



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humanoria, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

En rektors guide til ledelsesuniverset!

-En litteraturstudie om sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater

Arnold Aas og Hans Christian Daae

Masteroppgave i Strategisk Ledelse og Økonomi (MBA) STV-3910 November 2018



Forord

Jeg, Arnold Aas, vil dedikere denne oppgaven til min mor, Gunhild Aas, som gikk bort like før oppgaven ble ferdig. Hun representerte det viktigste foreldre kan gjøre for sine barn i forbindelse med opplæring. Hun sa alltid at jeg kunne klare hva som helst som hadde med skole å gjøre. Jeg trodde på henne. I tillegg støtte hun opp om tanken på at skole er viktig. Helt til det siste var hun opptatt av hvordan det gikk med masteroppgaven og ville gjerne forstå hva den inneholdt.

Takk mamma!

Jeg, Hans Christian Daae, vil spesielt takke min kone og datter for deres tålmodighet gjennom denne masteren. Vi fikk vår datter, Sofia, midt i studie og det har vært krevende å sjonglere jobb, baby og skole. Men med god tilrettelegging, og en veldig snill og støttende kone, kan jeg nå endelig si meg ferdig!

Vi vil også begge to få takke vår veileder for riktig og effektiv veiledning og for fleksibilitet i forbindelse med den situasjonen som oppstod rundt tiden for innlevering.

Sammendrag

Denne oppgaven har til hensikt å gi et bidrag til kunnskap om hvordan ledelse i skolen kan påvirke elevenes læring og resultater. Målet med studien er altså å undersøke om skoleledelse gjør en forskjell. Det har vi gjort gjennom å undersøke problemstillingen: *Er det sammenheng mellom ledelse og elevenes resultater.* Vi har studert et utvalg artikler for å finne dokumenterte sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater. I de undersøkelsene vi har studert, er elevenes resultater representert ved vurdering av faglige resultater fra standardiserte tester. Vi har undersøkt om forskjell i rektors karakter, lederform og satsning på ulike elementer innen ledelsesområder påvirker elevenes resultater. Litteraturen vi har undersøkt gir indikasjoner på at det finnes sammenheng mellom ledelse og elevenes resultater. Vi finner forskning som hevder at dersom en skole bytter rektor, vil man kunne oppleve varians i elevenes resultater, gitt at rektoren får til å ta ut sitt potensiale som leder. Litteraturen viser også til funn som tyder på at forskjellige ledelsesformer påvirker elevenes resultater ulikt. Ulike ledelsesteorier, som transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og pedagogisk ledelse, innehar elementer som ser ut til å påvirke elevenes læring. Ut i fra undersøkte artikler, kan vi ikke hevde at distribuert ledelse har direkte innvirkning på elevenes resultater. Når forskerne har undersøkt forskjellige områder, hvor leder kan ha påvirkning i skolen, finner de også sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater. Her peker empirien mot at variabler innen det familierelaterte området kan ha en påvirkning på elevenes læring. Ledelse rettet mot variabler knyttet til familie, har ikke hatt mye fokus innen forskning på skoleledelse, sett i forhold til forskning på tradisjonell teori. Enkelte forskere hevder at ledere kanskje kan oppnå større effekt gjennom å påvirke variabler i oppvekstmiljøet enn for eksempel utvikling av kvaliteten av undervisningen. Det er også funn som viser til effekt når skoleleder aktivt deltar i planlegging og evaluering av undervisning og læreplaner. Det pekes på at dersom ledelse skjer ut fra pedagogiske mål, kan man ofte vise til bedre resultater, enn om motsatte er tilfelle. Dersom man skiller mellom ledelse og administrasjon, tyder vår studie på at ledelse har flest variabler for påvirkning, mens administrasjon gir mulighet for størst direkte påvirkning. Det er her verdt å merke seg at forskerne ser fordel ved å vektlegge administrasjon i kombinasjon med ledelse og at organisatorisk styring er den faktoren som ser ut til å kunne ha det største potensiale til direkte påvirkning.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Innledning med begrunnelse for valg av tema og problemstilling	1
1.2	Problemstillingen.....	2
1.3	Oppgavens oppbygging	2
2	Teoretisk tilnærming	3
2.1	Organisasjonsteori	3
2.2	Det rasjonelle, det naturlige og det åpne perspektivet.....	4
2.2.1	Det rasjonelle perspektiv – formell struktur og bestemte mål	4
2.2.2	Det naturlige perspektiv – uformell struktur, felles aktiviteter og felles mål	5
2.2.3	Det åpne perspektiv – samspill med omgivelsene	7
2.3	Administrasjon og ledelse – i et rasjonelt og naturlig perspektiv.....	8
2.4	Generell ledelsesteori	10
2.5	Teorier innen forskning på skoleledelse	12
2.5.1	Transaksjonsledelse.....	14
2.5.2	Transformasjonsledelse	14
2.5.3	Pedagogisk ledelse	15
2.5.4	Distribuert ledelse	16
2.6	Områder hvor ledelse kan påvirke elevenes resultater.	17
2.7	Dimensjoner hvor ledelse kan påvirke elevenes resultater.....	18
2.8	Våre forventinger knyttet til funn.....	20
2.9	Oppsummering av teori	22
3	Metode.....	23
3.1	Begrunnelse for valg av metode	23
3.2	Litteraturstudie som kvalitativ metode	24
3.3	Kartleggingsverktøyet «Feature Map»	25

3.4	Kartlegging av litteraturen.....	28
3.5	Utfordringer knyttet til validitet og reliabilitet	29
3.6	Kvalitetskrav.....	30
3.7	Forskningmessige dilemmaer og begrensninger knyttet til vår metode	31
3.8	Oppsummering av Metode	33
4	Artikkeloversikt og presentasjon av data	34
4.1	Innledning.....	34
4.2	Utvalgsriterier og bakgrunnsinformasjon om artiklene.....	36
4.3	Tid og sted	41
4.4	Datainnsamling, metodisk tilnærming og kontekst skolen befinner seg i.....	41
4.5	Fremstilling av en utvalgt artikkel.....	42
5	Analyse.....	44
5.1	Innledning.....	44
5.2	Definisjon av elevenes resultater og måling av disse	44
5.3	Ledelse, lederstiler, områder for ledelse og ledelsesdimensjoner	46
5.4	Dokumenterte sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater	48
5.4.1	Dokumenterte sammenhenger i et rasjonelt perspektiv	49
5.4.2	Sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater i et naturlig perspektiv .	51
5.4.3	Oppsummering av funn knyttet til sammenhenger mellom elevenes resultater og ledelse	57
5.5	Administrasjon eller ledelse?.....	58
5.5.1	Hvordan elevenes resultater forklares av administrasjon.....	59
5.5.2	Hvordan elevenes resultater forklares av ledelse	60
5.5.3	Oppsummering av hvordan elevenes resultater forklares av administrasjon og ledelse	61
6	Avslutning	62

6.1	Implikasjoner	62
6.2	Forslag til videre forskning.....	65
6.3	Avslutning	66
7	Referanseliste	68

Tabelliste

Tabell 1 - Perspektiver.....	6
Tabell 2 - Administrasjon og ledelse	9
Tabell 3 - Våre forventinger knyttet til funn.....	20
Tabell 4 - Feature map.....	26
Tabell 5 - I hvilken grad våre forskningsspørsmål blir belyst i artiklene.....	35
Tabell 6 - Oversikt over artiklene vi benytter i studiet.....	37

Figurliste

Figur 1 – . An integration of the dimensions from direct and indirect evidence	9
Figur 2 - Rektors tidsbruk etter kategori.....	58

1 Introduksjon

1.1 Innledning med begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Allerede i Kunnskapsløftet som kom i form av Stortingsmelding nr. 30 (2004) fikk vi et økt fokus på den kunnskapsbaserte skolen og med målstyring. Videre ble det gjennom Stortingsmelding nr. 31 (2008). «Kvalitet for læring» argumentert for etablering av en nasjonal rektorutdanning og det ble fremhevet at rektor hadde en viktig rolle som pedagogisk leder.

Opplæringsloven (1998, §9-1) sier at det skal være en administrativ, pedagogisk og faglig leder på hver skole, men loven definerer ikke hva disse oppgavene skal inneholde eller hvordan de skal utføres.

Dersom man er skoleleder, er det naturlig å være opptatt av hvilke prosesser som er med på å skape resultater, men vet man hvilke lederstil og ledelsesområder har best effekt, og er det administrasjon eller ledelse som har størst påvirkning på elevenes resultater?

Vi har studert forskningslitteraturen for å undersøke om den kan gi svar på noen av disse spørsmålene. Vi er forberedt på at vi ikke vil finne enkle klare sammenhenger mellom skoleledelse og elevenes resultater. Vi håper allikevel at vår forskning vil kunne peke på noen likheter uavhengig av teoretiske perspektiver og til en viss grad identifisere noen enkeltfaktorer som forklarer sammenhengen mellom skoleledelse og elevenes resultater.

Vårt ønske og engasjement for skole, går først og fremst ut på at vi ønsker å gjøre en forskjell for elevene, både i forhold til læring og utvikling. Vi vil gjerne tilegne oss kunnskap om hvordan skoleledere kan utnytte de mulighetene som ligger i ledelsesansvaret.

1.2 Problemstillingen

Ut fra vår tilnærming til temaet, har litteraturstudie blitt vår forskningsmetode. Vi undersøker deler av litteraturen, og gjennom den hvordan ledelse kan påvirke resultatene til elever. Vi har valgt følgende problemstilling:

Er det sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater?

Vi har tre forskningsspørsmål:

- 1. Er der dokumenterte sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater?*
- 2. I hvilken grad forklares elevenes resultater av administrasjon?*
- 3. I hvilken grad forklares elevenes resultater av ledelse?*

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven har følgende oppbygging:

I dette kapitlet presenterer vi mål for vårt studie. I tillegg har vi beskrevet temaet og underliggende problemstillinger.

I kapittel to gjør vi rede for teori som er aktuell for å belyse problemstillingen. Vi vil gjennomgå forskjellige perspektiver på ledelse som er mye brukt som teoretisk rammeverk i internasjonal forskning på skoleledelse. Til slutt vil vi presentere en teoretisk forståelse av forskjellen mellom administrasjon og ledelse, samt knytte dette til forskjellige perspektiver på ledelse.

Kapittel tre drøfter litteraturstudie som metode. Her viser vi kartleggingsverktøyet ”feature map”, som er vår ”intervjuguide” i forbindelse med innsamling av data. Vi belyser og forklarer ”feature map” som begrep.

En presentasjon av datamaterialet kommer i kapittel fire, i form av beskrivelse av artiklene vi har valgt å basere denne studien på.

Det følger et eget kapittel hvor vi foretar analysen, før vi kommer til oppsummering, drøfting av implikasjoner, samt forslag til videre forskning i kapittel seks.

2 Teoretisk tilnærming

I arbeidet med forståelse og analyse av litteraturen, har vi benyttet systemteoretisk tilnærming til å forstå organisasjoner og basert oss på teorien fra Scott (2003). Vi har studert aktuell ledelseslitteratur for å oppdag for funn i denne, og for å sette teoriene i sammenheng med det rasjonelle og det naturlige perspektivet. Det rasjonelle eller det naturlige perspektivet kan knyttes til de ulike teoriene og til administrasjon eller ledelse, ved å se på logikken som brukes. Gjennom analysen vil funnene fra de ulike teoriene da kunne forklares av administrasjon eller ledelse.

Artiklene vi har undersøkt, beskriver forskning med utgangspunkt i forskjellige lederskapsteorier. De ulike teoriene gir et vindu til studie av ledelse og dens effekt. Det er med bakgrunn i disse at forskerne beskriver sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater. Vi vil beskrive fire sentrale teorier for ledelse, som er viktig for å svare på vårt første forskningsspørsmål. Vi beskriver også ulike områder hvor forskere mener ledelse kan påvirke elevenes resultater. Vi vil knytte variabler innen områdene til variabler i de sentrale ledelsesteoriene. Dette gjør vi gjennom en forståelse av hvordan variablene beskriver roller og prosesser innen de ulike områdene og for teoriene om ledelse, med andre ord gjennom logikken som ligger til grunn.

Gjennom vårt andre og tredje forskningsspørsmål, vil vi undersøke hvordan funnene kan forklares med administrasjon eller ledelse. Vi vil derfor også gi en teoretisk beskrivelse av utviklingen og forståelsen til disse to begrepene.

2.1 Organisasjonsteori

En teoretisk beskrivelse av organisasjoner kan være et ledd i å forstå lederadferd og hvilken innvirkning den har på organisasjonen. Forskjellige forfattere har forsøkt å klassifisere teorier om organisasjoner. I følge noen forfattere, er organisasjoner enten påvirket og dominert av det eksterne miljøet, eller så er de autonome enheter som styrer sin egen skjebne. (Van de Ven & Astley i Millet, 1998). Morgan i Millet (1998) gir en annen klassifisering. Han bruker en

rekke metaforer for å skille mellom ulike typer teorier og forklaringer. Organisasjoner er beskrevet i forhold til maskiner, organismer, osv. Disse metaforene identifiserer temaene om ulike teorier og modeller i organisasjonsteori. (Millet, 1998).

Vi vil presentere to hovedperspektiver for hvordan organisasjonen betraktes. De to hovedperspektivene er det rasjonelle perspektivet og det naturlige perspektivet.

2.2 Det rasjonelle, det naturlige og det åpne perspektivet

Systemteori for organisasjoner har vært et godt perspektiv for å forklare skolens arbeid. Den tilbyr forskere å vurdere de mange aspektene av skoleorganisasjoner som er fulle av sosiale vesener. Skoler er forskjellig fra profittorganisasjoner, da de produserer offentlig tjeneste i stedet for varer. Sosial systemperspektiv kan danne en bakgrunn og begrunnelse for disse undersøkelsene.

Scott (2003) arrangerer organisasjonsteorier ut fra systemets språk. Han klassifiserte de store teoriene og modellene som enten rasjonelle, naturlige eller åpne systemperspektiv. Disse tre klassifikasjonene ga kilde til å identifisere ulike forventninger, som ulike forfattere nevner om fortolkningen av organisasjoner.

Poenget med å referere til Scotts arbeid er at de fleste anerkjente teorier om organisasjoner kan beskrives i systembetingelser, enten med en rasjonell, naturlig eller et åpent system. Dette illustrerer i hvilken grad generell systemteori infiltrerer studien av organisasjoner. Studie av organisasjoner bidrar videre som et grunnlag for studie av skoleledelse og studie av forhold mellom administrasjon og ledelse.

2.2.1 Det rasjonelle perspektiv – formell struktur og bestemte mål

I Scotts teori (2003) hevdes det at det rasjonelle systemperspektivet fokuserer på struktur som et viktig verktøy for effektivitet og oppnåelse av organisatoriske mål. Perspektivet understreker hvor viktig det er for ledelsen å bestemme riktig struktur og de spesifikke målene som skal oppnås. Derfor er fokuset på formelle strukturer, spesifisering av mål og

formalisering av regler og roller. I det rasjonelle perspektivet vektlegges administrasjon mer enn ledelse. Dette vil vi komme tilbake til senere.

Transaksjonsledelse kan knyttes til det rasjonelle perspektivet, ved at teorien bygger en rasjonell logikk om styring og målfokus. Bytteforhold er en viktig faktor i transaksjonsledelse og i en sosial transaksjon foregår det et bytteforhold mellom leder og arbeidstakere. (Bass, 1990). Vi kommer nærmere inn på denne teorien i gjennomgangen av ledelsesteorier.

2.2.2 Det naturlige perspektiv – uformell struktur, felles aktiviteter og felles mål

Det naturlige systemperspektivet legger mer vekt på uformelle strukturer og mål kompleksitet. Dette perspektivet er opptatt av atferdsmessige aspekter av organisasjonen og hvordan deltakerne handler innenfor rammen av organisatoriske regler og strukturer.

Målkomplesitet gjenkjenner at mål kan være pluralistisk, heller enn enhetlig og at en rekke interesser er representert i organisatorisk sammenheng. Innenfor dette perspektivet, har organisasjoner en tendens til å utvikle og tilpasse seg, snarere enn å fremstå som følge av rasjonell planlegging og design.

En ledelsesteori som hører inn under det naturlige perspektivet er transformasjonsledelse. Denne teorien fremstår som en motsetning til transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse bygger på opplevelsen av det å være i en organisasjonen og på de emosjonelle båndene mellom leder og ansatte. Leder er skaper og forvalter av et normbasert fellesskap i stedet for å bruke lederverktøy for kontroll, styring og måloppnåelse. (Bass, 1990). De to siste teoriene som har fokus i vår studie, pedagogisk ledelse og distribuert ledelse, kan også i større og mindre grad sees i det naturlige perspektivet. Vi kommer mer inn på grunnen for dette under gjennomgang av alle tre teoriene som knyttes til det naturlige perspektivet.

Ulike variabler skiller logikken ved de to perspektivene. Sammenfallende variabler er det mulig å peke på i de ulike ledelsesteorien, på områder for ledelse, ved ledelsesdimensjoner og i henholdsvis administrasjon og ledelse. I tabellen under viser vi noen av variablene. Disse

blir brukt i vår drøfting av funn som peker på sammenheng mellom ledelse og elevenes resultater.

Tabell 1: Perspektiver (Holen, 2018).

	Rasjonell tilnærming	Naturlig tilnærming
Handlingslogikk	Konsekvenslogikk: basert på en mål-middel-rasjonalitet; prøver å forutsi konsekvensene av en handling	Logikk om det passende basert på erfaringer om hva som har fungert tidligere (kulturperspektivet), eller det som er akseptabelt i organisasjonens omgivelser (myter perspektivet)
Syn på politikk	Målene kommer utenfra, eller er formulert av lederne; politikken handler om å finne virkemidler for å nå målene	Mål utvikles gradvis internt, politikk er også meningsdanning, samt å oppdage mål
Syn på ledelse	<ul style="list-style-type: none"> -Ledelse gjennom formelle styringsinstrumenter -Utøves av personer høyt oppe i hierarkiet -Lederne kan styrke egen posisjon gjennom 	<ul style="list-style-type: none"> -Ledelse gjennom å skape felles verdigrunnlag -Ledere påvirker institusjoner gjennom ”kritiske avgjørelser” -Institusjonelle innovatører
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> -Formell struktur bidrar til rasjonalitet - Forventningene knyttet til de ulike rollene er upersonlig 	-Uformell struktur påvirker, supplerer og svekker formell struktur

	- Endring i formell struktur bidrar til måloppnåelse	-Knyttet til de personlige egenskapene og relasjonene mellom rollenehaverne -Uformell struktur dannes og utvikles gjennom naturlig tilpasning
Syn på endring	Rasjonell tilpasning til nye mål og styringssignaler og/eller skiftende ytre krav	Organisasjoner er robuste og trege; endringer som gradvise tilpasninger; stabile perioder avløses av brudd
Utfall av endring	Hypotesen om rask tilkøpling, forutsatt riktig organisering	Hypotesen om frastøting, gitt at "det nye" er inkompatibelt (kultur) Hypotesen om frikøpling (myte)

2.2.3 Det åpne perspektiv – samspill med omgivelsene

Det åpne systemperspektivet er også opptatt av strukturen, men fremhever prosesser mer enn struktur. Åpen systemteori peker på at organisasjoner påvirkes av det ytre miljøet og at det kan påvirke det indre miljøet. (Burnes i Millet, 1998). Det åpne systemperspektivet aksepterer kompleksiteten og variabiliteten til delene som er involvert i et systems struktur, både på individuelt og gruppe operasjonsnivå. Dette perspektivet er opptatt av løsningen av tilkoblinger, i stedet for tetthet av tilkoblinger som fremmes av en rasjonell systembeskrivelse. Det er en uskarpe grenser mellom ulike systemer, spesielt mellom organisasjonen og dens miljø. Organisasjonen, i dette perspektivet, ser ut til å være "... *systemer av gjensidige aktiviteter knyttet til skiftende koalisjoner av deltakere; systemene er innebygd i - avhengig av videre utveksling med - og utgjør den del av miljøene som de opererer i*" (Scott i Millet, 1998, s. 3).

