



<http://www.diva-portal.org>

This is the published version of a paper published in *Bedre Skole*.

Citation for the original published paper (version of record):

Aas, M., Törnsten, M. (2016)

Norske og svenske skolelederprogram: en sammenligning.

*Bedre Skole*, (2): 56-61

Access to the published version may require subscription.

N.B. When citing this work, cite the original published paper.

Permanent link to this version:

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-129516>

# Norske og svenske skolelederprogram – en sammenligning

■ AV MARIT AAS OG MONIKA TÖRNSÉN

**De nasjonale lederprogrammene i Sverige og Norge blir sammenlignet ved hjelp av et forskningsbasert internasjonalt rammeverk for hva som kjennetegner god ledelse. Målet er å undersøke om og i hvilken grad de nordiske programmene er influert av internasjonal forskning om profesjonsutvikling av skoleledere. Noen områder for videreutvikling av de nordiske lederprogrammene blir foreslått.**

Internasjonalt er det en økende bekymring, blant både forskere og myndigheter, om at skolelederprogram ikke i tilstrekkelig grad klarer å forberede nye skoleledere på kompleksiteten og utfordringene i det 21. århundre. En gjennomgang av skoleledelse i 22 utdanningssystemer (inkludert Norge) viser at mange vegrer seg for å bli skoleledere fordi oppgavene er for mange og uklare, arbeidspresset er stort, og opplæringen er utilstrekkelig (OECD, 2008). Analyser av rammeverk for skolelederprogrammer foreslår at programmene i større utstrekning handler om rektorers faktiske arbeid heller enn å bare fokusere på de forpliktelser som følger av rektorrollen (Dempster, Lovett, & Flückiger, 2011; McKinsey & Company, 2010). Ifølge Busch (2009) skaper den økende kompleksiteten og de

mange nye kravene for skoleledere en moralsk forpliktelse for arbeidsgivere til å tilby adekvat opplæring via målrettede lederprogrammer.

I 2009 startet myndighetene i Norge et nasjonalt lederprogram for nye rektorer for å utvikle deres kvalifikasjoner og støtte for implementering av nasjonalt politikk. I Sverige, der det siden 1976 har vært en statlig rektorutdanning, startet Skolverket i 2009 Rektorsprogrammet, på samme tid som i Norge. I 2014 hadde begge landene en ny anbudskonkurranse bygd på nesten det samme rammeverket som i 2009. Kapitlet analyserer anbudsdokumentene fra 2014 med tanke på å forstå hvordan myndighetene i de to nordiske landene tenker om skoleledelse, i alle fall slik det er formulert i anbudsdokumentene. I vår analyse av dokumentene anvendes et rammeverk (*A heuristic tool*) utviklet av Clark og Wiley (2011) og videreutviklet av Lovett, Dempster, og Flückiger (2015). Rammeverket er forankret i internasjonal litteratur og viser hvilke innholdskomponenter som er nødvendige for effektiv ledelse (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, & Orr, 2007;

*Artikkelen er et utdrag av artikkelen: Aas, Marit and Törnsén, Monika (2016): «Examining Norwegian and Swedish leadership training programs in the light of international research» (Special Issue: Educational Leadership, Nordic Studies in Education, 2/2016.*



Illustrasjonsfoto/montasje: fotolia.com

Huber & Hiltmann, 2011; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008; Timperley, Wilson, Barrar, & Fung, 2007). Ifølge forfatterne er det bred enighet om at følgende fem områder bør behandles i alle lederprogrammer: *pedagogikk, mennesker, sted, system og individ*.

### **Pedagogikk - lederes læring om undervisning og læring**

I litteraturen er det en økende bekymring for lederes manglende forståelse av undervisning og læring; det vil si deres kunnskap om pedagogikk. Oppsummert viser litteraturgjennomgangen når det gjelder området *pedagogikk*, at lederes læring om undervisning og læring bør inkludere kunnskap om (Lovett et al., 2015, p. 133):

- livslang vekst, læring og utvikling, spesielt for elever og lærere;
- effektive strategier for læreres profesjonelle utvikling;
- planlegging, koordinering, implementering og evaluering av undervisning og læring;

- hvilke typer data som skal samles inn, og hvordan gjennomføre kunnskapsbaserte profesjonelle samtaler om dataenes betydning for undervisning og læring.

