

# Innhold

Forord .....	13
<b>Kapittel 1</b>	
<b>Styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen .....</b>	<b>15</b>
<i>Jorunn Møller og Eli Ottesen</i>	
Innledning .....	15
Relasjoner mellom styring, ledelse og kunnskapsutvikling .....	17
Styring og ledelse .....	17
Et blikk på læring .....	19
Ledelse, læring og kunnskapsutvikling .....	20
Bokas innhold og struktur .....	21
Referanser .....	25
<b>Kapittel 2</b>	
<b>Rektors profesjonsforståelse – faglig autonomi og administrativ underordning. ....</b>	<b>27</b>
<i>Jorunn Møller</i>	
Innledning .....	27
Datakilder .....	28
Kunnskapsløftet som styringsreform .....	29
Et profesjonsperspektiv på arbeidet som skoleleder .....	30
Skolelederes kunnskapsgrunnlag .....	30
Tillit til utøvelse av skoleledelse. ....	32
Strategier for utvikling av skoleleder- og læreryrket som profesjon ..	34
Skolelederes profesjonsforståelse. ....	34
Samarbeid og erfaringsdeling som kilde til læring .....	34
«Den reflekterte praktiker» som ideal .....	36
«Tett på elevene» og vektlegging av mellommenneskelige relasjoner .	39
Faglig autonomi og styringsrelasjoner. ....	41
Skolelederes kunnskapsgrunnlag .....	41

Ansvarlighet eller ansvarliggjøring? . . . . .	42
En spenning mellom styring og myndiggjøring. . . . .	43
Konklusjon . . . . .	44
Referanser . . . . .	48

### Kapittel 3

<b>Et felles nasjonalt tilsyn – om forholdet mellom statlig styring og faglig skjønn . . . . .</b>	<b>51</b>
<i>Kirsten Sivesind og Kari Bachmann</i>	
Innledning . . . . .	51
Tilsyn som et samordnende styringsvirkemiddel . . . . .	51
Statlig tilsyn og kommunenes selvvråderett . . . . .	52
Juridisk og pedagogisk skjønn . . . . .	55
Ulike sosiale systemers observasjoner . . . . .	56
Om norm og rettighet – to eksempler . . . . .	57
Spesialundervisning. . . . .	57
Tilpasset opplæring. . . . .	62
Utforming av tilsyn i Sverige . . . . .	66
Tilsyn i Sverige – fra betingelsesprogram til målprogram . . . . .	69
Avslutning . . . . .	70
Referanser . . . . .	71

### Kapittel 4

<b>Vurdering som styring av utvikling og overvåkning av resultater . . . . .</b>	<b>74</b>
<i>Guri Skedsmo</i>	
Introduksjon . . . . .	74
Et «skifte» i styringen av skolen . . . . .	76
Vurderingsverktøy som analysefokus . . . . .	78
Formål med de nasjonale vurderingsverktøyene . . . . .	79
Norske rektorers oppfatninger av bruken av evalueringsverktøyene . . . . .	82
Vurdering for utvikling og/eller kontroll? . . . . .	85
Spenninger mellom politiske formuleringer og realisering av politiske styringssignaler. . . . .	87
Implikasjoner for politikktutforming og forskning . . . . .	89
Referanser . . . . .	91

**Kapittel 5****Skoleeieres arbeid med vurdering – konsekvenser for ledelse i skolen. . . . . 95***Tor Colbjørnsen*

Innledning . . . . .	95
Ny styringsreform . . . . .	96
Autonomi eller kontroll? . . . . .	98
Kontraktstyring i skolesektoren . . . . .	99
Konsekvenser for skoleledelse . . . . .	103
Metode og design i egen undersøkelse . . . . .	104
Presentasjon av fylkeskommunene . . . . .	106
Presentasjon av resultater fra undersøkelsen . . . . .	108
En analyse av statlige styringsdokumenter . . . . .	108
En analyse av regionale dokumenter . . . . .	109
Diskusjon . . . . .	111
New Public Management-inspirerte prinsipper . . . . .	111
Konklusjon . . . . .	114
Referanser . . . . .	116