Det åpne systemperspektivet er ikke ment for å fortrenge det rasjonelle eller naturlige perspektivet. I stedet har man fått modeller som kombinerer åpne modeller med rasjonelle og naturlige modeller. Vi får da fire hovedmodeller: 1) lukket rasjonell, 2) lukket naturlig 3) åpen rasjonell og 4) åpen naturlig.

2.2.3.1 Skolen som organisasjon – et åpent perspektiv

Skoler er sosiale systemer hvor to eller flere personer samarbeider på en koordinert måte for å oppnå felles mål. (Norlin i Lunenburg, 2010). Denne definisjonen er nyttig, for den spesifiserer flere viktige trekk ved skolene: (1) de består først og fremst av mennesker; (2) de har en naturlig adferd rettet mot mål; (3) de bruker koordinert innsats for å nå sine mål; og (4) de samhandler med deres ytre miljø. Definisjonen, tar imidlertid ikke med en viktig funksjon for skoler: Alle skoler er åpne systemer, selv om graden av interaksjon med deres miljø kan variere. (Lunenburg, 2010, s. 1).

I tråd med de teorier som er satt frem om organisasjoner, vil vi påstå at skoler kan undersøkes i lys av systemteori og at roller og prosesser som skal undersøkes, kan sees i lys av et åpent rasjonelt eller et åpent naturlig perspektiv. Heretter vil disse bare bli betegnet som rasjonelt og naturlig perspektiv. Vi vil i fortsettelsen belyse hvordan teorien skiller administrasjon og ledelse ut fra definisjon. Dette er for å vise hvordan det rasjonelle perspektivet er mer administrasjon enn ledelse og hvordan det naturlige perspektivet er mer ledelse enn administrasjon.

2.3 Administrasjon og ledelse – i et rasjonelt og naturlig perspektiv

Innen forskning på ledelse er det vanlig å skille mellom administrasjon og ledelse hvor man utøver ulike roller og prosesser. Martinsen (2016, s. 59) poengterer at ledelse og administrasjon er forskjellige, men ikke av den grunn folk flest tror. Han viser til at det er «*to distinkte og utfyllende handlingssystemer.*» Administrasjon handler i høyeste grad om å takle

kompleksitet i organisasjonen, mens ledelse handler om å takle forandring. Med dette mener forfatteren at den som utøver administrasjon gjerne innehar en god orden og konsekvens i dimensjoner som lønnsom produksjon. På den andre siden så vil den som utøver ledelse være mer en visjonær for hvordan organisasjonen skal være i fremtiden. Dette fordi markedene forandrer seg og for å være konkurransedyktig er man også nødt til å endre seg. I likhet med Martinsen (2016) støtter Jacobsen og Thorsvik (2013) seg til en oppfatning om at administrasjon ofte har fokus på produksjon og å løse utfordringer på en hensiktsmessig måte. Administrasjon omfatter dermed handlinger og tanker for veiledning av andre. I det daglige arbeidet i organisasjonen er støtte og tilbakemeldinger sentrale faktorer. Når det gjelder ledelse, så presiserer forfatterne at lederen skaper visjoner for organisasjonen, lager generelle retningslinjer for utvikling og fyller organisasjonen med mening. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Forfatterne har også utviklet en tabell som setter forskjellene mellom de to ulike typene som vist i Tabell 2.

Tabell 2 – Administrasjon og ledelse. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 419).

Administrasjon legger vekt på:	Ledelse legger vekt på:
Planlegging	Visjon/misjon
Fordeling av ansvar	Kommunisere visjon
Kontroll/problemløsning	Motivasjon/inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon/endring
Maktkonsentrasjon	Maktspredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytelse
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati/innlevelse
«Administratoren gjør ting riktig»	«Lederen gjør de riktige tingene»

Vi ser av definisjonen at administrasjon har sammenfallende logikk med det rasjonelle perspektivet, ved blant annet syn på ledelse og struktur, hvor en plassering av lederansvar er høyt opp i hierarkiet og formell ledelse står sterkt. Felles er også synet på at formelle prosesser bidrar til måloppnåelse.

Definisjonen på ledelse kan assosieres med et naturlig perspektiv, ut fra at ledelse, i motsetning til administrasjon, har fokus på maktspredning, engasjement og empati. I definisjonen på ledelse og gjennom det naturlige perspektivet, når organisasjonen sine visjoner gjennom arbeid ut fra et felles verdigrunnlag og arbeid mot mål anlagt i fellesskap.

2.4 Generell ledelsesteori

Teoretisk betraktning om ledes adferd og roller kan sees i lys av teori som beskriver hvordan organisasjonen de leder fungerer. For at vi skal forså hvilke muligheter og begrensninger som eksisterer for en leder, er det også viktig å undersøke ledelsesteori. En oversikt over teorier for skoleledelse, bør sees med utgangspunkt i generelle ledelsesteorier. Vi vil her peke på noen utviklingstrekk som har ført frem mot de teoriene som er sentrale i vår studie.

Ledelse har eksistert så lenge mennesker har samhandlet med hverandre. Det er altså absolutt ikke noe nytt konsept. Ledelse er en svært kompleks betegnelse, og er gjenstand for kontinuerlig forskning. Forskning på ledelse har økt stort i omfang de senere årene og omslutter etter hvert nye områder og temaer. Det finnes stor variasjon i definisjoner, og tilnærmingene forandrer seg i takt med utvikling i samfunnet og trender i tiden. Ifølge Bass (2008) økte forskningen på ledelse i USA med 100% på 18 år (fra 1990 til 2008). Han skisserer også at forskningen på ledelse har utvidet seg disiplinært og har i dag bidrag fra bl.a. historikere, sosiologer, sosialantropologer og statsvitere. Med disse nye tilskuddene har vi fått tilført flere temaer som inkluderer teknologi, kjønn, globalisering etc. Dette gjør det vanskelig å definere ledelse. (Bass, 2008). Ledelsesteorier ble etter hvert utviklet med utgangspunkt i at ledelse var en kombinasjon av adferd rettet mot oppgaver, i kombinasjon med adferd overfor mennesker. Enkelte forskere hevdet at det var to distinkte ledelsestyper med helt adskilte typer adferd – transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. (Burns i Bass, 2008). I 1985

presenterte Bernhard M. Bass sin teori om ledelse i boka: *Leadership and Performance beyond Expectations*. I sin teori fremhever Bass at både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er nødvendige elementer i velfungerende lederskap og at disse to ledelsestypene ikke er en fullstendig fremgangsmåte, men heller former for ledelse som forekommer all ledelse i forskjellig grad. I det som etter hvert er blitt kjent som en “fullskala” ledelsesteori, plasserte han ledelse innenfor 6 elementer. Senere utvidet han det til 8 typer: Laissez – faire (la det skure), passiv ledelse ved unntak, aktiv ledelse ved unntak, konstruktive transaksjoner, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. (Bass, 2008). I følge forfatteren utgjør ledelse på enkelt nivå, slik som laissez-faire og transaksjonsledelse, lederskapsfunksjoner på grunnnivå. Ledelse på høyt nivå, slik som transformasjonsledelse, er ledelse med mer avansert utførelse.

Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer for at det nå er nærmest blitt en enighet i, at en gjennom ledelsesadferd, forsøker å påvirke andres adferd. Dette inkluderer blant andres måte å tenke på og deres holdninger. I skole ledes både ansatte og elever. Hensikten er at andre skal handle på en slik måte at de oppnår mål for organisasjonen, yte sitt beste og trives med det de gjør. Der er tre aspekter som særlig vektlegges når man definerer ledelse:

1. *Ledelse utøves av flere gjennom mange handlinger.*

Med dette utsagnet mener forfatterne at en leder er en person, mens ledelse er derimot et sett handlinger, som dermed også kan utføres av andre enn dem som kan benevnes som leder.

2. *Ledelse utøves for å få andre til å gjennomføre bestemte ting.*

Ledelse er knyttet til påvirkning, og det å skape en adferd hos medarbeidere som er ønsket.

3. *Ledelse skal gi støtte til måloppnåelse for organisasjonen.*

Det siste utsagnet viser at ledelse er rettet mot mål. Hensikten med lederens adferd er å påvirke mennesker slik at de jobber mot organisasjonens målsettinger. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.416).

Vi kommer nærmere inn på faktorene i de forskjellige ledelsesteoriene, senere i dette kapitlet. Først vil vi beskrive noen perspektiver på organisasjonsteori, slik at vi kan plassere ledelsesteoriene i en organisatorisk kontekst. Dette gjør vi for at vi senere kan knytte

perspektivene til likhetstrekk som fremkommer ledelsesteoriene og definisjonene på administrasjon og ledelse.

2.5 Teorier innen forskning på skoleledelse

Økende fokus på lederskap i skolen har blitt fulgt opp av utvikling av teorier, og nye modeller har blitt redefinert og videreutviklet, mener Bush og Glover, (2014). De samme forskerne har satt opp en enkel skisse over hvordan skoleledelse har endret seg.

Administrasjon: Gjennom 1970-tallet skulle rektorer skape endring på vegne av staten. De skulle gjennomføre de direktiver som kom utenfra.

Instruksjon: På midten av 1980-tallet ble en pedagogisk leder hovedaktøren i å utvikle undervisningen, med bakgrunn i sin egen ekspertise.

Transformasjon: Utover på 1990-tallet var skoleleder ansvarlig for å initiere endring, også den som ble initiert fra leder selv for å fokusere på skolens overordnede mål. (Bush & Glover, 2014, s. 565).

Mye av forskningen som har vært utført for å se på sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater, har vært utført med utgangspunkt i en eller flere ledestorier og kjennetegn ved disse. Man har studert om ledere, visse handlinger kan knyttes til en eller flere teorier, har oppnådd bedre eller dårligere resultater hos elevene. Man har også studert hvilke oppgaver ledere fokuserer på og på samme måte vurdert dette i forhold til elevenes resultater.

Når man sammenligner forskningen på ledelse generelt med forskning på skoleledelse, så er det mange likhetstrekk, særlig når det kommer til sosiale sammenhenger. Det er derimot ulikheter når man skal bestemme effektene av ledelse. Variabler som blir bedømt i ledelsesforskning er f.eks. økt fortjeneste, innovasjon og forbedret anseelse. Når man måler effektene av skoleledelse derimot, er det naturlig å måle elevenes resultater. Disse vurderer man ofte etter hva elevene har lært. (Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009).

I vår studie viser vi til funn fra både forskere som har studert lederperspektivet til rektorene, men også funn fra studier av områder og dimensjoner hvor ledelse kan påvirke elevenes resultater. Dette har gitt oss mulighet til å analysere funn knyttet til vår første forskningsdel, som undersøker sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater.

Med utgangspunkt i generelle teorier om ledelse, har det utviklet seg mange alternative og kombinerende modeller for skoleledelse. Vi har valgt forskning som omhandler fire ledelsesteorier. Disse har vi valgt med bakgrunn i argumenter fra kjente forskere innen skoleledelse. Leithwood, Day, Sammons, Harris og Hopkins (2006) viser til at det er avdekket to hovedteorier for ledelse i skolen – transformasjonsledelse og pedagogisk ledelse. Dette gjør de med utgangspunkt i en stor undersøkelse fra 180 skoler, hvor hensikten var å avdekke rektors ledelsesstil. De samme forskerne hevder samtidig at det er bevist at ledelse har større innflytelse på skolen, dersom den er distribuert bredt. Dette gjør at vi også har undersøkt distribuert ledelse. Leithwood, Jantzi og Steinbach (1999, s. 15) hevder at *«der er en mengde argumenter i litteraturen og blant praktiserende ledere som støtter en administrativ tilnærming til lederskap.»* De hevder videre at administrativt lederskap blir effektivt gjennom posisjon og formelle prosedyrer. Administrativ ledelse har mange likhetstrekk med transaksjonsledelse som vi tidligere beskrev som en av de to faktorene i teorien til Bass (2008). Vi vil derfor også undersøke transaksjonsledelse. Det er mye som taler for at praktisert ledelse kan beskrives ut fra en kombinasjon av elementer fra flere ulike teorier for ledelse, slik som Bass (2008) hevder. Bush og Glover (2014, s. 566) hevder at mens det finnes flere tilnærminger til ledelse og administrasjon, er fokus på ledelse for læring, eller pedagogisk ledelse, et vesentlig element i god skoledrift. Det er mye som taler for at ledelsen er mer effektiv dersom den har en funksjon for bred deling, «distribuert pedagogisk ledelse.» Områder og dimensjoner for ledelse er slike kombinasjoner som mulig kan påvirke elevenes resultater og som vi derfor vil beskrive.

I vår studie undersøker vi sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater. Vi tar utgangspunkt i de nevnte sentrale teoriene: transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, pedagogisk ledelse og distribuert ledelse. I de neste avsnittene vil vi beskrive disse og hvordan de kan sees i sammenheng med enten det rasjonelle eller det naturlige perspektivet.

2.5.1 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse, også beskrevet som administrativ ledelse, er en den eldste distinkte ledelsesteorien i moderne skole. (Bush & Glover, 2014). Bass (2008) har som nevnt operasjonalisert definisjonen av ledelse inn i 8 forskjellige typer ledelse under hovedkategoriene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Inn under transaksjonsledelse plasserer han laissez-faire ledelse som han betegner som en unntakende ledelsesform; De andre formene for transaksjonsledelse er passiv ledelse ved unntak, aktiv ledelse ved unntak og konstruktive konstruksjoner. I passiv ledelse ved unntak, trer leder kun inn dersom forventet standard ikke imøtekommes. Den aktive formen for ledelse ved unntak, går ut på at leder følger med på hvordan oppgaver blir utført og korrigerer dersom det oppstår uønskede forhold. Konstruktive konstruksjoner foregår ved at oppgavene er avklart og gir materielle og psykologiske intensiver for vel utførte oppgaver.

Transaksjonsledere gjør det klart hvilke roller og ansvar underordnede har i organisasjonen og gir disse belønning når de når sine mål. Dette krever også at det finnes korrigerende tiltak dersom ikke målene nås. Transaksjonsledelse tar da for seg forholdet mellom leder og medarbeider i en slags sosial transaksjon hvor de kan utvikle bytteforhold – i form av materielle og immaterielle goder. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Transaksjonsledelse praktiseres gjennom bl.a. formell struktur, avklarte oppgaver og tydelige mål. Det gjør at ledelsesteorien kan sies å ha en sammenfallende logikk et rasjonelt perspektiv, hvor formell en struktur er av vesentlig betydning.

2.5.2 Transformasjonsledelse

I følge Bass (1990) inneholder transformasjonsledelse former for ledelse som ligger på et høyere plan. Ledelsesteorien operasjonaliseres gjennom idealisert innflytelse, som gjennom å være en rollemodell, oppnå beundring og skaper stolthet, lojalitet og trygghet hos de ansatte. Inspirerende motivasjon er neste form ved at man formidler en attraktiv visjon og bidrar med mening og innhold i oppgavene. Den tredje formen er intellektuell stimulering og bidrar til at

ansatte får nye måter å se ting på. Til sist er det en form som handler om å ta individuelle hensyn, for å kunne se hver enkelt ansattes behov.

Robinson et al. (2009, s. 86) presiserer at transformasjonsledelse ikke er en ledelsesteori som først og fremst er myntet på å lede undervisning:

«Transformatorisk lederskap er en teori om lederskap, ikke en teori om pedagogisk lederskap. Den opprinnelige hensikten var å forklare hvordan ledere påvirker voksne ("følgere"), ikke for å forklare hvordan ledere gjør en forskjell for elevene. Så transformasjonsledelse gir næring til teorier om voksen motivasjon, lojalitet, engasjement, samarbeid og maktforhold - ikke teorier om undervisning og læring.»

Kritikk av transformativt perspektiv på ledelse, argumenterer med at de distinkte verdiene som skal transformeres, blir ofte utført som et krav fra myndigheter eller rektor. Verdien i selve læringen kan ofte bli satt til side for verdier som kommer som et resultat av påtrykk utenfra. (Bush & Glover, 2014).

Transformasjonsledelse kan assosieres med et naturlig perspektiv, da teorien bygger på uformell struktur og ledelse gjennom å skape felles verdier, noe som også er fremtredende logikk i dette perspektivet. I denne tilnærming vektlegges ledelse mer enn administrasjon.

2.5.3 Pedagogisk ledelse

Begrepet og teorien «Instructional leadership» har på norsk blitt oversatt til «pedagogisk ledelse». Pedagogisk ledelse er fortsatt gjenstand for forskning. (Hornig & Loeb, 2010). Vi vil senere i avsnittet vise til at ny forskning utfordrer det etablerte synet på hva denne ledelsesformen operasjonelt kan inneholde. Vi viser også etter hvert til at dette har vært en sentral ledelsesteori i skolen og innen forskningsfeltet. Vi mener det er viktig for vår oppgave å avklare tydelig hvordan vi i oppgaven forholder oss til denne teorien og hvilke implikasjoner dette eventuelt kan gi for vurdering av våre funn.

I motsetning til transformasjonsledelse, mener Robinson et al. (2009, s. 86) at pedagogisk ledelse er en ledelsesteori designet for ledelse av undervisning og læring.

«...opprinnelsen til pedagogisk ledelse er funnet i rike observasjoner av hvordan lederskap utøves i skoler hvor studentene presterer på nivåer som ligger godt over eller godt under det som ellers ville forventes. Fra begynnelsen ble derfor pedagogisk ledelse designet for å identifisere de lederskapspraksis som gjør en forskjell for elevers læring.»