I vår analyse ser vi at det norske programmet vektlegger pedagogisk ledelse sterkt. Under overskriften «Elevenes læringsprosesser» pekes det på temaer som visjon og målsetting, kvalitetsarbeid, ledelse for læring, utvikling av læringsprosesser og miljø, og støtte til ansatte. Det betyr at rektor er ansvarlig for å tilrettelegge læreprosessen og læringsmiljøet, inkludert betydningen av å forstå skoledata, som er nevnt i det internasjonale rammeverket. Programmet angir imidlertid ikke *hvordan* skoleledere skal gjennomføre kunnskapsbaserte profesjonelle samtaler om dataene, slik det er nevnt i det internasjonale rammeverket.

I introduksjonen til det svenske programmet vises det til den nasjonale læreplanen, men begrepet pedagogisk leder er ikke nevnt. Rektor beskrives som en som skal lede, instruere og

koordinere det pedagogiske arbeidet i tråd med utdanningens mål. Forståelse for utvikling av elevenes læringsmiljø, lærernes undervisningskvalitet og systematisk kvalitetsarbeid er begreper som understrekes flere ganger. Selv om elevens læring er i fokus, så er dette ikke fulgt opp med lærings-teorier om hvordan barn og voksne lærer.

### **Mennesker – læring om de skoleledere arbeider sammen med**

Det andre området i det internasjonale rammeverk, *mennesker*, understreker at ledere trenger kunnskap, ferdigheter og disposisjoner til å forsterke andre mennesker motivasjon, engasjement og kapasitet. Oppsummert viser litteraturgjennomgangen av området *mennesker* at læring om de skoleledere arbeider sammen med bør inkludere kunnskap om (Lovett et al., 2015, p. 134):

- kommunikasjon, inkludert coaching og mentoring, som forbedrer relasjoner;
- hvordan strukturere skoler slik at lærere og relevante andre kan fungere som læringsfellesskap;
- hvordan og når ledelse kan distribueres for å engasjere andre i ledelse; og
- hvordan identifisere ledertalenter og støtte dem i deres lederutvikling.

Begge programmene understreker behovet for at skoleledere må ha kunnskap om kommunikasjon for å bygge læringsfellesskap i egen skole. Det norske programmet retter søkelyset mot organisasjonslæring og profesjonelle læringsfellesskap gjennom temaet «samarbeid og organisasjonsbygging». Sammenlignet med det internasjonale rammeverket som fokuserer på situert ledelse i skolekonteksten, synes dette området å være influert av generelle lederteorier. Eksempler kan være analyse og utvikling av organisasjoner, menneskelige ressurser (Human resource), utvikling og samarbeid, nettverksbygging, motivasjon, konflikter og kommunikasjon. Det refereres også til den nasjonale evalueringen av rektorutdanningen der coaching og mentoring er identifisert som vellykkede måter å drive profesjonell læring på, men det er ingen krav om å bruke slike læringsmuligheter.

I beskrivelsen av skoleorganisasjonen er delegert ledelse uttrykt som en måte å utøve ledelse på, likevel rettes det ingen spesiell oppmerksomhet mot *hvordan* skoleledere bør bygge kapasitet i egen organisasjon, for eksempel ved å identifisere ledertalenter, slik det er foreslått i det internasjonale rammeverket.

I likhet med det norske programmet er forståelse for organisasjonslæring og profesjonelle læringsfellesskap vektlagt sterkt i det svenske programmet, og også her hentes teori fra mer generell organisasjonsteori og ledelse. Begrepet distribuert ledelse er ikke nevnt i det svenske programmet, men betydningen av å involvere ansatte og elever i evaluering av virksomheten trekkes fram som et eksempel på hvordan skape oppslutning om felles mål. I likhet med det internasjonale rammeverket understrekes betydningen av å skape klima for kommunikasjon og kollegaveiledning.

### **Sted – lederes læring om utdanningskonteksten**

Det tredje området i rammeverket, *sted*, retter søkelyset mot behovet for at lederes læring omfatter kunnskaper, ferdigheter og disposisjoner til å «lese» utdanningskontekster. Litteraturgjennomgangen viser at lederes læring om utdanningskonteksten bør inkludere kunnskap om (Lovett et al., 2015, p. 135):

- internasjonale spørsmål og deres mulige påvirkning på praksis;
- nasjonale reformer, politikk og programmer og deres effekt på skoler;
- skolekontekst og hvordan gjennomføre kulturendringer;
- hvordan skape klima for læring og utvikling.

