016) Fag – Fordypning – Forståelse – En fornyelse av Kunnskapsløftet	Tolkningsfellesskap Faglig fellesskap Profesjonsfellesskap	4 3 3
Meld. St. 21 (2016-2017) Lærelyst, tidlig innsats og kvalitet i skolen	Profesjonelle fellesskap Profesjonsfellesskap (Ny modell for kompetanseutvikling)	13 19
Meld. St. 6 (2019-2020) Tett på – Tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO	Profesjonelle fellesskap Profesjonelle læringsfellesskap Profesjonelle, lærende fellesskap	2 2 3



# Fremtredende lederutfordringer i utvikling av skoler

Etablere nye ledelses- og kommunikasjonsstrukturer

Være tett-på-ledere for lærere i deres læringsarbeid og lede kollektiv kompetanseutvikling

Ledelse som samhandlende aktivitet

Lede kollektive læringsprosesser drevet fram av dialog og kritisk refleksjon

Tilrettelegge for meningsskaping mellom nivåer – skape forståelse og oppslutning

Åpen kommunikasjon preget av demokratiske verdier som respekt, tillit og anerkjennelse

✓ **Utfordring:** Spenninger mellom styring og læring, rir vi to hester samtidig?

✓ **Utvikling av skoler gjennom profesjonelle fellesskap**

- Artikulere og prioritere sentrale fellesideer
- Initiere og lede profesjonelle diskusjoner
- Følge opp utprøving av ny praksis
- Avdekke og håndtere systemiske spenninger

# Takk for oss!



Professor Marit Aas  
[maraa@oslomet.no](mailto:maraa@oslomet.no)



Professor Kirsten F. Vennebo  
[kirst@oslomet.no](mailto:kirst@oslomet.no)

## Forskning på den nasjonale skolelederutdanningen

### Prosjektperiode

Start: 01.01.20

Slutt: 31.12.24

### Finansiering

Utdanningsdirektoratet

### Prosjekteier

[Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier \(LUI\)](#)

### Prosjektleder

[Marit Aas](#)

Utdanningsledelse er et forskningsfelt som har fått økt oppmerksomhet de siste årene. Fra og med 2009 har et utvalg universiteter og høyskoler tilbudt nasjonale skolelederutdanninger på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier ved OsloMet har fått i oppdrag å forske på utdanningene.

### Om prosjektet

Prosjektet gjennomføres i perioden 2020-2024, og har til hensikt å utvikle kunnskap om følgende tema:

- Ledelse i utvikling av skoler og skolelederprogrammer som fremmer ledelse