Den faglige kompetansen for en pedagogisk leder er særdeles viktig, da vedkomne må sette seg inn i og forstå utfordringene som sine medarbeidere møter i sitt daglige arbeid.

(Leithwood, Patton & Jantzi, 2010). Videre kan det sies at kjernen i teorien vil være den evne lederen innehar til å danne faglige mål for skolen, være delaktig i læringsaktiviteter på klassenivå, gi faglige tilbakemeldinger, samt initiere kompetanseutvikling hos sine medarbeidere. (Robinson et al., 2009).

I den senere tid har forskere tatt til orde for å utvide begrepet «instructional leadership» til også å inkludere «organizational management» (Hornig & Loeb, 2010).

Pedagogisk ledelse vil vi kunne knyttes til både det rasjonelle og det naturlige perspektivet. Den tradisjonelle forståelsen av pedagogisk ledelse, med fokus på utvikling av kompetanse, vekt på kommunikasjon og delaktighet fra leder, gir likheter med den organisatoriske utviklingen i det naturlige perspektivet.

Dersom vi ser teorien i lys av senere tids forskning, kan vi se større innslag av det rasjonelle perspektivet i form av ressursplanlegging og budsjettstyring. (Hornig & Loeb, 2010).

2.5.4 Distribuert ledelse

Ideen om distribuert lederskap (oftest uttrykket for distribuert innflytelse) har i opprinnelsen blitt avledet fra kognitiv og sosial psykologi, særlig fra distribuert kognisjon og aktivitetsteori. (Leithwood et al., 2006, s. 35).

Når begrepet «distribuert lederskap» blir brukt med en tydelig egenart, er det betydelig overlapping med andre velutviklede perspektiver på lederskap, som har eksistert over lengre tid. Det er begreper som delt -, demokratisk - og deltagende ledelse, for å nevne noen. Dersom

praktisk distribusjon av ledelse blir sett i lys av nevnte begreper, kan det lett misforstås som utelukkende distribusjon av administrative oppgaver.

Distribuert ledelse, i nyere forståelse av teorien, betyr ikke at de formelle lederstrukturene i organisasjoner fjernes eller overflødig gjøres. I stedet antas det at det er et forhold mellom vertikale og laterale ledelsesprosesser. Man ser på ledelsesprosessen som en samhandling snarere enn bare en handling. I visse studier er distribuert lederskap sett på som en fremvoksende eierskap til en gruppe eller et nettverk av aktører i samspill.

«Implikasjonen, som i stor utstrekning støttes av lærerutviklingen og skolens forbedringslitteratur, er at organisasjonsendring og utvikling styrkes når ledelsen er bred og hvor lærerne har muligheter til å samarbeide og aktivt engasjere seg i forandring og innovasjon.» (Leithwood et al., 2006, s. 35).

Det er anerkjent at det finnes lite systematiske bevis på hvilke relative bidrag de forskjellige former for distribuert ledelse gir for måloppnåelsen til en organisasjon. Vi har i dette avsnittet vist til at det finnes forskjellige former for distribuert ledelse og at forståelsen av den praktiske distribusjonen kan misforstås. I analysen vil vi komme inn på hvordan funn fra våre artikler undersøker sammenhengen mellom distribuert ledelse og elevenes resultater.

2.6 Områder hvor ledelse kan påvirke elevenes resultater.

Leithwood et al. (2010) har i sin artikkel *Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning* fremsatte teoretiske antagelser omkring områder hvor ledelse kan utøves og i så måte påvirke elevenes resultater. Det fremkommer ikke noen klar henvisning til lederteori for hvert av områdene, men gjennom å analysere variablene som virker i de ulike områdene, samt logikken som ligger bak, kan de til en viss grad forbindes til ledelsesteorier og de to perspektivene. Det vil si at funn også gjennom dette kan forklares av administrasjon eller ledelse. Disse områdene kaller de for «The Four Paths», og betegner begrepene med det rasjonelle, det emosjonelle, det organisatoriske og det familierelaterte området. Det rasjonelle området er knyttet til det rasjonelle perspektivet, da effekten knyttes til tydelig måloppnåelse. Det familierelaterte området kan også i en

viss grad sees på som rasjonelt, da variablene er avhengige av tydelig strategisk styring. Det emosjonelle området har klare hentydninger til det naturlige perspektivet, gjennom fokus på tillit og sosial masting. Sammenhenger i organisasjonen er viktige faktorer på det organisatoriske området, og på den måten må det sees i det naturlige perspektiv.

2.7 Dimensjoner hvor ledelse kan påvirke elevenes resultater.

I sin artikkel *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why* presenterer Robinson et al. (2009) en annen tilnærming for å analysere sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater og presenterer funn med utgangspunkt i denne tilnærmingen. De tar utgangspunkt i studier knyttet til både transformasjonsledelse og pedagogisk ledelse og etablerer en teori om fem dimensjoner som de mener påvirker elevenes resultater. I motsetning til Leithwood et al. (2010) som har antagelser om områder som består av ulike elementer for påvirkning, presenterer Robinson et al. (2009) dimensjonene bestående av to ulike aspekter. Det ene aspektet er et organisatorisk oppgaveaspekt, det andre et relasjonsorientert personaspekt. Artikkelforfatterne mener også at det er grunnlag for å hevde at de oppgaveorienterte aspektene primært er de som har en direkte effekt og de personorienterte aspektene er først og fremst de som har indirekte effekt.

Forfatterne belyser dette på følgende måte:

«Mange redegjørelser for effektiv skoleledelse skiller mellom dimensjoner eller praksis som adresserer organisatoriske oppgaver (som koordinering av undervisningen) og de som involverer menneskerelasjoner. Våre fem dimensjoner gjenkjenner ikke denne oppgaveperson dikotomien, fordi hver dimensjon innebærer begge aspekter. Det å sette mål, innebærer for eksempel effektiv ledelse ikke bare å bestemme målet og standarden som forteller når målet er oppnådd (oppgaveaspekter), men også å sikre at ansatte forstår og blir forpliktet til målet (relasjonsaspekter).»

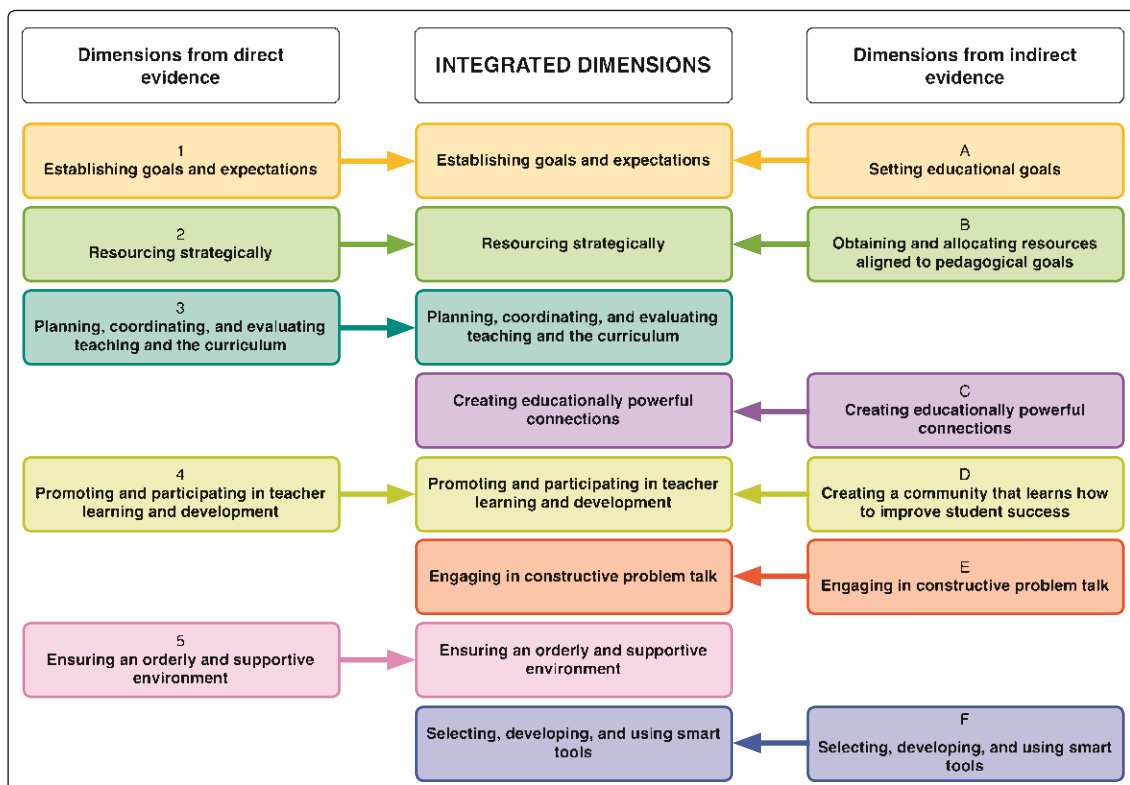
(Robinson et al., 2009, s. 94).

Dette er en interessant tilnærming sett fra vårt undersøkelsesperspektiv, da den setter fokus på et viktig aspekt: Det synes vanskelig å utføre skoleledelse, uten å operere innen både det

rasjonelle og det naturlige perspektivet. De teorien vi har belyst til nå, ser ut til å kunne inneholde prosesser både i det rasjonelle og det naturlige perspektivet, selv om teorien i utgangspunktet i hovedsak befinner seg innenfor det ene eller det andre perspektivet. Forskere belyser også at ledelsesprosesser i skolen kan bestå av både administrasjon og ledelse. Dette gir også et bidrag til en analyse av hvordan forstå administrasjon og ledelse som to gjensidig avhengige aspekter i det som utgjøre det totale begrepet for ledelse.

Forfatterne presenterer 2 dimensjoner som hovedsakelig kun har et oppgaveorientert aspekt. De presenterer også 2 dimensjoner som først og fremst er personorientert. I tillegg viser de til 4 dimensjoner som både har et oppgave og et person aspekt. Til sammen utgjør dette 8 dimensjoner for ledelse som påvirker elevenes resultater.

Forfatterne har illustrert dette i tabellen som vist under.



Figur 1 - An integration of the dimensions from direct and indirect evidence. (Robinson et al., 2009, s. 103).

Variablene i aspektene som er oppgaverelatert (Dimensions from direct evidence 1-5), har en logikk som til en viss grad er sammenfallende med det rasjonelle perspektivet, ved at det er fokus på mål, strategisk planlegging, og formelle struktur som har effekt på elevenes resultater. Tilsvarende sammenfall ser vi i logikken for de personrelaterte aspektene (Dimensions from indirect evidence) og det naturlige perspektivet, ved at de personrelaterte aspektene har fokus på utvikling av felles mål og måloppnåelse gjennom samarbeid og uformelle strukturer. Det synes ikke riktig å plassere de to aspektene kategorisk innenfor hvert de to perspektivene, men vi vil allikevel hevde at vi kan plassere et aspekt til hvert av perspektivene. Vi vil hevde at de elementene som ligger innen det oppgaverelaterte aspektet er mer innenfor det rasjonelle enn det naturlige perspektivet. På samme måte vil elementene innenfor det personorienterte aspektet ligg mer innenfor det naturlig enn det rasjonelle perspektivet. I den delen av undersøkelsen som omhandler hva som forklares av administrasjon og hva som forklares av ledelse, vil vi analyserer ut fra at variabler innen det oppgaveorienterte aspektet er assosiert med administrasjon og det personorienterte aspektet assosiert med ledelse.

2.8 Våre forventinger knyttet til funn

Tabell 3 – Våre forventinger knyttet til funn

	Rasjonelt perspektiv	Naturlig perspektiv		
	Transaksjonsledelse	Pedagogisk ledelse	Transformasjonsledelse	Distribuert ledelse
	Det rasjonelle området	Det organisatoriske området	Det emosjonelle området Det familierelaterte området	
	Det oppgaveorienterte aspektet	Det personorienterte aspektet		
Er der dokumenterte sammenhenger mellom ledelse og	Med bakgrunn i økt fokus på kartlegging av elever og sammenlikning av resultater, forventer	Med bakgrunn i stor interesse for Hattie (2009) sin Visible learning og fokus på elementer som gir økt læring, forventer	Med bakgrunn i at dette er en mye brukt teori innen skoleforskning, forventer vi å finne mye dokumentasjon	Med utgangspunkt i at distribuert ledelse synes å ha en ny plass i skoleforskningen, forventer vi

elevenes resultater?	vi å finne dokumentasjon som undersøker sammenhengen mellom elevenes resultater til transaksjonsledelse. Vi forventer funn som bekrefter at ledelsesformen ut fra rasjonelle virkemidler som bytteforhold påvirker elevenes resultater.	vi å finne mye dokumentasjon som undersøker sammenhengen mellom elevenes resultater og pedagogisk ledelse. Vi forventer funn som støtter opp om antakelsen at ledelsesformen inneholder strategisk og faglig styring og gjennom dette påvirke elevenes resultater.	som undersøker sammenhenger mellom elevenes resultater og transformasjonsledelse. Vi forventer funn som støtter opp om antakelsen at ledelsesformen påvirker samarbeidsklima og at det påvirker elevenes resultater	begrenset dokumentasjon som undersøker elevenes læringsresultater og distribuert ledelse. Vi forventer funn som støtter opp om antakelsen at ledelsesformen er med på å skape en autonomi hos ansatte, som igjen påvirker elevenes resultater.
Knytted elevenes resultater til administrasjon eller ledelse?	Vi forventer å finne dokumentasjon på at elevenes læringsresultater kan knyttes til virkemidler som belønning og motivasjon og på den måten knyttes til administrasjon.	Vi forventer å finne dokumentasjon på at elevenes læringsresultater blir påvirket av en lederstil med fokus på styring av skolens kjernevirksomhet, som igjen kan forbindes med administrasjon.	Vi forventer å finne dokumentasjon på at elevenes læringsresultater kan knyttes til sosiale prosesser, kultur, felles verdier og organisasjonstilhørighet, som kan forbindes med ledelse.	Vi forventer å finne dokumentasjon på at kan knyttes til en lederstil med fokus på delegering av oppgaver og ansvar, som forbindes med det ledelse. Dette betegnes ofte som ledelsesledelse.

Vårt mål er å belyse problemstillingen om det er dokumentert sammenheng mellom ledelse og elevenes resultater og vi skal drøfte problemstillingen i lys av de fire teoriene rundt skoleledelse som internasjonalt synes å ha sterkest fokus. Disse er transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, pedagogisk ledelse og distribuert ledelse.

Vi har forventninger til å gjøre funn som tilsier at alle de dominerende teoriene har elementer som har dokumentert sammenheng med elevenes læringsresultater. Vi har også forventninger om at det finnes sammenfallende praksis hos skoleledelse som kan vise til elevenes læringsresultater og at denne praksisen er dokumentert. Vi forventer også at funn i første rekke kan relateres logisk for ledelse, men tenker også at der vil være funn som relateres til administrativ logikk. Neste del av oppgaven tar for seg metoden vi har brukt.

2.9 Oppsummering av teori

Det eksisterer mange studier innen forskning på skoleledelse, og den mest dominante forskningen har vært av angloamerikansk skoleledelse. Det vi ser er at skolelederbegrepet og dens definisjon endres over tid. I denne delen av oppgaven har vi utforsket de teoretiske perspektivene innen ledelse og skoleledelse. Vi har først forsøkt å definere ledelse og sett at dette er et veldig vidt begrep. Deretter så har vi sett på sentrale utviklingstrekk innenfor ledelsesfaget og belyse temaet omkring administrasjon kontra ledelse. Mens lederen som utøver handlinger i det administrative logikkområdet ofte har fokus på produksjon og det å håndtere utfordringer på en effektiv måte, har lederen som utøver ledelse fokus på å skape visjoner for organisasjonen, lage generelle retningslinjer for utvikling og fylle organisasjonen med mening.

Videre har vi sett på fire ulike dominante teorier innen skoleledelse som har utviklet seg over tid. Den første teorien, transaksjonsledelse, ser på den sosiale relasjonen mellom skoleleder og lærer som en sosial transaksjon, både for materielle og immaterielle goder. Her er det viktig for skoleleder å vite hva som fungerer som belønningssystem for lærerne. Den neste teorien er transformasjonsledelse og utviklet seg etter transaksjonsledelse. Forskerne hevder at der det ikke er nok med rasjonell kunnskap for å oppnå bestemte mål. En leder nødt til å skape tillit hos medarbeidere.

Den tredje teorien, pedagogisk ledelse, er nært knyttet til kunnskap og leder bør ha god kompetanse på de områdene ledelse skal utføres. Den faglige kompetansen for en pedagogisk leder er særdeles viktig da vedkomne må sette seg inn i og forstå utfordringene som sine medarbeidere møter i sitt daglige arbeid.

Den siste teorien vi har gått i dybden på, er en av de nyeste teoriene og kalt distribuert ledelse. Ulike argumenter som blir brukt for å utøve distribuert ledelse retter fokuset mot den moderne tid vi lever i og at lærere trenger å være autonome nok til å fatte mange beslutninger på egenhånd. Mye av teoriene rundt ledelsestypen er dermed fag og kunnskapsbaserte.

Vi har nå drøftet teori knyttet til vår analyse. Nå skal vi gjennomgå teoribakgrunn for metoden vi har bruk til å gjennomføre oppgaven.

3 Metode

I dette kapitlet vil vi begrunne vårt valg av metode og gjøre rede for dette. Innledningsvis begrunner vi hvorfor vi har valgt vår metode, litteraturstudie. Neste del tar for seg litteraturstudie som kvalitativ metode hvor vi går i dybden på strukturen til en litteraturstudie. Del 3 og 4 tar for seg viktigheten av å kartlegge og systematisere datamaterialet. Vi vil her se nærmere på kartleggingsverktøyet «feature map». I del 5 og 6 vil vi diskutere utfordringer med validitet og reliabilitet samt se på hvilke kvalitetskrav som skal til i en litteraturstudie. Del 7 tar for seg forskningsmessige dilemmaer og begrensinger i en litteraturstudie. Til slutt vil vi oppsummere metodekapitlet.

3.1 Begrunnelse for valg av metode

Ledelsesteori er et mangesidig og vidt begrep. Teorier og perspektiver spenner fra en positivistisk tilnærming, der man tenker at det er mulig å definere metoder for ledelse til en postmoderne tilnærming hvor man forsøker å avdekke noen sannheter som danner komplekse teorier.

Skoleledelse er ansett å være forskjellig fra mye annen forskning på ledelse, spesielt når det kommer til å måle resultatene. I kommersielle bedrifter har man ofte en økonomisk gevinst om et distinkt og overordnet mål. Dette målet er også relativt fast over tid. I skole har man svært mange variabler å ta hensyn til, og disse variablene har man til tider også svært liten grad av påvirkning på. I tillegg synes de overordnede målene å variere noe over tid, ofte ut fra politisk endring. Økt læring er og blir et uttalt hovedmål i skolen, men hva defineres som læring og hva som skal vektlegges av læring, vet vi har variert en del. Det er ikke mulig å gi en enkel beskrivelse av hva som er god skoleledelse. Til det er skolen som organisasjon, alt for kompleks og mangfoldig.