Undersøkelsen av det tredje området, *sted* – lederes læring om utdanningskonteksten, viser at det i Norge er et sterkt engasjement for å se på sammenhengen mellom de nasjonale og lokale politiske føringene og skolens resultater. Skoleledere pekes på som nøkkelaktører i implementering av nasjonal politikk. Det ser ut til å være mindre oppmerksomhet mot internasjonale spørsmål, men den internasjonale påvirkning er tydelig i den nasjonale politikken. Kunnskap om

skolekultur og nøkkelforutsetninger for læring som er nevnt i det internasjonale rammeverket, er beskrevet under området «Utvikling og endring», et av de fem områdene i det norske programmet. Utvikling er først og fremst relatert til skolen som sted, og inkluderer både generelle lederbegreper som: strategisk ledelse, endringsledelse, makt og innflytelse; og pedagogiske begreper som: skolebasert kompetanseutvikling, innovative læringsmetoder, og pedagogisk bruk av teknologi.

Hovedfokuset i det svenske programmet er først og fremst knyttet til utdanningsmandatet nedfelt i den svenske læreplanen, som også inkluderer internasjonale avtaler. Som i Norge, er den globale innflytelsen nedfelt i den nasjonale politikken som igjen påvirker den lokale politikken. Videre fokuserer programmet på kunnskap om den lokale konteksten og organisasjonskultur som nøkkelkomponenter i arbeidet med å støtte og forbedre elevens læring og utvikling.

### **System - lederes læring om utdanningssystemet**

Det å lede skoler innenfor et gitt utdanningssystem krever ledere som kjenner de juridiske, økonomiske og styringsmessige rammene for virksomheten de er ansatt i. Oppsummert viser litteraturgjennomgangen av området *system*, at lederes læring om utdanningssystemet bør inkludere kunnskap om (Lovett et al., 2015, p. 137):

- utdanningssystemets juridiske, økonomiske og styringsmessige rammer;
- de spesifikke læreplan- og vurderingskrav;
- når og hvor lederskjønn kan utøves;
- strategier som kan støtte beslutningstaking;
- system og kollegabaserte nettverk som kan skape læringsrelasjoner.

Norge ser ut til å ha fokus på systemtilpasset ledelse. Det betyr at myndighetene ser rektorene som nøkkelaktører i implementering av ny nasjonal politikk. For å få til dette legges det vekt på kunnskap om utdanningssystemets juridiske, økonomiske og styringsmessige rammer, spesielt målstyring og ansvarliggjøring. Hensikten er at

rektorene skal forstå og utnytte sitt handlingsrom, utvide sitt lederrepertoar og tørre å ta beslutninger. Det norske programmet fremhever ikke på samme måte som det internasjonale rammeverket styring gjennom å skape læringsrelasjoner gjennom kollegabaserte nettverk.

I likhet med Norge er systemrelatert kunnskap og forståelse, slik som nasjonale prinsipper, lover, regler og forskrifter, grunnleggende verdier og skolelederes forpliktelse på mandatet fremhevet i det svenske programmet. De systemrettede kvalitetskravene, som er del av et mål- og resultatstyringssystem, inkluderer inspeksjon og vurdering av hvordan skolers resultater møter kravene og målene i den nasjonale læreplanen. Når det gjelder problemløsning, legger programmet vekt på å styrke lederes kunnskap og ferdigheter om lover og reguleringer. Utvikling av lederskjønn vektlegges og knyttes opp mot casearbeid der relevante vitenskapelige, sosiale og etiske aspekter trekkes inn.

### **Individ - lederes læring om seg selv**

Det femte området i det internasjonale rammeverket, individ, handler om lederes læring om seg selv. Det å kjenne sine verdier, kompetanser, styrker, svakheter og hva som må til for å skape en overgang fra novise til erfarende leder, er avgjørende for å utvikle en rolleforståelse og en lederidentitet. Litteraturgjennomgangen av området *individ*, viser at lederes læring om seg selv bør inkludere kunnskap om (Lovett et al., 2015, p. 138):

- sin egen personlige og profesjonelle moralske grunnholdning;
- sine egne profesjonelle og etiske verdier;
- spenninger mellom systemkrav og personlige preferanser med tanke på ledelsesbeslutninger;
- personlige styrker og svakheter relatert til skoleledelse.