**Kapittel 6****Skoleledere som rettsanvendere . . . . . 119***Trond Welstad*

Innledning . . . . .	119
Ikke-jurister som rettsanvendere generelt . . . . .	120
Hva preger skolelederens rettsanvendelse? . . . . .	122
Juss og pedagogikk – forskjellig metodikk, men sammenfallende resultat? . . . . .	129
Forutsetninger for at lovgivningen skal virke etter sin hensikt . . . . .	130
Retten i skolen – skolen som spesiell rettslig kontekst . . . . .	132
Forvaltningsloven i skolen – om enkeltvedtaket og saksbehandlingsregler knyttet til dette . . . . .	136
Merrettssikkerhet . . . . .	137
Er merrettssikkerhet mulig i den praktiske skolehverdagen? . . . . .	138
Forvaltningsskjønn i skolen . . . . .	139
Fritt skjønn og lovbundet skjønn som utslagsgivende for hva som kan overprøves av domstolene . . . . .	140
Forskjellen mellom formålsbestemmelser og rettighetsbestemmelser . . . . .	142
Avslutning . . . . .	144
Referanser . . . . .	145

**Kapittel 7**

<b>Læreres psykososiale arbeidsmiljø</b> . . . . .	147
<i>Henning Jakhell</i>	
I Utgangspunkter . . . . .	147
I.1 Arbeidsmiljølovens utgangspunkt . . . . .	147
I.2 Forholdet mellom arbeidsmiljølovens krav, de krav som følger av læreres arbeidsavtale, og kravene til elevers læringsmiljø . . . . .	148
I.3 Begrepene virksomhet, arbeidsgiver og arbeidstaker . . . . .	151
II Nærmere om kravet til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø . . . . .	153
II.1 Begrepene miljø og arbeidsmiljø . . . . .	153
II.2 Forsvarlighetskravet . . . . .	154
II.3 Vekselvirkninger mellom fysiske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer . . . . .	155
II.4 Arbeidsmiljø, årsakssammenheng og erstatningsansvar . . . . .	157
III Lovfestingen av de psykososiale arbeidsmiljøfaktorer som en del av det totale arbeidsmiljø . . . . .	158
IV De psykososiale arbeidsmiljøfaktorer . . . . .	158
IV.1 Hva menes egentlig med uttrykk som «det psykososiale arbeidsmiljø»? . . . . .	158
IV.2 Karakteristiske trekk ved psykososiale arbeidsmiljøfaktorer . . . . .	159
V . Arbeidsmiljø og læringsmiljø – vekselvirkninger i et trekantforhold mellom elever, lærere og skole . . . . .	163
V.1 Vekselvirkninger berører både elever og lærere . . . . .	163
V.2 Lærer opptrer i strid med sine forpliktelser, slik at det går ut over læringsmiljøet ved skolen . . . . .	164
V.3 Særlig om elevadferd av truende eller mobbende art mv. . . . .	167
VI Hvordan realisere kravet om et fullt forsvarlig psykososialt arbeidsmiljø . . . . .	169
VI.1 Løpende oppfølging . . . . .	169
VI.2 Strukturering – nødvendig, men ikke tilstrekkelig . . . . .	169
VI.3 Strukturering av oppfølgingen . . . . .	170
VI.4 Oppfølgingens innhold . . . . .	171
VI.5 Særlig om forholdet hvor rektors ledelse ikke fungerer . . . . .	180

**Kapittel 8**

<b>Ledelse av profesjonelle læringsfellesskap</b> . . . . .	186
---	-----

*Marit Aas*

Innledning . . . . .	186
Rektors rolle i diskusjoner som medierende verktøy . . . . .	188
Metodiske overveielser . . . . .	189
Fra etablering av en felles forståelse til praksisendringer . . . . .	190
Episode 1 Kartlegging som verktøy i skolens leseutviklingsarbeid. . .	191
Episode 2 Gransking av egen kartleggingspraksis – et grunnlag for praksisendringer . . . . .	192
Episode 3 Iverksetting av en ny kartleggingspraksis . . . . .	195
Drøfting . . . . .	197
Konklusjon . . . . .	199
Referanser . . . . .	200

**Kapittel 9**

<b>Lederutvikling med videosekvenser som «triggere» for læring</b> . . . . .	202
--	-----