Vår motivasjon for oppgaven henger sammen med et ønske om å vite noe mer om hva en skoleleder faktisk kan gjøre for å øke elevenes læringsresultater. Vi er da av den oppfatning

av at det er de store talls lov som gjelder og at dersom det statistiske materialet blir stort nok, kan man også finne frem til noen fellestrekk som kan ha en effekt uavhengig av de mange variablene som eksisterer i en enkelt skole. De store tallene kan man finne gjennom forskning på store mengder av empiri som er dokumentert og analysert. Det naturlige valget ut fra vår problemstilling ble derfor en litteraturstudie.

3.2 Litteraturstudie som kvalitativ metode

For å finne en god struktur og oppnå kvalitet i oppgaven har vi valgt å bruke teori fra Hart (1998). Forfatteren definerer at en litteraturstudie *“er å velge ut blant dokumenter som er tilgjengelige (både publiserte og upubliserte) på emnet, som har et innhold av informasjon, ideer, data og bevis skrevet ut fra et bestemt ståsted for å innfri bestemte mål eller uttrykke bestemte syn på emnets karakter og hvordan det skal undersøkes, og den effektive evalueringen av disse dokumentene i relasjon til forskningen som utpekes.”* (Hart, 1998, s. 13). Det man kan trekke ut fra denne definisjonen er at når man skriver en litteraturstudie så må man kritisk drøfte den tilgjengelige dokumentasjonen på det valgte emnet.

Dokumentasjonen som skal analyseres kan inneholde informasjon, data, ideer eller bevis på noe som er skrevet fra et ståsted for å uttrykke visse meninger om temaet. Det er derfor viktig å ha et kritisk synspunkt når man analyserer dokumentasjonen og se om den faktisk er relevant til sitt emne.

Hart (1998) oppgir at et viktig element i en litteraturstudie er *metodik*. Noe som er verdt å merke seg, når man gjør søk og gjennomgang av dokumentasjonen, vil være å identifisere metodiske tradisjoner som vil hjelpe med å kartlegge forskjellige datainnsamlingsteknikker som kan brukes i eget arbeid. Metodikken er et system for å både samle inn og analysere data. Metodikken vil derfor være kritisk i forhold til hvilken tilnærming man skal ha når det kommer til teorier, ideer, konsepter og definisjoner. Videre poengterer Hart (1998) i sin definisjon, at en kritisk aktivitet handler om å gjøre seg opp noen meninger om den sosiale verden og dens natur. For vår del hjalp dette for å finne tilnærming av teorier og ideer.

Når man skal skrive en litteraturstudie, poengterer Hart (1998) hvor viktig det er å finne eksisterende dokumentasjon til temaet man skal skrive om. Det er dette som danner grunnlaget for «the knowledge pool» hvor forskeren samler inn dokumentasjon om sitt tema. Det vil være ideer og tanker fra andre som vil gi utgangspunkt til sitt eget arbeid. Dette inkluderer da metodiske antagelser, datainnsamlings teknikker, konsepter og struktur. (Hart, 1998, s. 27). Dette var klart viktig for oss da det dannet grunnlaget for vår struktur av oppgaven og hvilke ideer vi fikk. Uten å danne et «knowledge pool» av eksisterende dokumentasjon hadde vi hatt store utfordringer med å systematisere oppgaven. Videre argumenterer Hart (1998) for at forskeren må ha en viss forståelse rundt temaet som det skal forskes på. Dette betyr at forskeren må tilegne seg nok kunnskap om temaet samt forstå mengden og betydningen av eksisterende dokumentasjon som finnes av temaet. Dette vil igjen gi et perspektiv for å forstå utviklingen av temaet. Dette vil dermed føre til å få den fulle forståelsen rundt temaet, som gir forskeren mulighet til å kritisk analysere dokumentasjonen samt finne områder som kan være verdt å gå nærmere inn på. (Hart, 1998, s. 27).

Hart (1998, s. 34) har en formening om hensiktsmessig gang i undersøkelsesprosessen. Det første forskeren må gjøre er å bestemme seg for hvilket tema som man ønsker å forske på. Deretter blir det viktig å finne bakgrunnsinformasjon og ideer, samt å starte kartleggingen av temaet. Han anbefaler således å lage seg utvalgskriterier. Dette kan inkludere språk, tid og søkeord. Etter at dette er gjort bør man forsøke å definere målet med undersøkelsen. Under neste steg bør det utarbeides en liste over den dokumentasjonen man ønsker å bruke. Mens man gjør det, burde man også skrive opp referansene som er sitert i dokumentasjonen. Da kan man få et innblikk i hvilke forfattere som går igjen. Dette brukes da til å kartlegge undersøkelsen.

3.3 Kartleggingsverktøyet «Feature Map»

Det å kartlegge og systematisere datamaterialet man finner underveis i søkeprosessen er viktig for å oppnå en viss kontroll. Hart (1998) argumenterer for flere bruksområder når det kommer til å kartlegge. Han sier bl.a. at forskeren, gjennom kartlegging, vil kunne identifisere hva som

har skjedd, når det har skjedd, hvilke metoder som ble brukt samt hvem som gjorde hva. (Hart, 1998, s. 144). Kartlegging vil derfor hjelpe forskeren med å få et overblikk over temaet. Det å organisere litteraturen man finner inn i seksjoner og under-seksjoner, vil hjelpe forskeren med å finne sammenhenger fra forskjellige kilder. Det vil også hjelpe til med å finne hull i forskningen. Derfor er kartlegging en del av det å sikre at oppgaven man skriver har kvalitet.

Det finnes flere kartleggingsverktøy, men i vår oppgave har vi valgt å bruke kartleggingsverktøyet «feature map». Hart (1998, s. 145) forklarer at «feature map» er: «*en metode for at mange artikler kan bli analysert og kategorisert i et standardisert format*»

Ved å bruke dette ble vi i stand til å organisere litteraturen inn i et standardisert format. Vi har kategorisert litteraturen inn i fire forskjellige deler. Til sammen har vi 21 spørsmål som har blitt brukt for å sette lys på vår problemstilling samt de teoretiske perspektivene.

Tabell 4 – Feature map

Del 1 Informasjon om publikasjonen som er valgt ut	
1)	Publikasjonens navn
2)	Forfatter
3)	Medium for publikasjon
4)	I hvilket år er studiet gjort?
5)	Er kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode brukt som bakgrunn for studiet? <ul style="list-style-type: none">a. Kvantitativb. Kvalitativc. Begged. Andre metoder
6)	Hvilken metode er benyttet for datainnsamling?
7)	Eventuelle utvalgs kriterier

Del 2 Kjennetegn ved skolene som er studert

- 1. Struktur**
- 2. Hvilke nivåer av utdanningsforløpet dekker skolene?**
- 3. Hvilken sektor er skolene tilknyttet i?**
 - a. **Offentlig sektor**
 - b. **Privat sektor**
 - c. **Begge**
- 4. Hvilket land befinner skolene seg i?**
 - a. **Nasjonalt**
 - b. **Regionalt**
 - c. **Globalt**
 - d. **Ikke oppgitt**
 - e.
- 5. Ytre betingelser rundt skolen?**
 - a. **Sosioøkonomiske forhold**
 - b. **Økonomiske betingelser**
 - c. **Tilgang på kvalifiserte ledere og ansatte**
 - d. **Kulturelle betingelser**

Del 3 Hvilken begrunnelse finnes i litteraturen for skoleledelse. Forfatterens oppfatninger av teoriens begrunnelse og opphav.

- 1. Hvordan defineres skoleledelse i den utvalgte publikasjonen?**
- 2. Hva er begrunnelsen for denne teorien om skoleledelse?**
- 3. Knyttes denne teorien om skoleledelse en generell ledelsesteori? Hvilke?**
- 4. 4. Hvilke nøkkelkomponenter/elementer evt. fremgangsmåte inngår i denne teorien om skoleledelse knytter ledelse til et instrumentelt eller institusjonelt perspektiv.**

Del 4 Hvilke sammenhenger mellom skoleledelse og elevenes læringsresultater kan dokumenteres og kan sammenhengen forklares av administrasjon eller ledelse

1. **Kan publikasjonen vise til dokumenterte sammenhenger mellom skoleledelse og elevenes resultater i deres studie?**
2. **Opplyser publikasjonen om eventuelle problemer i forbindelse med implementeringen av konseptet?**
3. **Hvilke tilsiktede effekter kan forventes ut fra deres teorien?**
 - a. **Faglige resultater hos elevene bedres**
 - b. **Økt læring hos elevene generelt**
 - c. **Forenkle endringsprosesser**
 - d. **Kontroll**
 - e. **Kunnskapsmessige**
 - f. **Effektivitet**
 - g. **Mindre motstand**
 - h. **Økonomiske**

4. **Gis det opplysninger om hvilke forhold som i teorien gjør at skoleledelse påvirker elevenes læringsresultater?**
 - a. **Karaktertrekk**
 - b. **Rollen som rektor**
 - c. **Lederstil**
 - d. **Fokus på forskjellige potensielle ledelsesområder**
 - e. **Fokus på eventuelle dimensjoner**
 - f. **Tid og erfaring**
 - g. **Økonomiske**
 - h. **Demografiske**
 - i. **Nei**

3.4 Kartlegging av litteraturen

For å kartlegge og kategorisere litteraturen bruker vi som nevnt i forrige avsnitt kartleggingsverktøyet «Feature map». Dette er en oversikt over hvordan spørsmålene fordeler seg i fire kategorier som vi har valgt ut:

Del 1: Bakgrunnsinformasjon om utvalget av artikler

Spørsmålene i denne delen undersøker bakgrunnsinformasjon om artiklene vi har valgt. Her får vi kartlagt nødvendig informasjon som hvilken forfatter, hvilket år, om det er kvantitativ

eller kvalitativ forskning, metode for datainnsamling samt eventuelle utvalgsriterier som er gjort. Dette gir oss en indikasjon på hvor pålitelig og relevant datamaterialet er.

Del 2: Kjennetegn ved skolene som er studert

Spørsmålene ut fra delen vil kartlegge skolene som er studert. Her vil vi finne f.eks. navnet på skolen, hvilket land skolen befinner seg i, hvilken sektor skolen er i samt skolens størrelse. Dette er nødvendig kartlegging som vil gi oss en indikasjon på kvalitet i utvalgsriteriene.

Del 3: Forfatterens oppfatninger av teoriens begrunnelse og opphav

Spørsmålene med dette utgangspunktet vil gi oss artiklens definisjoner på ledelse og skoleledelse samt om begrepene er knyttet til administrasjon eller ledelse. Her vil vi også se om det knyttes noe relevans mellom de ulike skoleledelsesteoriene og ledelsesteoriene.

Del 4: Dokumenterte sammenhenger mellom skoleledelse og læringsresultater

Den siste delen av kartleggingen vil gi oss indikasjoner på om det finnes noen dokumenterte sammenhenger mellom skoleledelse og elevenes resultater. Her vil vi kunne knytte funnene opp mot vår problemstilling. Denne delen vil også gi oss svar på om det finnes noen utfordringer knyttet til implementeringen av noen former for skoleledelse. Vi vil med denne delen også kunne se om det er noen spesiell form for skoleledelse som er mer fremtredende enn andre.

3.5 Utfordringer knyttet til validitet og reliabilitet

Som nevnt tidligere er en av de største utfordringene til en litteraturstudie å sikre at kvaliteten er bra. For å sikre validitet og reliabilitet i denne litteraturstudien har vi forsøkt å strukturere studien på en måte som gjør at den blir etterprøvable. Vi har gjort rede for våre utvalgsriterier ved å nevne søkemotor samt hvilke avgrensninger vi har i søkene for å sikre kvalitet. Videre så har vi kun valgt studier på engelsk og fra den vestlige verden. Dette har vi gjort for å ha mest mulig like forutsetninger når vi har gjort uavhengige søk. Videre så har vi hatt begrensninger på når dataen er publisert. Vi har hatt fokusert på artikler fra de siste 10 årene.

Det kan også sies at vi allerede har mer reliabilitet enn ved f.eks. det å utføre et intervju da det oftere kan forekomme bias. F.eks. egne fortolkninger eller påvirkning. Men, vi må være obs på at vår egen interesse for tema kan være med å påvirke tolkningen av litteraturen. Derimot så vil nok datautvalget være større i en litteraturstudie enn ved et intervju. I en litteraturstudie om vårt tema og problemstilling vil nok dette være en fordel da det finnes mye mengder data om dette.

3.6 Kvalitetskrav

En litteraturstudie blir ofte sett på som en enkel oppgave, men ifølge Hart (1998, s. 1) så finnes det en rekke kriterier for å sikre kvalitet: «*Kvalitet betyr passende bredde og dybde, stramhet og konsistens, klarhet og tydelighet...*»

Med dette mener Hart at oppgaven trenger å ha bredde og dybde, være konsistent og kortfattet samt inneha en effektiv analyse. Med dette menes at datamateriale, eller dokumentasjonen, sees fra forskjellige synspunkt. For å sikre at oppgaven har kvalitet, i tråd med slik Hart (1998) poengterer, har vi gjort noen klare valg. For å sikre riktig prosess med undersøkelsen, har vi laget noen kriterier for utvalget av litteratur. Vi har brukt teoretiske tilnærminger når vi har kategorisert datamaterialet. I tillegg til dette har vi også brukt kartleggingsverktøyet «feature map» for å kartlegge viktige data.

Som nevnt i teorikapittelet, så er ledelse et vidt og mye brukt begrep og det eksisterer derfor enormt mye mengder data på temaet. F.eks. hvis man søker på «leadership» i Oria så får man i overkant av 4,6 millioner treff. Søker man det samme på Google Scholar så dukker det opp over 3,9 millioner treff. Det var derfor viktig for oss å avgrense søkene vi skulle foreta når vi skulle finne informasjon på temaet.

For å sikre kvalitet i oppgaven så har vi valgt oss ut noen kriterier. For det første så har vi primært benyttet søkemotoren ORIA for å finne data. Her vet vi at artiklene har kvalitet. Videre så var vi nødt til å gjøre noe med søkeordene da det er uhåndgripelig å lese seg igjennom over 4,6 millioner treff. Vi skrev inn søkeord som «leadership» & «student outcomes». Da gikk vi fra over 4 millioner treff til 8.080 treff. Dette er fortsatt store mengder

data å gå igjennom, så vi ønsket å avgrense ytterligere. Når vi huket av på at artiklene skulle være fagfellevurdert (altså at andre forskere på feltet har vurdert artiklene) gikk treffene fra 8.080 til 1.212. Videre så ønsket vi å se på artikler som ikke gikk mer enn 10 år tilbake i tid og fikk da ned treffene til 746 treff. Når vi så tok at språket skulle være engelsk så fikk vi 741 treff. Denne avgrensningen gjorde at vi gikk fra over 4,6 millioner treff til å stå igjen med 746 treff. Avgrensningen gjør at vi som forskere får en mer håndterbar mengde data. Vi skumleste igjennom og noterte oss hyppig brukte referanser fra artiklene. Dette gjorde at vi kunne systematisere referansene og legge dem til i vår undersøkelsesprosess. Vi forkastet også en god del som vi mente ikke var relevant til vår oppgave.

Som vi så innledningsvis i dette avsnittet så poengterer Hart (1998) at for å sikre kvalitet i en litteraturstudie må man også ha det som kalles en effektiv analyse - at man må behandle datamateriale fra ulike teoretiske perspektiver. For at vi skulle sikre oss en effektiv analyse så har vi behandlet datamaterialet sett fra to forskjellige ledelses perspektiver; «Administrasjon» og «Ledelse», samt analysert 4 forskjellige skoleledelseperspektiver. Videre har vi skissert opp hvilke forventinger vi har til våre funn med utgangspunkt i både ledelsesteoriene knyttet opp mot skoleledelsesteoriene. Vi tok utgangspunkt i om det finnes *dokumenterte sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater og om elevenes resultater er knyttet til administrasjon eller ledelse*. Denne øvelsen gjorde det merkbart enklere for oss å kategorisere dataen vi hadde samlet inn.

3.7 Forskningsmessige dilemmaer og begrensninger knyttet til vår metode

Flere av artiklene vi bruker bygger på metastudier. Det finnes en rekke utfordringer knyttet til empiri som bygger på metastudier. Ettersom flere av artiklene konkluderer ut fra funn i metastudier, vil naturlig nok de samme utfordringene være implisitt i vår studie. Snook, O'Neill og Clark (2009) belyser noen av disse utfordringene i sin artikkel «*Invisible Learnings? A Commentary on John Hattie's book: Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*», som er en kommentar til Hattie's «Visible learning» (2009)

Et eksempel som Snook et al. (2009) nevner er at de målte om effektene i studien til Hattie (2009) stammer fra innovative tiltak. Det er derfor ikke mulig å slå fast om den samme effekten vil oppstå for lærere og elever i ordinære klasserom. Her refererer de til Hattie (2009) sitt eget utsagn i boka. Snook et al. (2009, s. 96) nevner også andre utfordringer knyttet til metaanalyser:

- 1) Metanalyser har normalt et kontrollert design. De baserer seg derimot på en rekke studier, hvis design kan være dårlig. Det er alvorlig dersom offentlige instanser baserer utdanningspolitikk på slike konklusjoner
- 2) Det er svært stor tiltro til resultater som knyttes til en samling stort datamateriale. Man har sett blant annet fra studier knyttet til områder hvor økonomiske interesser er store, at man ikke tar med studier i publikasjonene som ikke støtter ønsket konklusjon.
- 3) I forskning knyttet til opplæring er det særlig et problem at det er vanskelig å definere variablene. Mens man for eksempel i medisinen kan forsiktig sammenlikne medisin A med medisin B, er det vanskelig å sammenlikne for eksempel elevsentrert undervisning med lærersentrert undervisning. Det er ingen klar operasjonell definisjon for noen av variablene.
- 4) Mange av resultatene fra studiene er gjennomsnittresultater. Hattie rapporterer at den gjennomsnittlige effektive størrelsen på lekser er 0.29 og dette kan fort bli tolket som at «lekser ikke gjør en forskjell» Dersom man ser nøyere på resultatene til Hattie (2009) finner man at effekten for elever i barneskolen er 0.15 og i videregående er den 0.64. Den er også større i matematikk enn i samfunnsfag, samt større for lavt presterende elever enn for høyt presterende elever.
- 5) Det er også problemer med å generalisere resultater fra skoleforskning. Mange av studiene ble foretatt i engelskspråklige land (hovedsakelig USA) og forskjell i læreplaner og nasjonale forhold gjør at resultatene ikke nødvendigvis gjelder for andre land.