I Norge har lederprogrammer tilbydd av norske universiteter og høyskoler ikke viet dette området stor oppmerksomhet. I anbudsdocumentet er imidlertid selv-komponenten trukket fram,





Illustrasjonsfoto: fotolia.com

og argumentene er at kunnskap om seg selv kan bidra til bedre forståelse av din lederrolle, til å konstruere din egen lederidentitet, til å øke din mestringsopplevelse, og løse problematiske situasjoner og dilemmaer. Sammenlignet med det internasjonale rammeverket er ikke den profesjonelle moralske posisjonen trukket fram like sterkt i det norske programmet. Teksten sier at det forventes at lederne skal lede i tråd med samfunnets sentrale normer, verdier og prinsipper uten å forklare hva dette innebærer i praksis. For å møte disse forventningene skal lederne være tydelige, demokratiske, uavhengige, kraftfulle, kompetente, trygge og nysgjerrige og være i stand til å definere og redefinere sin lederrolle.

Det moralske oppdraget om å være ansvarlig for demokratiske verdier, ligger i rollen for svenske rektorer. I programmet er kunnskap og ferdigheter knyttet til dette uttrykt som muligheten til å kommunisere og ivareta det likeverdige menneskeidealet. Læringen om seg selv er relatert til den formelle lederposisjonen. Programmet fremhever styrken i det å kritisk reflektere over hvordan din egen ledelse er påvirket av den aktuelle konteksten og situasjonen, og på den måten kan ledere få økt selvforståelse og trygghet i lederrollen. I tillegg stilles det i det siste svenske

anbudsdokumentet krav om at tilbyderne skal gi deltakerne profesjonsveiledning i hvordan de kan utvikle sine skoler.

### **Systembehov må kombineres med individbehov**

Kort oppsummert reflekteres alle de fem punktene i det internasjonale rammeverket (pedagogikk, mennesker, sted, system og individ) i de to programmene. Samlet sett synes det å være lagt mer vekt på systembehov enn på individet.

Formuleringene i anbudsdokumentene er mer rettet mot å understreke lederes forpliktelse til å lede i samsvar med lover og regler enn å hjelpe dem til å utøve skjønn ved tilpasninger til lokale forhold. Sterke ledere forventes å implementere nasjonal politikk og ta ansvar for at skolene møter de nasjonale kravene gjennom mål- og resultatstyring. Ifølge Paulsen og Høyer (2016) kan det å styre ledertrening via et nasjonalt standardisert pensum betegnes som en form for atferdskontroll. Videre er det eksempler på at begrepet *demokratisk* er tatt for gitt i begge land. I praksis betyr dette at lederne må balansere mellom tydelig resultatstyring og handle på en demokratisk måte når de skal håndtere dilemmaer, paradokser og utfordrende situasjoner. Begge programmene understreker betydningen av kommunikasjon i organisasjonene, og det norske programmet anbefaler praktiske ferdigheter for å takle spenninger uten å forklare i detalj hvordan det kan gjøres. Vi mener at disse utfordringene krever kritisk tenking og kunnskap, mulighet og mot til å balansere sider ved «hard kontroll» med verdier som omsorg og tillit.

For å styrke individene er det behov for å styrke ledernes kunnskap om seg selv som person. Siden kunnskap om mål og rammer for utdanningen, administrative styringsverktøy og skolen som organisasjon dominerer programmene, vil vi argumentere for at deltakerne i programmene vil tjene på at tilbyderne supplerer det systemiske utgangspunktet med et individuelt fokus med selvrefleksjon og personlig utvikling.