*Ruth Jensen og Charles Hammersvik*

Innledning . . . . .	202
Teoretisk tilnærming . . . . .	203
Metodisk tilnærming . . . . .	206
Fagtekst som sentralt begrep i det lokale prosjektet . . . . .	207
Sammenheng mellom klasseromspraksis og lokalt skoleutviklingsprosjekt . . . . .	209
Innramming av en elevs læringsprosess . . . . .	211
Spenninger og forhandling . . . . .	214
Diskusjon . . . . .	217
Spenninger som drivkraft for nettverkslæring . . . . .	217
Lederes involvering i lærerpraksis . . . . .	218
Lærere og ledere mellom praksis og teori . . . . .	218
Konklusjon . . . . .	219
Referanser . . . . .	220
Vedlegg til kapittel 9 Forskers analyse av lærings situasjon på første trinn . . . . .	223

**Kapittel 10****Ledelse og lærerarbeid i videregående skole – vilkår for kollektiv kunnskapsutvikling . . . . . 225***Kristin Helstad*

Innledning . . . . . 225

Videregående skoler – noen kjennetegn . . . . . 226

Kollektiv kunnskapsutvikling i skolen . . . . . 227

Profesjonelle læringsfellesskap . . . . . 228

Skriveprosjektet – et eksempel på kollektiv kunnskapsutvikling . . . . . 229

Lærernes læring. . . . . 230

Forventninger til ledelse . . . . . 232

Lederutfordringer – kriterier for å få kunnskap til å «bli»  
i organisasjonen. . . . . 234

Lærerarbeid, ledelse og kollektiv kunnskapsutvikling i skolen . . . . . 240

Lærersamarbeid i videregående skole. . . . . 240

Ledelse – å involvere seg i lærernes arbeid . . . . . 242

Kollektiv kunnskapsutvikling – refleksjon med ekstern støtte . . . . . 244

Oppsummering og konklusjon . . . . . 245

Referanser . . . . . 247

**Kapittel 11****Skoleledelse og språklig og etnisk mangfold . . . . . 250***Fred Carlo Andersen og Eli Ottesen*

Innledning . . . . . 250

Interkulturell opplæring. . . . . 252

Inkluderende ledelse. . . . . 253

Metodisk tilnærming . . . . . 255

Resultater. . . . . 255

Hvem er minoritets elever? . . . . . 256

Førstespråkets betydning. . . . . 257

Fargeblindhet og nøytralitet . . . . . 258

Arenaer for meningsdanning. . . . . 259

Ledelse for inkludering. . . . . 260

Referanser . . . . . 261

**Kapittel 12**

<b>Ledelse gjennom samtaler</b> . . . . .	265
---	-----

*Eli Ottesen*

Innledning . . . . .	265
Språk og ledelse . . . . .	265
«Snakket» i skolen . . . . .	267
Samtaler som verktøy for og i ledelse . . . . .	268
Metodisk tilnærming . . . . .	270
Forhandlinger: oppgaver og framdrift . . . . .	271
Forhandlinger: prosjektets hensikt . . . . .	275
Drøfting . . . . .	278
Konklusjon: ledelse som samtale . . . . .	281
Referanser . . . . .	281

**Kapittel 13**

<b>Kunsten å være rektor</b> . . . . .	284
--	-----

*Sølvi Lillejord*

Innledning . . . . .	284
Om å lede i spenningsfeltet mellom fag, administrasjon og politikk. . .	284
Ansvarliggjøring av skoleledere . . . . .	287
Skoleledelse – et kort historisk tilbakeblikk . . . . .	288
Mye er ulikt, men noen trekk er felles . . . . .	289
Teorien om løse koblinger . . . . .	290
Målstyring og resultatvurdering . . . . .	291
Formalisert utdanning av skoleledere . . . . .	292
Kunnskapsbasert praksis . . . . .	293
Profesjonsforståelse og skolepolitikk . . . . .	295
Juridiske sider ved skoleledelse . . . . .	297
Oppsummering – konklusjon . . . . .	298
Referanser . . . . .	299

<b>Forfatterpresentasjoner</b> . . . . .	302
--	-----