Dette leder oss til følgende utsagn: «*Bevis gir ikke oss regler for handling, men bare hypoteser for intelligent problemløsning, og for å kunne undersøke tilstrebelser i utdanningen.* (John Dewey, i Hattie, i Snook et al., 2009, s. 93).

3.8 Oppsummering av Metode

Dette kapitlet har tatt for seg metoden vi har benyttet. Vi har gjort rede for hvorfor vi har valgt en litteraturstudie og sett på dette i lys av kvalitativ metode. Videre har vi begrunnet hvorfor vi har brukt kartleggingsverktøyet «feature map» samt kartlagt vårt datamaterialet. Vi har sett at det finnes utfordringer knyttet til validitet og reliabilitet i en litteraturstudie og vi har diskutert hvilke kvalitetskrav som har vært med i vår oppgave. Vi har også sett fra studier hvilke forskningsmessige dilemmaer og begrensninger som er knyttet til vår metode.

I introduksjonskapittelet skrev vi at vår problemstilling er å undersøke om det finnes dokumenterte sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater. Vårt mål med undersøkelsen er å finne datamateriale (sekundærdata) som belyser dette. Vi hadde i utgangspunktet 10 artikler, men har etter mye fin-lesing, forkastet 5 artikler. Dette for å virkelig fordype oss i det datamaterialet vi har for å kunne belyse problemstillingen. Vi mener antallet er et godt utvalg for å kunne belyse sammenhengen mellom ledelse og elevenes læringsresultater i lys av teoretiske tilnærminger, samt da besvare våre forskningsspørsmål. I neste kapittel skal vi se på artikkeloversikt og presentasjon av datainnsamlingen.

4 Artikkelloversikt og presentasjon av data

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi først gjøre rede for de artiklene vi har brukt. Vi har laget en liste over alle fem artiklene, der vi gir oversikt over navn på forfatter og årstall de er publisert, navn på artikkel og hvor den er publisert. Videre inneholder listen en oversikt over forskningsspørsmål som danner grunnlag for studien. Oversikten viser også hvilket datamateriale de forskjellige studiene bygger på. Hovedfunn blir listet opp i korte trekk. I neste omgang sier vi noe om hvilke kriterier som er brukt for utvalg av artiklene, metode som er brukt og hvor studiene er gjennomført. Vi sier noe om forhold som kan være med å påvirke skolene som er brukt og hva som eventuelt kjennetegner dem. Til slutt vil vi presentere en av artiklene noe mer inngående. Vi har valgt å presentere denne artikkelen, fordi den kun belyser spørsmålet om det er sammenheng mellom elevenes resultater og ledelse forskjellige rektorer, uavhengig av rektors lederperspektiv. Funnene blir presentert uten å bli koblet til logikk fra ledelsesteori og gir derfor et hensiktsmessig bidrag til å belyse vårt første forskningsspørsmål. De andre artiklene gir funn som er med på å belyse forskjellige forhold ved ledelse som kan gi varians i elevenes resultater. Disse forholdene er knyttet til logikk fra ledelsesteorier, men også til variabler på områder og dimensjoner for ledelse. Mye av den forskningen vi har kunnet finne frem til, baserer sine undersøkelser på en noe annen logikk og et annet språk enn det vi finner ut fra selve ledelsesteoriene. De undersøker bl.a. med bakgrunn i områder for ledelse og ledelsesdimensjoner. Vi har derfor valgt å inkludere artikler i vårt studie, som forklarer funn ut fra en slik logikk. Vi har i teorigjennomgangen vist til hvordan områder og dimensjoner kan ha sammenfallende logikk med både ledelsesteorier og de to hovedperspektivene. Fortegnelse over i hvilken grad våre forskningsspørsmål blir belyst i artiklene er notert i tabell 5.

Tabell 5 – I hvilken grad våre forskningsspørsmål blir belyst i artiklene.

Nr.	Forfatter/ Årstall	Forskningsspørsmål 1: <i>Er det dokumentet sammenhenger mellom skoleledelse og elevenes resultater?</i>	Forskningsspørsmål 2: <i>I hvilken grad forklare elevenes resultater av administrasjon?</i>	Forskningsspørsmål 3: <i>I hvilken grad forklare elevenes resultater av ledelse?</i>
1:	Coelli og Green (2010)	X		
2.	Shortridge K.K (2015)	X	X	X
3.	Robinson et al. (2009)	X	X	X
4..	Horng, E. og Loeb (2010)	X	X	X
6.	Leithwood et al. (2010).	X	X	X

4.2 Utvalgsriterier og bakgrunnsinformasjon om artiklene

Nordisk forskning har vært preget av å forstå ledelse, og forskning på sammenheng mellom ledelse og elevenes resultater, som den vi finner fra anglosaksisk forskning, eksisterer nesten ikke i Norden etter det vi har erfart. Dette er grunnen til at vi ikke har inkludert studier fra Norge eller Norden. Der finnes en mengde gode studier fra Norden som undersøker skoleledelse, men disse gir ikke svar på vårt primære forskningsspørsmål: Er det sammenheng mellom ledelse og elevenes resultater. Metodekapitlet belyser hvilke kriterier som ligger til grunn for valg av artikler. Vi benytter studier som undersøker sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater, hvor ledelse først og fremst er representert ved rektor og der hvor elevenes resultater er representert ved akademiske resultater. Det er med på å avgrense oppgaven og gi muligheter til å finne sammenfallende faktorer. Artiklene er fagfellevurderte og forskere innen fagfeltet har vurdert dem som en kvalitetssikring. Fire av fem artikler svarer på begge forskningsspørsmålene vi stiller. Den siste artikkelen svarer kun på det første spørsmålene. De fire andre publikasjonene er med på å belyse faktorer ved ledelse som kan knyttes til variasjon i resultatene og om funn kan forklares med administrasjon eller lederskap. Artiklene er valgt ut fra viktige hensyn til litteraturstudie som metode. Dette belyste vi i kapittel 3. En viktig faktor er at de belyser samme tema og alle artiklene belyser sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater. De innfrir kravet om å ha en bestemt karakter og måte for å belyse temaet. For at de skulle belyse temaet på samme måte, var det viktig at de omhandlet sammenhengen mellom ledelse og faglige resultater for elevene og ikke andre resultater elevene oppnår ved opplæring. Til sist er det viktig at de tjener hensikten for effektiv evaluering og de krav som stilles til dybde og bredde. Artiklene som danner grunnlag for studiet fremkommer i tabell 6.

Tabell 6 – Oversikt over artiklene vi benytter i studiet.

Nr.	Forfatter/ Forfattere	Årstall	Tittel	Forskningsspørsmål	Forskningsdatabase	Hovedfunn
1.	Coelli.M. og Green D	2010	Leadership effects: school principals and students outcome	Hvordan påvirkes karakterene til elever i 12. klasse i BC Colombia av de individuelle forskjellene rektorene utgjør	Kvantitativ: BC Ministry of Education administrative data on all youth enrolled in grade 12 in public schools at the start of November in the period 1995– 2004	Elevenes resultater kan påvirkes av hvilken rektor skolen har, dersom man tar høyde for at rektor trenger å jobbe ved skolen i opptil tre år før vedkomne får tatt ut sitt fulle potensial. Rektor kan påvirke eksamensresultater, det fins lite som tyder på at rektor påvirker standpunkt karakterene. De observere en betydelig utskifting blant rektorene.
2.	Shortridge e K.K	2015	Principals' leadership styles and the impact on student achievement	1. Er det lederstilen til rektorer som når vise mål for skolen satt av det offentlige forskjellig fra de som ikke når disse målene. 2. I hvilken grad kan forskjellene i lederstilen funnet hos dem som har ulik måloppnåelse, knyttes til karaktertrekk som alder,	Ledelsestil hos rektor ble definert ut fra Multifactor Leadership Questionnaire på skoler i Maryland, USA for rektorer som jobbet på skolene i begge skoleårene 2011/2012 og 2012/2013. Det ble vurderer i forhold til om skolene nådde eller ikke nådde Annual Measurable Objectives (AMO) for Maryland	Transaksjonsledelse alene står for 7,6% av variansen og transaksjonsledelse for 5,7%. Analysen viser videre at dersom man ser distribuert ledelse isolert, forklarte den nesten ingen varians i elevenes resultater. Lederstil knyttet til om rektor når eller ikke når målet, ser ikke ut til å være påvirket av karaktertrekk

				kjønn, år skole og år som rektor.			som alder, kjønn, år i skole og år som rektor.
3.	Robinson et al.	2009	School leadership and student outcomes: Identifying what works and why	<p>1. Hvilken påvirkning har forskjellige typer ledelse på elevenes resultater.</p> <p>2. Hvilken rolle spiller ledelse i systemer og programmer som forbedrer elevenes læring i en New Zealand kontekst.</p> <p>3. Hvilke kunnskaper, ferdigheter og disposisjoner trenger en skoleleder får å ta del i en praksis som beskrevet i spørsmål 1 og 2.</p>	<p>Over 280 referanser, der i blant: 5 internasjonale studier. 2 av disse var metaanalyser</p> <p>27 individuelle studier som undersøker hvordan ledelse påvirker elevens resultater</p> <p>En metaanalyse på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og elevenes resultater.</p>	<p>Påvirkning fra pedagogisk ledelse viser seg å være 4 ganger høyere enn fra transformasjonsledelse.</p> <p>Undersøkelse av 5 forskjellige dimensjoner viser stor forskjell i hvor strekt de forskjellige dimensjonene påvirker.</p>	
4.	Hornig, E. og Loeb S.	2010	New Thinking About Instructional Leadership	<p>Fremgår ikke direkte artikkelen. Tema er hva effekten er av å ha fokus på strategisk ledelse som en del av pedagogisk ledelse, i forhold til å ha mindre fokus på strategisk ledelse</p>	<p>Studie av 800 rektorer, 1,100 assisterende rektorer, og 32,000. 250 heldagsstudier av rektorer med utfyllende intervjuer</p>	<p>Skoler som forbedrer seg i forhold til elevenes resultater har oftere en rektor som er en god «organizational manager» en skoler som ikke forbedrer seg som på sin side har rektorer som bruker mer tid til observasjon i</p>	

5.	Leithwood et. al	2010	Testing a conception of how school leadership influences student learning		<p>1.Vil akademisk trykk og disiplin bidra like mye til variasjon i elevenes resultater som kan forklares ut fra «Det Familierelaterte Området»</p> <p>2.Vil kollektiv autonomi hos lærere og gjensidig tillit bidra like mye til variasjon i elevenes resultater som kan forklares ut fra «Det følelsesmessige området».</p> <p>3.Vil tid til undervisning og lærenes faglighet bidra like mye til variasjon i elevenes resultater som kan forklares ut fra «Det organisatoriske området».</p>	<p>Online undersøkelse blant 1445 lærere for å måle graden av distribuert ledelse i deres skoler</p> <p>Resultat fra testing av matematikk og språkferdighetene til 3 og 6 klassinger mål gjennom provinsens testprogram</p> <p>Måling av sammensatte sosioøkonomiske forhold gjennom Canadian Consensus data i 2006</p>	<p>1.Leders påvirkning kan kategoriseres i fire retninger; rasjonell, følelsesmessig, familier og organisering.</p> <p>2.Denne modellen kan forklare 43% av variasjonen i elvers resultater</p> <p>3.Retningene rasjonell, følelser og familie forklarer tilsvarende størrelse.</p> <p>4.Variabler knyttet til organisering kunne ikke relateres til elevenes resultater.</p> <p>5.Ledelse har størst mulighet til å styre retningen organisering og minst retningen familie.</p>	<p>klasserom eller direkte veiledning av lærere.</p>
----	------------------	------	---	--	---	--	---	--

		<p>4. Vil familieforhold som kan påvirkes og som er inkludert på Det familierelaterte område», gi signifikant mer variasjon i elevenes resultater, enn den fra de sosioøkonomiske forhold.</p>			
		<p>5. Vil variasjonen i elevenes resultater som de fire linjene leder til totalt, være vektet slik at det familierelaterte området står for de meste, så eller fulgt av den rasjonelle, den emosjonelle og den organisatoriske.</p>			

4.3 Tid og sted

Alle de fem artiklene er publisert innenfor de 10 siste årene. Av disse er den nyeste publisert svært nylig, det vil si 2015. Vi har også valgt studier som tar utgangspunkt i skolesystemer som har en del likhetstrekk med det norske, da vi ønsker at resultatene fra vår studie skal ha størst mulig relevans mot norske forhold. Flere av studiene er meta-studier og inkluderer datamateriale fra mange forskjellige land. Studien til Robinson et al. (2009) inneholder over 280 referanser og deriblant er 5 internasjonale. En av studiene stammer fra Canada og baserer seg på datamateriale derifra. Av de nasjonale studiene er en fra USA, en fra England og to fra Canada. Artiklene er publisert av Universiteter, eller i tidsskrifter som er internasjonalt anerkjente.

4.4 Datainnsamling, metodisk tilnærming og kontekst skolen befinner seg i

Vi vil her gi opplysninger om hvilken kontekst de forskjellige skolene befinner seg i. Vi vil se på datatilgang og bruk av metode i de forskjellige studiene. Dette vil gi et innblikk av hvordan forskning på skoleledelse er utrettet, og hvilke like og ulike momenter som kan påvirke sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater.

Alle artiklene inneholder en rekke henvisninger til annen forskning på feltet, og flere av dem har også en betydelig gjennomgang av litteratur. Det vi har merket oss er at mange av de samme henvisningene går igjen i artiklene, og at noen artikler og forskere innen forskning knyttet til skole er spesielt mye referert. Et søk i Google Scholar viser at «Visible learning» av Hattie (2009) er sitert over 10 000 ganger.

Den første artikkelen belyser om standpunkt karakterer og eksamens karakterer i Engelsk til elever i 12. klasse i BC påvirkes av at rektorene utgjør forskjellige individer. Den undersøker altså om rektor, uavhengig av lederstil, utgjør en forskjell på karakterene. Studien fant sted i årene 1995 – 2004.

Vi presenterer den andre artikkelen spesielt til slutt i dette kapitlet. Der fremkommer også opplysninger om kontekst og metode for disse.

I tredje artikkel presenteres funn gjort gjennom studier i International Successful School Principalship Project (ISSPP). Prosjektet ISSPP har deltakere fra 25 land og har derfor studier av mange nasjonaliteter og forskjellig karakter. Norge har også deltatt i prosjektet, men på det tidspunktet fantes det ingen nasjonale referanser til elevenes resultater.

Studie av hvordan elevenes resultater påvirkes når pedagogisk ledelse får en økt grad av organisatorisk styring, er utgangspunkt for fjerde artikkel. Data er samlet inn gjennom studier av 800 rektorer, 1,100 assisterende rektorer, og 32,000 lærere. De har også samlet inn 250 heldagsstudier av rektorer med utfyllende intervjuer.

Femte artikkel baserer seg på data som er samlet inn gjennom et offentlig finansiert prosjekt i Canada. Prosjektets har hatt som mål å forbedre elevenes måloppnåelser i språk og matematikk gjennom å forbedre kvaliteten til ledelse i skolen. En del av dataene baserer seg på en kvantitativ online survey blant lærere fra 72 skoledistrikt i Canada. Ca. 1200 rektorer deltok, sammen med skolene de ledet. Det er ikke fastlagt hvor mange lærere som fikk mulighet til å delta totalt og derfor var det ikke mulig å fastslå svarprosenten, men dataene som til slutt ble benyttet i studien stammer fra svarene til 1445 lærere på 199 skoler der minst 3 lærere svarte.

4.5 Fremstilling av en utvalgt artikkel

I artikkelen *Leadership effects: school principals and students outcome* av Coelli og Green (2010), presenterer og drøfter forfatterne en studie, hvor målet har vært å estimere graden av påvirkning rektorer har på elevenes resultater, når resultatene foreligger på bakgrunn av standardiserte tester.

De klarlegger effekten individuelle rektorer har på eksamenskarakterer ut fra administrative datasett på eksamenskarakterene til videregående elever i BC Canada. Ettersom mange av rektorene flytter mellom skolene i distriktet, har de kunnet isolere effekten av rektors påvirkning fra andre påvirkningsfaktorer. De har brukt en spesiell teknikk for å estimere variansen av rektors idiosynkratiske effekt på studenters resultater, hvor effekten av tid er invariant. Det at en rektor bruker noe tid for å oppnå full effekt av sitt potensiale ved en skole, blir altså tatt høyde for i studien.

Den empiriske strategien de bruker har to hovedkomponenter. De tilpasser først teknikken som brukes av Rivkin et al. i Coelli og Green (2010) i sin studie av hvordan lærere påvirker elevenes resultater, for å indentifisere variansen i påvirkning fra den enkelte rektoren. Tanken er at dersom rektorene har individuelle effekter på elevenes resultater, må variansen være større på skoler som har et hyppigere bytte av rektorer.

Den andre komponenten de benytter er en dynamisk modell over hvordan rektor påvirker elevenes resultater. Det gjør det mulig å se en potensiell kumulativ effekt av hvordan rektorer påvirker elevenes resultater.

Dataene de benytter, er BCs utdanningsdepartementets administrative data for alle ungdommer som er innmeldt i klasse 12 i offentlige skoler i begynnelsen av november i perioden 1995-2004.

5 Analyse

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi drøfte funn som belyser våre tre problemstillinger. Innledningsvis vil vi presentere hvordan variablene knyttet til ledelse fremkommer i artiklene og hvilke ledelsesnivå som er gjenstand for forskning. Vi viser også til hvordan elevenes resultater operasjonaliseres.

I neste omgang analyserer vi funn i litteraturen som belyser vår første problemstilling:

1. Er der dokumenterte sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater?

Vi presenterer funnene i lys av de to hovedperspektivene på ledelse og aktuelle teorier for ledelse.

Videre drøfter vi funn ut fra perspektivenes og teoriens logikk, slik at det belyser vårt andre og tredje forskningsspørsmål:

2. I hvilken grad forklares elevenes resultater av administrasjon? og

3. I hvilken grad forklares elevenes resultater av ledelse?

5.2 Definisjon av elevenes resultater og måling av disse

Når litteraturen beskriver empiri og teori omkring ledelse og elevenes resultater, dette mange sider ved elevenes skolegang og ledelse av denne. Elever gjennomgår et bredt spekter av læring og utvikling gjennom sin skolegang. Skolene har et samfunnsoppdrag gjennom lover og forskrifter. I disse ligger klare forventninger til hva opplæringen skal inneholde og hvilke kunnskaper og ferdigheter elevene bør kunne oppnå.