Det er viktig å presisere at analysen, som i sin

## LITTERATUR

- AAS, M., & TÖRNSEN, M. (2016). Examining Norwegian and Swedish leadership training programs in the light of international research. *Nordic Studies in Education. Special Issue: Education Leadership*, 2.
- BUSH, T. (2009). Leadership development and school improvement: contemporary issues in leadership development. *Educational Review*, 61(4), 375-389. doi:10.1080/00131910903403956
- CLARKE, S., & WILDY, H. (2011). Providing professional sustenance for leaders of learning: the glass half full? I: T. Townsend & J. MacBeath (Eds.), *International handbook of leadership for learning*. (pp. 673-690). Dordrecht: Springer.
- DARLING-HAMMOND, L., LAPOINTE, M., MEYERSON, D., & ORR, M. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from Exemplary Leadership Development Program*. Retrieved from Stanford, CA: <<http://seli.stanford.edu>>
- DEMPSTER, N., LOVETT, S., & FLUCKIGER, B. (2011). Content and strategies to develop school leadership: a select literature review. *The Australian Institute for Teaching and School Leadership*.
- HUBER, S. G., & HILTMANN, M. (2011). Competence Profile School Management (CPSM) – an Inventory for the self-assessment of school leadership. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23(1), 65-88. doi:DOI 10.1007/s11092-010-9111-1
- LOVETT, S., DEMPSTER, N., & FLÜCKIGER, B. (2015). Personal agency in leadership learning using an Australian heuristic. *Professional Development in Education*, 42(1), 127-143. doi:10.1080/19415257.2014.891532
- MCKINSEY & COMPANY (2010). Capturing the leadership premium: how the world's top school systems are building leadership capacity for the future (Publication no. <[http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/schoolleadership\\_final.pdf](http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/schoolleadership_final.pdf)>). Retrieved 09.02.2015
- OECD (2008). *Improving School Leadership: Policy and Practice*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- PAULSEN, J.M. & HØYER, H.C. (2016) External Control and Professional Trust in Norwegian School Governing: Synthesis from a Nordic Research Project. *Nordic Studies in Education*, nr. 2.
- ROBINSON, V.M.J., 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. doi:Doi 10.1177/0013161X08321509
- TIMPERLEY, H., WILSON, A., BARRAR, H., & FUNG, I. (2007). *Teacher Professional Learning and Development: Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington, New Zealand: Ministry of Education Retrieved from <<http://educationcounts.edcentre.govt.nz/goto/BES>>.

Principles for the Swedish program: <[http://www.skolverket.se/polo-poly\\_fs/1.2325141/Menu/article/attachment/Rektorsprogrammet%20mC3%A5ldokument%20of%20mC3%B6r%20webb%20s%20om%20C3%A4r%20tillg%C3%A4nglighetsanpassat.pdf](http://www.skolverket.se/polo-poly_fs/1.2325141/Menu/article/attachment/Rektorsprogrammet%20mC3%A5ldokument%20of%20mC3%B6r%20webb%20s%20om%20C3%A4r%20tillg%C3%A4nglighetsanpassat.pdf)>  
Principles for the Norwegian program: <[http://www.udir.no/globalassets/filer/skoleutvikling/rektorutdanning/leadership\\_in\\_schools\\_english.pdf](http://www.udir.no/globalassets/filer/skoleutvikling/rektorutdanning/leadership_in_schools_english.pdf)>

helhet kan leses i Aas & Törnsten (2016), har noen begrensninger fordi den er basert på de skriftlige anbudsdokumentene og ikke på hvordan hver enkelt tilbyder i de to landene svarer på myndighetenes krav i form av hvilket innhold som prioriteres, hvordan programmene organiseres og hvilke arbeidsmåter som anvendes. Likevel vil vi argumentere med at det svenske programmet, synes å være sterke på innhold, men når det kommer til prosess, er de ikke så tydelige. En årsak til dette kan være tradisjonene i de to nordiske landene om å overlate prosessfaktorene (forstått som metoder) til tilbyderne av programmene og deres undervisningsstab. I fremtiden kan en diskusjon om prosessfaktorene bidra til å utvikle denne type lederprogram.



**Marit Aas** er førsteamanuensis ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning ved Universitetet i Oslo. Hun har siden 2009 hatt ansvar for rektorutdanningen ved ILS. Hennes forskning er knyttet til ledelse og skoleutvikling, skoleleders læring, gruppecoaching som metode for lederutvikling. Hun har publisert flere bøker og internasjonale artikler om disse temaene. Hun er involvert i flere internasjonale forskningsprosjekter om skoleledelse. [marit.aas@ils.uio.no](mailto:marit.aas@ils.uio.no)



**Monika Törnsten** er fil. Dr. i pedagogikk og universitetslektor ved Centrum för Skolledarutveckling, Umeå universitet med arbeid på Rektorsutbildningen. Hennes forskning har tatt for seg rektorers lederskap knyttet til skolens helhetsoppdrag og kjerneoppgavene undervisning og læring. Hun driver et forskningsprosjekt om rektorutdanning og effekter av denne. Hun er også engasjert i internasjonalt forskningssamarbeid angående rektorers lederskap. [monika.tornsen@umu.se](mailto:monika.tornsen@umu.se)