I forskning på opplæring, skole og ledelse, finner vi derfor også et bredt spekter av studier på teorier og variabler som kan knyttes til elevenes læring og utvikling. Det eksisterer ikke en klar enighet om hvordan ledelse i skolen skal måles, men det er en økende enighet om at måling av skoleeffektivitet er det beste målet. Hva elevene lærer på skolen og at de lærer, er da som oftest brukt i måling av skoleeffektivitet. (Leithwood et al., 2010).

Mengden av litteratur som beskriver sammenhengen mellom ledelse og skoleeffektivitet er svært omfattende. Vi har derfor valgt studier som ser på en spesifikk del av skoleeffektivitet, nærmere bestemt faglige resultater. Vi har da valgt studier hvor datagrunnlaget hovedsakelig er målinger på bakgrunn av faglige måloppnåelse hos elevene, materialisert gjennom resultater fra standardiserte prøver i fag, standpunktkarakterer og eksamenskarakterer. Det vil si at vi undersøker hvordan ledelse påvirker hvordan eleven scorer i fag når scoren er gitt ved en matematisk størrelse.

Coelli og Green (2010) belyser i sin artikkel problemstilling rundt forhold knyttet til kontekst og situasjon når man undersøker den påvirkningen ledelse har på elevenes resultater. De hevder at konklusjonen ut fra funn avhenger av hvordan de ser på dynamikken til rektors påvirkning. Dersom de tar utgangspunkt i at påvirkningen fra en rektor er den samme hvert år hun eller han er der, kan de ikke finne statistisk signifikante virkninger som rektor har på standpunktkarakterene og bare moderat virkning på eksamenskarakterene i engelsk på 12. trinn. Dersom de tillater å ta høyde for dynamikken i en rektors utvikling over tid og tilhørende mulighet for økt påvirkning, finner de at rektor kan ha større betydning for varians i både standpunktkarakterer og eksamenskarakterer. Dette kan være med å belyse en utfordring som kan ligge i nettopp denne type studier. Funnene tyder på at en rektor må være tilstede på en og samme skole over tid, dersom rektor skal utgjøre betydning for varians i elevenes resultater. Det reiser spørsmål om det er mulig å finne sammenheng mellom leder stil og elevenes resultater, men mindre man følger samme leder over tid og ser på variansen i elevenes resultater. Mange internasjonale studier undersøker hvordan ledelse utøves på det som betegnes som «effektive skoler». Det er skoler som per definisjon møter visse standarder. I følge studien til Coelli og Green (2010) er det ting som tyder på at det er vanskelig å isolere påvirkningen fra rektor, dersom man ikke først isolerer påvirkning fra lærere, samt også vurderer tiden som invariant. Det stiller spørsmål ved undersøkelser som tar utgangspunkt i «skoleeffektivitet» og så studerer ledelsesperspektiv uten å gjøre det over tid. Når undersøkelser mener å dokumentere sammenhenger, må man være forsiktig med å hevde at dette er resultater som er mulig å generalisere. Det synes vanskelig å etablere klare generaliserbare sammenhenger, blant annet fordi kontekst og situasjon spiller en for så vidt stor rolle.

5.3 Ledelse, lederstiler, områder for ledelse og ledelsesdimensjoner

I følge Day et al. (2010, s. 2) har skoleledere en sentral rolle å spille i arbeidet med å etablere og opprettholde en positiv skolekultur, inkludert den proaktive skoletanken, og støtte og styrke personalets motivasjon og engasjement som trengs for å fremme forbedring og fremme suksess for skoler i ordinære og utfordrende forhold.

De mener at utfordringene som må håndteres av skoleledere inkluderer:

- å sikre konsekvent god undervisning og læring
- integrere en god forståelse av grunnleggende kunnskaper og ferdigheter innen en bred og balansert læreplan
- håndtere oppførsel og oppmøte
- strategisk styring av ressurser og miljø
- bygge skolen som en profesjonell lærende organisasjon
- utvikle partnerskap utenfor skolen for å oppmuntre foreldres støtte til læring og nye læringsmuligheter.

Vi har som nevnt valgt å studere litteratur som først og fremst baserer seg på empiri hvor rektors ledelse er gjenstand for undersøkelse. Noen av artiklene omhandler meta-studier og her går det frem at det også kan være undersøkt ledelsesprosesser foretatt av andre.

I artikkelen til Coelli og Green (2010) går det frem at de studerer rektorer. De tar høyde for at svært mange faktorer kan skille skolene og rektorene og har ikke undersøkt hvilke lederperspektiv er utgangspunkt for ledelse.

I artikkelen til Shorridge (2015) er ledelse definert i kart av funksjonen som rektor, og om leder stilen utpekte seg som enten transaksjons -, transformasjons -, eller distribuert -ledelse. Det undersøkes ledelse altså både ut fra både et rasjonelt og et naturlig perspektiv.

Robinson et al. (2009) baserer seg også hovedsakelig på studier av rektorer, men noen av studiene de har undersøkt, ser også på ledelse som utøves av andre med ledelsesoppgaver. De ønsker av metodiske hensyn å forholde seg til et lederkonsept som er vidt og inkluderende, og som ikke tilhører et spesifikt teoretisk eller kulturelt syn. Metoden som er brukt i denne studien definerer ledelse som en egen type prosess for å påvirke. Dette kan skje gjennom direkte påvirkning i interaksjon med andre eller indirekte påvirkning når de forandrer forutsetningene for hvordan arbeidet utføres. Lederskap er ut fra dette perspektivet utøves med utgangspunkt i situasjon er og oppgaver og er fordelt mellom ansatte. Variablene har de kategorisert i fem områder. De undersøker også ledelse ut fra både et rasjonelt og et naturlig perspektiv.

I sin artikkel beskriver Horng og Loeb (2010) en undersøkelse av rektorer som har pedagogisk lederstil som utgangspunkt. De har vurdert om andelen av strategisk ledelse innenfor denne lederstilen har betydning for elevenes resultater. Pedagogisk ledelse har en logikk som ser sammenfallende med det naturlig perspektiv, men de undersøker altså hva som skjer når denne ledelsesformen får mer eller mindre innslag av rasjonelle elementer.

Forfatterne bak siste artikkel, Leithwood et al. (2010), har fokus på rektors rolle. I stedet for å tilnærme seg resultatene med i logikk fra ledelsesteori, har artikkelforfatterne hatt spesielt fokus på områder hvor de mener rektor kan påvirke elevenes resultater. De danner på sett og vis sin egen logikk for tilnærming. Områdene kan allikevel knyttes til de fire fokusteoriene våre - transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, pedagogisk ledelse og distribuert ledelse, da logikken fra teoriene og områdene er sammenfallende med logikk fra de to hovedperspektivene. Et rasjonelt eller et naturlig perspektiv kommer altså til uttrykk innen de ulike områdene.

Systemorganisasjonsperspektiv og ledelsesteorier som forskerne har som utgangspunkt for sine undersøkelser, danner med andre ord grunnlag for vår analyse av funnene.

5.4 Dokumenterte sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater

Det finnes en lang rekke henvisninger i forskningslitteraturen som har til hensikt å belyse temaet: Hvordan jobber man for å påvirke elevenes læringsresultater i en positiv retning? Det er også naturlig at litteraturen har fokus på om ledelse utgjøre en forskjell.

I artikkelen til Coelli og Green (2010) undersøkes hvilken effekt individuelle rektorer har på standpunktkarakterer og eksamenskarakterer i Engelsk. Hypotesen om at skoleleder kan påvirke elevenes resultater, støttes i noen grad i studien. Dette avhenger allikevel sterkt av hvordan man behandler dynamikken i en rektors påvirkning, mener forskerne. Dersom man bruker estimatoren til Rivkin et al. i Coelli og Green (2010, s. 107) og tar utgangspunkt i at rektors påvirkning er lik, uavhengig av hvor lenge hun eller han har jobbet på skolen, finner forskerne ingen statistiske signifikante funn som tilsier at rektor påvirker standpunktkarakterene og kun begrenset effekt på eksamenskarakterene. Tar de derimot høyde for at det tar noe tid før effekten av en rektors potensiale gir utslag, ser resultatene ut til at rektorer utgjør en signifikant forskjell på eksamenskarakterene, men fortsatt lite på standpunktkarakterene.

Forskningsprosjekter har hatt som mål å isolere variablene karaktertrekk og lederstil. Dette er for å undersøke om leders kjønn, alder, år med utdanning eller år som rektor, spilte en rolle i lederstil. Resultatene fra analyser tyder på at undersøkte karaktertrekk ikke hadde noen tilknytning til lederstil. Det er ikke overraskende å finne at alder og kjønn ikke påvirker lederstil. Det er kanskje mer nærliggende å tro at rektors lederstil er påvirket av antall år vedkomne totalt har hatt i yrket. Analysen gir heller ingen bevis for at hverken antall år innen skoleverket eller år totalt som rektor er assosiert med ulike lederstiler.

Undersøkelser av rektors lederstil utført av Shortridge (2015) viser derimot funn som tilsier at resultatnivået for elevene på skolen er en den indikatoren som er best til å forklare varians i rektors lederstil. Funnene i studien støtter også den omvendte tanken om at forskjellige lederstiler påvirker elevenes resultater. Forfatterens analyser hevder at rektorenes lederstil kan forklare over 22,4% av variansen. Selv om man ikke kunne slå fast at resultatene for noen av de undersøkte lederstilene var statistisk signifikante på .05 nivå når de ble analysert

individuell, viste analysen at både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse nærmet seg signifikantnivået.

Altså er det indikasjoner på at ledelse har innvirkning på elevenes resultater. Forklaringene som kommer til anvendelse i de ulike studiene varierer. Som vi skal se i de neste avsnittene føres det argumenter for disse sammenhengene som kan knyttes til både det rasjonelle og naturlige perspektivet hos Scott.

5.4.1 Dokumenterte sammenhenger i et rasjonelt perspektiv

Innen det rasjonelle perspektivet finner vi, som tidligere nevnt, først og fremst transaksjonsledelse. I følge Shortridge (2015) står transaksjonsledelse alene for 7,6% av variansen i elevenes resultater.

Argumenter og funn hos Horng og Loeb (2010, s 67) baserer seg på en logikk som sammenfaller med det rasjonelle perspektivet ved at ledelsen er i posisjon til å gjøre grep knyttet til formell struktur som gir en atferd hvor det påvirker elevenes resultater. Forfatterne hevder at funn i deres forskning tyder på at rektorer som har fokus på prosesser med ansettelse, budsjett og ressurser, samt arbeids – og læringsmiljø, påvirker elevenes resultater positivt. «*Skoler som viser akademisk forbedring har større sannsynlig for å ha effektive organisatoriske ledere*».

Ut fra logikken til Leithwood et al. (2010, s 674) er det særlig «det rasjonelle området» hvor argumentasjonen sammenfaller med det rasjonelle perspektivet, ved at leder kan påvirke elevenes resultater ut fra ledelse gjennom formulerte mål og formelle styringsinstrumenter. Leders mulighet til å påvirke disse variablene avhenger av leders kunnskaper knyttet til den tekniske kjernen i undervisning.

Den første faktoren forskerne nevner på det rasjonelle området er *læringstrykk*. Dersom leder fokuserer på denne faktoren, hevder forskerne at det kan påvirke elevenes resultater. «... *skoles akademiske presse er positivt knyttet til økt matte - og leseprestasjon*»». Læringstrykk

oppnås blant annet ved å ha klare mål for hva som skal læres og planer for hvordan tiden best kan utnyttes for å nå akkurat disse målene.

Disiplinært klima er en annen faktor i den rasjonelle ledelsesretningen. Ledere på skoler som har et godt disiplinært klima, kan også ofte vise til bedre elevresultater, mener forskerne. Disiplinært klima avhenger av vilje og evne til å ha klar struktur for undervisning og klassemiljø, samt fokus på formelle regler og rutiner.

Robinson et al. (2009, s. 91) peker i sin artikkel på en rekke faktorer som gjennom undersøkelser har vist å på virke elevenes resultater. Noen av disse faktorene, eller dimensjonene som forfatterne kaller dem, har vi valgt å se i sammenheng med det rasjonelle perspektivet og forbinde mer med styring og administrasjon, enn ledelse. Dimensjonene som blir beskrevet her fokuserer bl.a. på mål satt av leder, formelle styringsinstrumenter og endring i formell struktur som prosesser leder kan benytte for å få ønsket handling eller endring. Denne logikken finner vi igjen i det rasjonelle perspektiver. Dimensjonene som blir trukket frem er:

Dimensjon 1: Etablere mål og forventninger.

Studier tyder på at selv i skoler som ikke når høyt opp i forhold til akademiske mål, er det å etablere mål og forventninger en effektiv variabel. Målene bør være spesifikke og indikatorer tyder på at viktige faktorer bl.a. er at målene synes å ha en klar hensikt og at det eksiterer en sterk visjon om at de kan nås.

Dimensjon 2: Strategisk ressursstyring

Flere studier viser til at rektorer kan påvirke elevenes resultater ved å styre ressursene på en strategisk måte. Bruken av "strategisk" i denne sammenhengen signaliserer at denne ledelsesdimensjonen handler om å sikre og allokere ressurser som er tilpasset til pedagogiske formål, og ikke sikre ressurser i seg selv. Det vil si at rektorer kan påvirke resultater gjennom beslutninger som angår bl.a. bemanning og undervisningsmessige ressurser.

Dimensjon 3: Planlegge, koordinere og evaluere undervisning og læreplaner.

Ledere i høypresterende skoler skiller seg fra sine kolleger i ellers lignende, lavpresterende skoler, ved deres personlige engasjement i planlegging, koordinering og evaluering av

undervisning og læreplaner. I denne dimensjonen finnes fire underdimensjoner som sees oftere hos rektorer på skoler med høye akademiske resultater. Rektorer som lykkes på området inkluderer følgende i sin ledelse:

- De deltar i faglige diskusjoner
- De er aktive i å holde oversikt over undervisningen og koordinerer denne.
- De observerer i klasserommene og gir tilbakemeldinger
- De kontrollerer at elevenes testresultater blir fulgt opp og at der er opplegg for individuell utvikling.

Dimensjon 4: Oppfordre til og delta i videreutdanning av lærere

Det synes å være stor empirisk støtte til at rektorer skal være aktivt involvert med sine lærere i læring, og gå foran som et eksempel på dem som er mest interessert i å lære nytt og videreutvikle seg. Rektorer i høyt presterende skoler er mer tilbørlige til å delta i videre utdanning og utvikling og de fremmer også samtaler om undervisning og utfordringer i denne.

Dimensjon 5: Sikre et velordnet og støttende læringsmiljø

Funnene tyder på at ledelsen av høyt presterende skoler utmerker seg med vekt på og suksess i å etablere et trygt og støttende miljø gjennom klare sosiale forventninger og konsekvent håndhevet disiplinære forhold.

5.4.2 Sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater i et naturlig perspektiv

I det rasjonelle perspektivet har vi erfart at transaksjonsledelse er den mest markante teorien, og står også relativt alene, samtidig som det rasjonelle perspektivet mer grunnleggende er det dominerende innenfor ledelsesfeltet. Det bygger opp under tro på ledelse som en betydningsfull oppgave som både kan og vil medvirke til resultater i organisasjoner.

I det naturlige perspektivet vil vi først nevne transformasjonsledelse. Denne teorien tar opp i seg dette perspektivet på en mest helhetlig måte.

Direkte påvirkning fra transaksjonsledelse står alene for 5,7% av variansen i elevenes resultater ifølge Shortridge (2015).

Faktorer som har betydning for elevenes resultater synes ifølge Leithwood et al. (2010) å være; 1) stor grad av moral, 2) stolthet og jobbtilfredshet hos lærere, 3) hvordan man ser på kolleger og at 4) elevenes læring er noe som angår alle. Disse variablene har en del sammenfallende faktorer med logikken i det naturlige perspektivet og i ledelse som motsetning til administrasjon, ved at det naturlige tankesettet har struktur knyttet til de personlige egenskapene og relasjonene mellom rolleinnhaverne og ledelse kan skje gjennom å skape felles verdigrunnlag.

Gjennom meta-analysen av studier på transformasjonsledelse og elevenes resultater, konkluderer Robinson et al. (2009) med at resultatene variere mye og indikerer at transformasjonsledelse kan ha både positiv og negativ effekt på elevenes resultater. Transformasjonsledelse synes å ha mer påvirkning på samarbeidskulturen hos ansatte enn på elevenes bedre sosiale og akademiske resultater. Der hvor det ble påvist noe forskjell i elevenes resultater, var dette stort sett knyttet til sosiale ferdigheter, slik som engasjement og deltakelse.

Ny forskning antyder altså at der er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og akademiske resultater. Faktisk kan transformasjonsledelse og transaksjonsledelse betraktes som brede lederstiler som gir mulighet for mer spesifikk lederegenskaper og praksis, som for eksempel ledelsesledelse. (Shortridge, 2015).

Noen av ledelsesteoriene har en naturlig plass i et utpreget enten rasjonelt eller naturlig perspektiv. Andre ledelsesteorier har, som vi forklarte i teorigjennomgangen, ulike former ut fra hvordan de praktiseres. Disse teoriene kan praktiseres i en viss grad ut fra det ene eller det andre perspektivet, men bærer ofte preg av tilnærming til begge. Både pedagogisk ledelse og distribuert ledelse er av en slik karakter.

Kjernen i *pedagogisk ledelse* er som tidligere nevnt forbundet til de evner leder har i forbindelse med å overvåke og delta aktivt i undervisning, som også er skolens

kjerneaktivitet. Evaluering av aktiviteten, samt oppfølging og kompetanseutvikling av lærere er viktige faktorer. (Robinson et al., 2009). Gjennom å støtte seg på Hattie (2009) hevder Leithwood et al. (2010) i sin artikkel at *pedagogisk ledelse* har betydning for elevenes resultater og at disse påvirkes gjennom følgende dimensjoner som vedgår lærerne: 1) Faglige utviklingssamtaler, 2) tiden avsatt til undervisning, 3) tilbakemelding og evaluering av undervisning, samt 4) faglig nivå og ambisjoner hos lærere.

I sin forskning har Leithwood et al. (2007) funnet at distribuert ledelse, i en planmessig form, gir potensiale til en kortsiktig positiv organisasjonsendring. Det er også den formen for distribuert ledelse som gir den mest positiv effekten på organisasjonsendring, mener forskerne.

Forskningen avdekket også at om man gjennomførte spontane former med dårlig tilnærminger eller anarkistiske former distribuert ledelse, gav det negativ effekt for organisasjonsendring på kort og lang sikt. Shortridge (2015). Denne spontane ledelsesformen kjennetegnes ved fravær av både ledelse og styring. En slik type ledelse blir ofte kalt *laissez-faire* ledelse, eller «la det skure» ledelse. Analysen til Shortridge viser at dersom man ser distribuert ledelse i en *laissez-faire* form isolert, forklarte den nesten ingen varians i elevenes resultater.

Vi viste også i teorigjennomgangen til at distribuert ledelse er en forholdsvis ny teori innen skoleledelse. I vår analyse av artiklene finner vi ingen funn som peker på direkte sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater. Gjennom vår studie av utvalgte artikler har vi også fått økt innsikt i hvilken forskning og litteratur som finnes på området ledelse i skolen. Det synes som at det foreløpig er lite forskning på distribuert ledelse i skolen og at forskningen til nå har sett på de andre teoriene for ledelse eller på læreres påvirkning. Enkelte forskere har som Harris, Leithwood, Day, Sammons og Hopkins (2007) sett på resultater for skolen som organisasjon og hvordan dette henger i sammen med distribuert ledelse. Disse resultatene innebefatter mye mer en elevenes resultater i fag. I den forbindelse mener de samme forskerne at distribuert ledelse bidrar positivt til å utvikle skolen ved at man får et økt fokus på endring, faglighet, kompetanseutvikling og at det er positivt for elevenes motivasjon når lærerne er mer autonome. De påpeker samtidig viktigheten av at en slik type

ledelse trenger en systematisk koordinering. Det er mulig at mangel på slikt, også forklarer at distribuert ledelse blir forbundet med å overlate ansatte til fullstendig å lede seg selv.

Variabler i forbindelse med det emosjonelle området i Leithwood et al. (2010, s. 676) sin logikk om områder, handler om påvirkning gjennom følelser rundt skolerelaterte saker og er avhengig av leders sosiale bevissthet. «Å utøve innflytelse på variabler som ligger på emosjonsbanen, avhenger fundamentalt av lederens sosiale vurderingskunnskaper ...» Dette er variabler og lederadferd som knyttes sterkt til transformasjonsledelse og derfor hører inn under det naturlige perspektivet. Faktorer som påvirker elevenes resultater på et emosjonelle området er:

Kollektiv lærereffektivitet er en variabel som påvirker på det følelsesmessige området. Denne variabelen beskriver mengden tillit en gruppe lærere har til egne evner overfor organisering og implementere de pedagogiske initiativ som til er hver tid er nødvendig for å oppnå høyest mulig grad av læring hos elevene. Empiri som undersøker sammenhengen mellom leders påvirkning gjennom kollektiv lærereffektivitet og elevenes læringsresultater er relativt få, men resultatene er konsistente og markante. Variasjon i resultater fra skole til skole blir ofte forklart ut fra skolens sosioøkonomisk status, men undersøkelser viser derimot at den kollektive lærereffekten kan påvirke elevenes resultater vel så mye. (Leithwood et al., 2010).

En annen variabel på det følelsesmessige området er Tillit til kollegaer, foresatte og elever.

«Åpenhet og pålitelighet er egenskaper hos leder som kan bidra til tillit og det vises til at ledelse er en kritisk faktor for å få gjensidige tillitsforhold. «Nylige bevis peker på rektors lederskap som en kritisk bidragsyter til tillit blant lærere, foreldre og studenter ...» (Leithwood et al., 2010, s. 678).

På det organisatoriske området i Leithwood et al. (2010) sin logikk, inkluderes funksjoner som rammer inn sammenhenger og samspill mellom organisasjonens medlemmer. I sin artikkel har Leithwood et al. (2010, s. 678) latt det organisatoriske området bli representert ved de to variablene; 1. *Tid til undervisning*, 2. *Faglig samarbeid*

Tid til undervisning har ifølge forfatterne blitt delt inn i fire forskjellige områder hvor de kunne bli konseptualisert og målt. De har oppsummert hovedfunn i forskningen som følger:

- Den totale tiden som er potensielt tilgjengelig for instruksjon, vanligvis målt ut fra undervisning i fag, har rapportert effekter på elevenes resultater varierende fra svakt signifikant til ganske sterk.
- Den totale tiden som faktisk er dedikert til instruksjon, har moderate effekter på elevenes resultater
- Innholdet i læreplanen som elevene bruker tid på å studere og har muligheten til å lære, har ganske sterke påvirkning på læring
- Den totale mengden tid eleven er akademisk engasjert er sterkt knyttet til elevenes resultater.

I følge forfatterne har det vært vanskelig å dokumentere ledelsesmetoder som optimaliserer tiden til undervisning, med et vesentlig unntak. Ledelse for å sette opp en buffer mot distraherende faktorer både i og utenfor organisasjonen, har vist seg å være svært effektivt i skolen. Det gir lærerne mulighet til å bruke tiden på viktige undervisningsoppgaver.

Profesjonelt læringsmiljø (PLS) er et viktig aspekt på det organisatoriske området. En profesjonell utvikling ble av Hattie (2009) målt til å ha en effektstørrelse på 0,62 over for elevenes prestasjoner. Leithwood et al. (2010) viser til at forskere har funnet sammenheng mellom elevenes resultater og tilstedeværelse av PLS. Forskere finner i stor grad PLS på skoler som kan vise til særdeles gode resultater og på tvers av disse samme skolene representerte PLS 85% av variansen i elevenes resultater. Desto flere ansatte som var involvert i PLS, desto bedre resultater.

I artikkelen til Robinson et al. (2009, s. 100) beskrives dimensjoner som kan oppfattes mer som ledelse enn styring og administrasjon. Disse dimensjonene kan sees i lys av det naturlige - institusjonelle perspektivet. Noen av disse har paralleller til de dimensjonene som ble nevnt under det rasjonelle perspektivet, men logikken har et annet utgangspunkt. Den viktigste faktoren er at fokuset er mer på ledelse av undervisning som skolens kjernevirksomhet. Handlingslogikken har fokus på erfaringer og hva som er akseptabelt i organisasjonens omgivelser.

Dimensjon A: *Etablere pedagogiske mål*

Skoler har overordnede mål for opplæringen som er satt av myndigheter og skoleeiere. I tillegg kan skolen etablere egne mål for skolen og den enkelte elev. Funn tyder på at skoleledere kan påvirke gjennom å sett spesifikke mål for sine elever, basert på analyse av elevenes behov. I studier fremgår det at ledere kan sette effektive mål dersom de kan fastslå viktigheten av målene, sørge for at målene er klare og utvikle kapasitet til å sett hensiktsmessige mål.

Dimensjon B: Styre ressurser knyttet til pedagogiske mål.

Ledelse utøves i å skaffe og tildele materiell, intellektuell og menneskelig ressurser for å møte pedagogiske mål. Innenfor funksjonene som er omfattet av denne dimensjonen, er lærerpersonalet en viktig. Forskerne hevder at kvaliteten på undervisningen forklarer mer av variansen i elevenes resultater enn noen annen systemvariabel. Ledere har derfor en oppgave i sammen med lærere, i å identifisere og utvikle passende undervisningsressurser og sikre at disse ressursene er lett tilgjengelige.

Dimensjon C: Etablere sterke pedagogiske bindinger

Funn viser at bindinger mellom enkeltpersoner, organisasjoner og kulturer kan bidra å bedre elevenes resultater ved å sikre en nærmere pedagogisk og filosofisk binding mellom det som skjer hjemme og på skolen. Pedagogisk binding blir også forbedret når skolene sørger for kontinuitet i innhold og undervisningstilnærming for elever som de beveger seg fra et klassenivå til et annet. Funn viser at ledere kan skape pedagogisk bindinger når de etablerer kontinuitet mellom elevenes identitet og skolens praksis, kontinuitet i opplæringsplaner og sikrer effektive overganger på tvers av utdanningsnivå.

Dimensjon D: Etablere et miljø som lærer hvordan man forbedrer elevenes resultater

Undersøkelser viser at når lærere møter regelmessig for å vurdere og forbedre sin undervisning, kan dette ha betydning for elevenes resultater. Det settes i sammenheng med at lærere utvikler de et felles språk og et felles sett med erfaringer knyttet til undervingen. Funn tyder på at samarbeid for faglig læring har størst sannsynlighet for å påvirke elevenes resultater når de er preget av fokus på forholdet mellom undervisning og læring; samt samfunnsansvar og ansvar for elevenes resultater og trivsel.

Dimensjon E: *Oppfordre til konstruktive samtaler om krig utfordringer*

Funn tyder på at ledere som engasjerer seg i konstruktive problemsamtaler, bedre kan hjelpe lærere til å gjøre endringer som gjør dem bedre enn de som unngår problemtale eller som klandrer og inviterer til defensive reaksjoner. Ledere som engasjerer seg i konstruktiv problemsamtale beskriver problemer på måter som inviterer eierskap og engasjement. De er også i stand til respektfullt å undersøke hva de og andre kan bidra til problemstillingen. Funn tyder på at en slik adferd påvirker elevenes resultater.

5.4.3 Oppsummering av funn knyttet til sammenhenger mellom elevenes resultater og ledelse

Konklusjonene i de utvalgte artiklene i denne studien støtter oppunder at ledelse, både direkte og indirekte, påvirker elevenes resultater for den empirien som gjelder her. Den direkte påvirkningene skjer først og fremst gjennom variabler som ligger innen det rasjonelle perspektivet. I den forbindelse er det naturlig å nevne at akademisk press og disiplin støtter opp om påvirkningsfaktorer av flere forskere. I Leithwood et al. (2010) sin artikkel, går det også frem at bytteforhold knyttet til sosiale relasjoner påvirker elevene til bedre resultater.

Innen det naturlige perspektivet hevdes det at ledelse vil kunne påvirke gjennom organisatoriske prosesser som inneholder både tillit og sosial kompetanse, samt fokus på kollegialt samarbeid og faglig kompetanseheving.

Funnene i vår undersøkelse stammer stort sett godt over ens med våre antagelser. Vi har gjort funn som tilsier at sosiale bytteforhold, strategisk styring og godt samarbeidsklima påvirker elevenes resultater. Vi har ikke i vesentlig grad gjort funn som indikerer at distribuert ledelse, med stor grad av autonomi, har en effekt. Her må det nevnes at vi har få funn fra undersøkelser på denne ledelsesformen, i de artiklene som gjelder. Det betyr ikke at denne ledelsesformen og autonome lærere er uegnet til å påvirke elevenes resultater, men det kommer altså ikke frem i våre artikler.

I de neste avsnittene vil vi diskutere hvordan resultatene kan forklares av administrasjon eller ledelse.

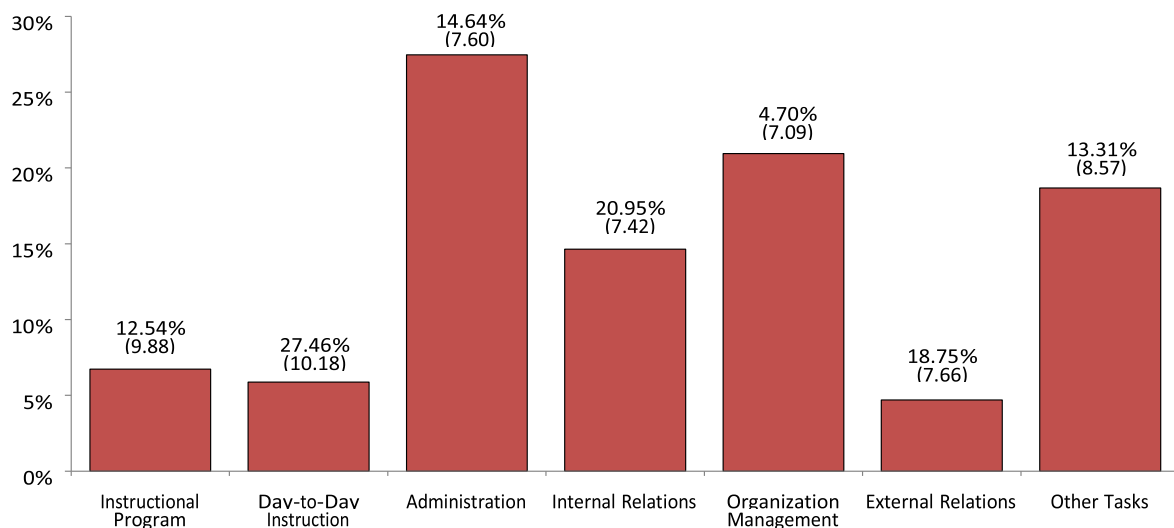
5.5 Administrasjon eller ledelse?

I forrige avsnitt pekte vi på funn som dokumenterer og beskriver sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater. Det fremgår av vår analyse at slike sammenhenger kan finnes og at de kan knyttes til både ulike former, områder og dimensjoner for ledelse. Vi har kunnet knytte mange av variablene til flere lederstiler og områder, gjennom sammenfallende logikk. I dette avsnittet skal vi analysere vår andre og tredje problemstilling:

1. *I hvilken grad forklares elevenes resultater av administrasjon?*
2. *I hvilken grad forklares elevenes resultater av ledelse?*

I teorigjennomgangen viste vi til en distinkt forskjell i hvordan administrasjon og ledelse defineres. Vi har videre analysert hvordan funn knyttes til ledelsesteorier i forskjellige systemperspektiv, som igjen knyttes til administrasjon eller ledelse.

Figuren viser noen av resultatene fra undersøkelsen til Horng, Klasik og Loeb (2009). Den ser på rektors tidsbruk i forhold til oppgaver. Der gir verdiene for «Administration» og «Organization Management» stort utslag.



Figur 2 - «Rektors tidsbruk etter kategori» (Horng et al., 2009, s. 9).

Forskning viser altså at rektorer og skoleledere bruker mye av sin tid til administrasjon og syring av organisasjonen. Vi har tidligere pekt på at hovedintensjonen til en organisasjon er å jobbe for å oppnå visse mål. Et av skolens hovedmål er uten tvil å oppnå at elevene får best

mulig opplæring og resultater. Det er da også naturlig å tenke at skoleledere bruker mye tid på administrasjon, utfra en forestilling om at det gir størst effekt på elevenes læring og resultater. Det store spørsmålet er om det virkelig er slik, eller om prioritering av tid påvirkes mer av andre faktorer. I de neste to avsnittene skal vi vise til funn som beskriver om elevenes resultater kan forklares av administrasjon eller ledelse.

I det rasjonelle perspektivet har vi vist at administrasjon har mye sammenfallende logikk med transaksjonsteori. Ut fra påstanden til Shortridge (2015) forklares transaksjonsledelse, og da også administrasjon, noe av variansen i elevenes resultater. Undersøkelsen viser at transaksjonsledelse har større direkte påvirkning enn transformasjonsledelse, en form som er mer sammenfallende i logikken med det naturlige perspektivet og ledelse. Det rokker kanskje med forestillingen om at ledelse gir bedre effekt en administrasjon. Det er da også viktig å nevne at overvekten av funnene er knyttet til indirekte påvirkning fra ledelse og at den direkte relative påvirkninger fra hver teori muligens er noe underordnet i vurderingen mellom administrasjon og ledelse. Deler av variansen kan etter forskernes mening ikke forklares av administrasjon. Denne variansen må da teoretisk skyldes andre faktorer. En av faktorene kan være ledelse. Vi skal derfor også se på hvordan elevenes resultater kan forklares med ledelse.

5.5.1 Hvordan elevenes resultater forklares av administrasjon

Vårt andre forskningsspørsmål lyder som følger: ***I hvilken grad forklares elevenes resultater av administrasjon.***

I vår studie er det særlig funn knyttet til transaksjonsledelse og et rasjonelt perspektiv som forbindes med punktene som i teoriene havner inn under definisjonene for administrasjon. Det å skape lydighet, har vi i teorigjennomgangen pekt som noe man vektlegger i et administrasjonsperspektiv og vi har pekt på funn som tilsier at transaksjonsledelse og bytteforhold knyttet til sosiale relasjoner påvirker elevenes resultater. (Leithwood et al., 2010). Administrasjon knyttes som nevnt også til ledelse på det rasjonelle og det familierelaterte området. Undersøkelser for transaksjonsledelse og de nevnte områdene, viser at læringstrykk og disiplin kan påvirke elevenes resultater. (Leithwood et al., 2010). Dette kan knyttes til rasjonalitet og det å skape lydighet og kontroll, som er oppgaver som vektlegges

under administrasjon. Under det rasjonelle perspektivet fant vi også at en vektlegging av administrasjon og organisering, med vekt på økonomi og ressurser, gav bedre resultater enn når disse faktorene ikke ble vektlagt i like stor grad. Logikken i dimensjoner under det rasjonelle området sammenfaller også med administrasjon, når det hevdes at leder kan påvirke elevenes resultater gjennom å sette tydelige mål, utføre strategisk planlegging og strategisk styring av ressurser. En rekke funn kan tyde på at elevens resultater kan forklares med ledelse og da særlig gjennom direkte påvirkning. En eventuell oppfatning i retning av at administrasjon kun er byråkratiske oppgaver, som binder leder opp i praktisk drift av skolen, ser ikke ut til å ha støtte hos forskerne. Det er heller mye som tyder på at handlinger som oppfattes som administrasjon, er vesentlig for å oppnå gode resultater.

5.5.2 Hvordan elevenes resultater forklares av ledelse

Vårt tredje forskningsspørsmål lyder som følger: *I hvilken grad forklares elevenes resultater av ledelse.*

De punktene som forbindes til definisjonen for ledelse, finner vi først og fremst igjen i logikken til transformasjonsledelse. Teoretisk sett forbindes ledelse også med pedagogisk ledelse og distribuert ledelse. Vi finner noe grad av teoretiske koblinger mellom ledelse og det emosjonelle området, samt det familierelaterte området. Det er kanskje på det familierelaterte området at de fleste likhetstrekkene er å finne. Vi har gjort funn på de fleste av disse områdene og på den måten kobles altså ledelse til elevenes resultater. Under definisjon for ledelse legges det bl.a. vekt på motivasjon, engasjement og empati. Funn i forbindelse med transformasjonsledelse peker på at jobbtilfredshet, samhandling og tette relasjoner gir økte læringsresultater. På det familierelaterte området knyttes funn sterkt til at lederegenskaper vi finner igjen inn under definisjonen av ledelse. En leder som kan med klar visjon, stor ekspertise, har innsikt i detaljer og klarer å treffe gode avgjørelser, er en lederstil som både ansatte og foreldre ønsker seg. En god relasjon til elementer i elevenes oppvekstmiljø, ser ut til å være viktig for at foresatte skal føle seg velkomne på skolen. Dette viser seg å være en viktig faktor for elevenes resultater. (Leithwood et al., 2010). I dimensjonene under det

naturlige perspektivet, kan man finne sammenfallende logikk også med ledelse. Mens de parallelle dimensjonene i det rasjonelle perspektivet fokuserer på oppgaveaspekter, fokuserer dimensjonene i det naturlige perspektivet på menneskeaspektet. I logikk for ledelse og det naturlige perspektivet, er relasjonsdannelse viktig.

Funn som tilsier at ledelse forklarer elevenes resultater, fremkommer mange steder. De pekes ofte på indirekte påvirkning, og synes noe vanskeligere å dokumentere. Ledelse ser ut til å være hensiktsmessig for å kunne legge til rette for endring og da særlig av varig karakter.

5.5.3 Oppsummering av hvordan elevenes resultater forklares av administrasjon og ledelse

Leithwood et al. (2010) har fremsatt en del betraktninger i lys av sin forskning. De mener det hevdes at dersom man skal forbedre elevenes resultater må man forbedre undervisningen. Instruksjon er viktig, men kravet om bedre undervisning kan komme til å overse mer effektive variabler som ligger på både det organisatoriske og det emosjonelle området. Det synes usikkert å hevde påstanden av at alt handler om å forbedre undervisningen, når de familierelaterte faktorene kan stå for så mye som 50% av variansen i elevenes resultater på tvers av skolene. Dette er faktorer som ofte blir omtalt som eksternt miljø i organisasjonsteorien. De mener de beste estimater antyder at om lag 20% av variansen i elevenes resultater, oppstår med bakgrunn i hva skolen gjør innenfor sine vegger. Da er det sannsynlig at skoleledere kan øve høy innflytelse gjennom å påvirke variabler som ligger utenfor skolen, bl.a. på det familierelaterte området.

Vi har flere ganger vist til undersøkelsen fra Shortridge (2015) som hevder at transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i sammen utgjør en del av variansen i elevens resultater. Undersøkelsen viser også at disse ledelsesteoriene langt fra forklarer hele variansen. Vi har tidligere vært inne på at ytre faktorer som hverken skolen eller ledelsen kan påvirke, ser ut til å ha stor innvirkning på elevenes resultater. I tillegg vet vi at kontekst og situasjon også ofte spiller inn. Det synes utenkelig å finne kausale sammenhenger, men vårt andre og vårt tredje forskningsspørsmål kan besvares med at elevens resultater kan forklares av både administrasjon og ledelse.

6 Avslutning

Gjennom analyse av artikler basert på empiriske studier har vi pekt på funn som viser sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater. Ved å diskutere funnene fra studiens teorigrunnlag, har vi sette på sammenfallende logikk mellom teorier, perspektiver, administrasjon og ledelse. Vi har med utgangspunkt i denne logikken sett på hvordan funnene forklares og om de kan forklares med både administrasjon og ledelse. Vi vil her oppsummere vår oppgave, samt diskutere noen implikasjoner knyttet til våre funn. Vi vil også komme med noen tanker omkring studien som kan påvirke vår praksis..

6.1 Implikasjoner

Ut fra funn vi har gjort, kan vi i noen grad svare bekreftende på vårt første forskningsmål. I artiklene vi har undersøkt argumenterer forskerne for at ledelse er av betydning for elevenes resultater og da særlig gjennom enkelte variabler som strategisk planlegging av ressurser til undervisning og evaluering av læreplaner. Ledelse ut fra pedagogiske mål ser også ut til å kunne være av vesentlig betydning for resultatene.

Sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater er påvirket av konteksten ledelsen foregår i og effekten av de forskjellige variablene kan være forskjellig. Coelli og Green (2010) peker på tid som en påvirkende faktor og at effekten av ledelse kan være avhengig av hvor mange år en rektor har vært i jobben på en og samme skole. De hevder at dersom man ser på ledelsesdynamikken i lys av tidsperspektivet, er det funn som tyder på at ledelse har en moderat påvirkning på standpunktkarakterene og en mer tydelig påvirkning på eksamenskarakterene. Denne artikkelen indikerer altså at det er en sammenheng mellom ledelse og elevenes resultater, men at det først og fremst gjelder eksamenskarakterer. Dette reiser spørsmålet om rektor kan påvirke gjennom læring for prøver og motivering av allerede motiverte elever, mens det derimot er mer krevende å heve det generelle karakternivået ut fra annen målrettet ledelse.

Funn i studien vår taler for at forskere også finner sammenhenger mellom ulike ledelsesformer og elevenes resultater. Variabler som kan knyttes til bytteforhold, særlig i sammenheng med sosiale relasjoner, har vist seg å kunne påvirke elevenes resultater. Det peker i retning av at transaksjonsledelse er med på å utgjøre en forskjell, ved at måloppnåelse ved at handlinger basert på konsekvenslogikk, med andre ord en mål-middel-rasjonalitet, gir leder mulighet til å påvirke elevenes resultater.

Vår studie indikerer at transformasjonsledelse ser ut til å kunne påvirke elevenes resultater gjennom å spille på følelser og at gode relasjoner mellom ledelse og ansatte, samt lærer og elev.

Pedagogisk ledelse har, ut fra våre funn, påvirkning gjennom at leder kan overvåke og delta aktivt i skolens kjernevirksomhet. I flere av studiene hevder forskerne at ledelse med fokus på undervisning og lærerplaner, har en betydning for elevenes resultater.

Distribuert ledelse er den ledelsesteorien som gir fa funn i vår studie. Her finner vi dokumentasjon fra forskere som hevder at effekten av å fordele ledelse bredt i organisasjonen har stor betydning og forskere som på den andre side viser til funn som taler for at noen former for distribuert ledelse kan ha en negativ effekt på elevenes resultater.

Ledelse med utgangspunkt i logikk fra mange av teoriene, ser med andre ord ut til å påvirke elevenes resultater på forskjellige måter. Det kan allikevel synes utfordrende å slå fast om dette oppnås best gjennom transaksjonsledelse og leders kjennskap til hva som fungerer, transformasjonsledelse og utvikling av samarbeidsklima, pedagogisk ledelse og leder som god kunnskapsutvikler, eller at lærere gis autonomi som et resultat av distribuert ledelse og kan fatte gode beslutninger på egen hånd.

Funn er også blitt avdekket ut fra en logikk basert på områder for ledelse. Innen det rasjonelle området fremheves læringstykke og disiplinært klima som viktige variabler. Det kan understøtte tidligere nevnte argument om at rektorer over tid kan påvirke eksamenskarakterer ved å fokusere på opplæring til prøver. Det støtte av funn knyttet til tansaksjonsledelse, som fremhever viktigheten av umiddelbare tilbakemeldinger på elevenes prestasjoner.

I vår studie viser vi til at tillit og læreeffektivitet fremheves som viktige variabler på det emosjonelle området, som kollektiv lærereffektivitet og tillit til kolleger, foresatte og elever. Dette støttes av funn som er gjort i forhold til blant annet tartransformasjonsledelse, der

jobbtilfredshet og hvordan man ser på kollegaer er viktige påvirkningsfaktorer for elevenes resultater.

På det organisatoriske området er tid til undervisning og faglig samarbeid viktige mulige påvirkningsvariabler. Disse variablene er på mange måter sammenfallende med variabler innen pedagogisk ledelse, som tid avsatt til undervisning og kompetanseutvikling.

Som siste moment i forhold til områdelogikken, finner vi funn på det familierelaterte området, der leders ekspertise og dømmekraft påvirker overfor omgivelsene, sammen med leders evne til å møte oppvekstmiljøet på en god måte. Når Leithwood et al. (2010) diskuterer det de kaller «*The Family Path*» tar de kun utgangspunkt i de variablene som lar seg påvirke gjennom ledelse fra skolen. Slike variabler mener de kan være hjemmemiljø, tid eleven bruker foran skjermer og at skolen oppsøker hjemmet. De viser bl.a. til funn som tilsier at effekten av foreldrenes forventninger synes langt større en effekten av at foreldrene engasjerer seg på skolen. Forfatterne hevder at det er gjort svært lite forskning på hvordan leder kan påvirke det familierelaterte området. Man har allikevel klart å identifisert to ferdigheter hos leder som kan gi effekt på det familierelaterte området. Det er evnen til å få foreldre til å føle seg velkomne på skolen og evnen til å skape tillit til foresatte, gjennom å vise strukturert ledelse.

Disse variablene finner vi igjen i flere av de ulike teoriene i form av transaksjonsledelsens fokus på gjensidige relasjonsforhold, transformasjonsledelsens fokus på elevenes oppvekstmiljø, som fokus på faglig nivå i pedagogisk ledelse og også til dels som systematisk koordinering i distribuert ledelse. Vår oppsummering bekrefter at det er mange funn som beskriver sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater. Dette bekrefter også våre antagelser om at påvirkningen skjer på mange områder og som et resultat av forskjellige perspektiver på ledelse.

Ut fra undersøkelse basert på en logikk rundt dimensjoner for ledelse, har vi funnet at forskere mener å påvise flere dimensjoner som påvirker elevenes resultater. Dimensjonene fremkommer i to parallelle versjoner, hvor utgangspunktet for dimensjonene er like. Når dimensjonen har et organisatorisk aspekt, sammenfaller handlingene med administrasjon og når dimensjonene har et personaspekt, sammenfaller handlingene med ledelse. En av disse dimensjonene er det å sette klare mål. Når man har satt klare mål som ikke er direkte knyttet til undervisningen, som f.eks. å ha et godt skole-hjemsamarbeid, har man foretatt en handling

gjennom administrasjon som kan påvirke elevenes resultater. Har man derimot satt et tydelig pedagogisk mål, slik som å veilede ansatte i analysere av resultater fra nasjonale prøver, har man foretatt en handling gjennom ledelse som også kan påvirke elevenes resultater. Slike funn peker på det faktum at selv om to ledelsesprosesser i skolen har klare likhetstrekk, kan den en handlingen trekke fordeler av logikken til administrasjon og den andre til logikken fra ledelse, alt etter hva som er mål med prosessen.

Gjennom vår analyse har vi også vist til funn som belyser vårt andre og tredje forskningsspørsmål. Funn i artiklene tyder på at sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater kan forklares av både administrasjon og ledelse. Det går også frem av vår analyse at variablene som påvirker elevenes resultater kan i visse kontekster defineres som administrasjon og i andre kontekster som ledelse. Det er i så måte vanskelig å si om man bør vektlegge administrasjon eller ledelse for å oppnå størst påvirkning på elevenes resultater, på samme måte som det er vanskelig å fastslå om en lederteori gir større påvirkning enn de andre. Det er ikke noe som tyder på at administrasjon og ledelse står i et motsetningsforhold til hverandre. Administrative beslutninger skal sikre at man praktiserer effektiv pedagogikk. Effektive ledere har en praktisk forståelse av undervisning og læring som danner grunnlag for administrative løsninger innen gruppering av elever, veiledning av lærere og bruk av ressurser. Leders pedagogiske forståelse påvirker deres administrative beslutninger og administrative beslutninger kan påvirke eller hemme kvaliteten på undervisningen. (Robinson et al., 2009).

6.2 Forslag til videre forskning

Gjennom vår erfaring kan de synes som at forskning på ledelse og elevenes resultater i liten grad tar opp i seg forskning fra andre vitenskapelige områder. Det å dra veksel på hverandres forskningsresultater synes utbredt innen andre vitenskapelige områder. Det ville vært en interessant oppgave å undersøke i hvilken grad forskning på sammenhengen mellom ledelse og elevenes resultater støtter seg på forskning innen andre vitenskapelige områder, som medisin, psykologi og sosiologi.

6.3 Avslutning

Det er mye som tyder på at elever og lærere vil ha nytte av en skoleledelse med fokus på elevenes læring og alt som knyttes direkte til det. Et krav om at skoleleders arbeid hovedsakelig skal handle om det, er fullt av vanskeligheter. Et slikt krav tar ikke hensyn til de mange administrative oppgaver som skal utføres av en rektor. Ledelse kun med fokus på undervisningen, overser det faktum at det knytter seg en del oppgaver til den totale driften av en skole, som det er forventet at kun rektor skal håndtere. Skoleledere kan forbedre elevenes resultater på flere måter, og det å bedre undervisning er kun en av måtene. Vi har gjennom studien vist til funn som tilsier at det å engasjere i forhold rundt elevenes oppvekstmiljø, kan gi effekt på elevenes resultater, og kanskje større en marginale forbedringer på en allerede god eller i det minste tilfredsstillende undervisning.

Det er et faktum at elevene ved noen skoler har bedre resultater enn ved andre skoler. Det skyldes selvfølgelig mange forhold, og mange av faktorene som spiller inn i skolen er det vanskelig for leder å påvirke. Det er allikevel forskning som tyder på at ledelse er med på å påvirke forskjellene. Forskere har forsøkt å peke på hvilke variabler leder ser ut til å påvirke, på de skolene der elevene får bedre resultater. De sterkeste effektene ble funnet der leder har en aktivt deltakelse i kjernevirksomheten og i lærernes profesjonsutvikling, i både strukturerte og uformelle sammenhenger. Lærere i høypresterende skoler rapporterer at deres ledere er initiatører av og aktive deltakere i profesjonell læring og en verdifull kilde til råd om pedagogiske problemer. Når ledere er aktivt involvert i profesjonell læring, anerkjenner de forholdene som lærere krever for å oppnå og opprettholde forbedringer i elevenes resultater. De er da i stand til å diskutere endringer med lærere og støtte dem, da de foretar adekvat tilpasninger til klassenes organisering, ressursforvaltning og vurderingsprosedyrer.

Oppfatningen av at skoleledere bruker mye av sin tid på oppgaver som ikke påvirker elevenes læring, synes å være et paradoks. Disse oppgavene forbindes ofte med administrasjon og sees på som byråkrati. Paradokset betinger at man vurderer administrasjon som lite effektivt i forhold til å påvirke elevenes resultater. I vår studie tyder funn på at administrasjon kan påvirke elevenes resultater.

Det virker til å være god grunn til å hevde at ledelse påvirker elevenes resultater, men i et mangfold av teorier om skoleledelse, synes det ikke mulig å snevre inn oppfattelsen av hva som gir de beste resultatene.

Våre funn viser til at det å utvikle undervisning, ansattes kompetanse og organisasjonen som helhet, er med på å påvirke elevenes resultater, men funnene peker samtidig på at de samme resultatene i vesentlig grad er avhengige av faktorer som ligger utenfor skoleleders kontroll.

Grunntanken for opplæring i den norske skolen er å utvikle hele mennesket. I ny overordnet del som ble vedtatt 1. september 2017 heter det: «*Opplæringen skal danne hele mennesket og gi hver og en mulighet til å utvikle sine evner*» (Kunnskapsdepartementet, 2017). Kunnskap og kompetanse som kan knyttes direkte til enkelttemaer innen fag, er en form for måloppnåelse som kan beregnes når den fremkommer som en matematisk størrelse.

Kompetanse i hvordan man håndterer sitt forhold til sosiale medier og digital kommunikasjon, er et aktuelt eksempel på hva som nå synes som et viktig tema knyttet til opplæring av barn og unge i det moderne samfunnet. En måling av hvordan skolen bidrar positivt til kompetanse på dette området, synes vanskelig å måle. Det er derfor viktig å presisere at denne studien undersøker varians i resultater knyttet til faglige prestasjoner og at vi hovedsakelig har diskutert hvordan ledelse påvirker dette. Samtidig anerkjenner vi muligheten for at ledelse kan påvirke en rekke andre viktige forhold knyttet til barn og unges utvikling, og at det kan påvirkes av andre variabler enn de vi har nevnt i vår studie. Dette sier også noe om kompleksiteten i skoleledelse.

Enkle sammenhenger mellom ledelse og elevenes resultater er ikke mulig å peke på. Det er kanskje grunnen til at forskere har kommet frem til en oppfatning om at” *vellykket skoleledelse er en interaktiv, gjensidig og utviklende prosess som involverer mange aktører som påvirkes av - og i sin tur påvirker - konteksten den forekommer i.*” (Mulford & Silins, 2011, s. 61-62).

7 Referanseliste

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* New York: Free Press (3rd ed).
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of Leadership. Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press (4th ed.).
- Bush T. & Glover D. (2014). *School leadership models: what do we know?* *School Leadership & Management*, 34:5, 553-571.
- Coelli, M. & Green D. A. (2010). *Leadership effects: school principals and students outcome*. *Economics of Education Review* 31 (2012) 92-109.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q. & Brown, E. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P & Hopkins, D. (2007). *Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence*. *Journal of Educational Change*, 8, 337-347.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of educational Administration* 46(2), 172-188.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review – Releasing the Social Science Research Imagination*. London, SAGE Publications Ltd.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of meta-analyses relating to achievement*. New York: Routledge.
- Holen F. *Forelesning om perspektiver på organisasjoner*, UiT, 03.03.2018.

Hornig, E. L., Klasik, D. & Loeb, S. (2009). *Principal time-use and school effectiveness*. (School Leadership Research Report No. 09-3). Stanford, CA: Stanford University, Institute for Research on Education Policy & Practice.

Hornig, E. L. & Loeb S. (2010). *New Thinking About Instructional Leadership*. Phi Delta Kappan Magazine, November 2010, Vol.92(3), pp.66-69.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013).: *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave). Bergen, Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2004). *Kultur for læring*. St.mld. nr. 30 (2003-2004). Oslo: Departementet.

Kunnskapsdepartementet. (2008). *Kvalitet i skolen*. St.mld. nr. 31 (2007-2008). Oslo: Departementet.

Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. McGraw-Hill International.

Leithwood K., Louis K.S., Anderson S. & Wahlstrom K (2004.) *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006) *Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning*. University of Nottingham.

Leithwood, K. & Beatty, B. (2007). *Leading with teacher emotions in mind*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. & Yashkina, A. (2007). *Distributing leadership to make schools smarter*. OISE: University of Toronto.

- Leithwood, K., Patton, S. & Jantzi, D. (2010). *Testing a conception of how school leadership influences student learning*. *Educational Administration Quarterly*, 46, 671-706.
- Lunenburg, F.C (2010). *Schools as open systems*. Schooling volume 1, number 1. Sam Houston State University.
- Martinsen, Ø. L. (2016). *Perspektiver på Ledelse*. 4 utgave, 2. opplag. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.
- Millet, B. (1998). *Understanding organizations: the dominance of systems theory*. *International Journal of Organisational Behaviour*, 1(1), 1-12.
- Mulford, B. & Silins, H. (2011). *Revised models and conceptualization of successful school for improved students outcomes*. *International Journal of Educational Management*, Vol.25(1), pp.61-82.
- Opplæringsloven. (1998). Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa. (LOV-1998-07-17-61). Hentet fra:
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/KAPITTEL_10#§9-1
- Robinson, V., Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why* (Best Evidence Synthesis Iteration). Auckland: University of Auckland.
- Røvik, K.A. (2014). *Reformideer i norsk skole*. Oslo: Cappelen Damm.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems*. (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.
- Shortridge, K. K. (2015). *Principals' leadership styles and the impact on student achievement*. University of Maryland, College Park, ProQuest Dissertations Publishing, 2015.

Snook, I., O'Neill, J. & Clark J. (2009) *Invisible Learnings? A Commentary on John Hattie's book: Visible Learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New Zealand Journal of Educational Studies, 2009, Vol.44(1), pp.93-106.

Utdanningsdirektoratet. (2018, 14 desember). Overordnet del av lærerplanverket. Hentet fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/>