

Ledelse for læring i  
mulighetenes skole

Anne Berit Emstad og Elin Angelo (red.)

# **Ledelse for læring i mulighetenes skole**

Skoleledelse i skjæringsfeltet  
mellom allmenndanning og  
talentutvikling

CAPPELEN DAMM  
AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS 2015

ISBN 978-82-02-48245-9

1. utgave, 1. opplag 2015

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Cappelen Damm AS er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Omslagsdesign: Ane Valderhaug

Omslagsfoto: Tore Wuttudal/NN/Samfoto/NTB scanpix

Sats: Laboremus Oslo AS

Trykk og innbinding: AIT Oslo AS

Dette er en fagfelleverdert, vitenskapelig antologi

[www.cda.no](http://www.cda.no)

[akademisk@cappelendamm.no](mailto:akademisk@cappelendamm.no)

# Innhold

<b>Bokens innramming</b> .....	11
Ledelse for læring .....	12
Mulighetenes skole .....	13
Allmenndanning .....	15
Talentutvikling .....	17
Ledelse for læring i mulighetenes skole i skjæringsfeltet mellom allmenndanning og talentutvikling .....	18
<b>Del 1</b>	
<b>PERSPEKTIVER I SKOLELEDELSE</b> .....	25
<b>Kapittel 1</b>	
<b>Læring om ledelse</b> .....	27
<b><i>En introduksjon til ledelse og ledelsesforskning</i></b>	
<i>Grete Wennes og Eirik J. Irgens</i>	
Innledning .....	27
Store menn og store ledere .....	29
Lederstil og kontekst - et stadig større bilde .....	32
Ny ledelse - med karismatiske trekk .....	35
Ledelse som relasjonelt fenomen .....	37
Mellom det instrumentelle og det fortolkende .....	39
Avslutning - ledelse av og i skoler .....	41
<b>Kapittel 2</b>	
<b>Ledelse for læring i klasserommet og i skolen som organisasjon</b> .....	46
<i>Kristin Helstad</i>	
Betydningen av ledelse for læring .....	47
En sosiokulturell forståelse av ledelse og læring .....	49

Perspektiver på klasseledelse .....	50
Verktøy for ledelse og læring i klasserommet .....	51
Perspektiver på skoleledelse .....	53
Kunnskapsutvikling i profesjonelle læringsfellesskap .....	56
Samtaler i profesjonelle læringsfellesskap .....	58
Avslutning .....	61

### **Kapittel 3**

<b>En følelse av berøring</b> .....	65
-------------------------------------	----

#### **Ledelse for læring i estetisk perspektiv**

*Tone Pernille Østern og Eirik J. Irgens*

Estetisk tilnærming .....	67
Ledelse for læring .....	69
Jackassing – ledelse for å åpne sansene .....	71
Estetikk som radikal fornyer av skolen .....	73
Sanselig didaktisk design som «artful making» .....	76
Estetisk ledelse for estetisk læring .....	77

### **Kapittel 4**

<b>Rektor, kend din krop – med kroppen som et spejlbillede</b> .....	84
--	----

*Kristian Nødtvedt Knudsen og Tone Pernille Østern*

Kroppen som epistemologisk ståsted – konturer av kroppslige forståelser .....	86
Ledelse uten krop .....	87
Det æstetiske i hverdagen .....	88
Rektor, lyt til det, som sker i din krop .....	89
Et introvert perspektiv på ledelse .....	90
Et ekstrovert perspektiv på ledelse .....	91
Rektor, kend din krop .....	92
Med kroppen som spejlbillede .....	93

## **Del 2**

<b>PERSPEKTIVER PÅ SKOLELEDELSESPRAKSISER</b> .....	97
---	----

### **Kapittel 5**

<b>Strategisk ledelse av videregående skoler med spisset toppidrett</b> .....	99
---	----

*Gunnar Engvik og Egil Galaen Gjølme*

Innledning .....	100
Videregående skoler med spisset toppidrett – et aktuelt tema? .....	101

Toppidrett i videregående skole .....	102
Strategisk skoleledelse .....	103
Analyse .....	106
Analysemodell .....	107
Den aktuelle omverden .....	107
Den kjente framtid .....	109
Den ukjente framtid .....	112
Avslutning .....	115

**Kapittel 6**

<b>Ledelse som dramaturgi</b> .....	120
-------------------------------------	-----

*Lise Vikan Sandvik og Anne Berit Emstad*

Innledning .....	121
Bifrostskolens estetikk .....	123
Problemstilling, datakilder og metode .....	125
Dramaturgiske perspektiver på ledelse og læring .....	126
Dramaturgisk ledelse ved Bifrostskolen .....	129
Skolens grunnidé og uttrykksform .....	130
Kodekompetanse gjennom læreplanforståelse .....	131
Leder og lærere som iscenesettere .....	133
Mottakerbevissthet og tilpasset opplæring .....	134
Lederen som dramaturg for samspillet på skolens scene .....	136
Autentisitet – å være ekte til stede .....	136
Dramaturgisk ledelse for felles forståelseshorisonter .....	137
Fiksjonskontrakt for en kollektiv autonomi .....	139
Iscenesettelsen av mulighetenes skole .....	140

**Kapittel 7**

<b>Skolen som mulighetenes univers i bygda</b> .....	144
--	-----

**Eksistensorientert ledelse som drivkraft**

*Elin Angelo og Anne Berit Emstad*

Innledning .....	145
Forskningsdesign .....	146
Teoretisk innramming .....	147
Lokalkulturen som mulighetsgiver .....	147
Verdibasert ledelse .....	148
Intervjuer og dokumentanalyse .....	149
«Det vi gir oppmerksomhet, gir vi kraft» .....	149
«Det skal en landsby til for å oppdra et barn» .....	151

«Når ting smelter sammen» .....	153
Drøfting: Konturer av en eksistensorientert ledelse .....	155
Avslutning .....	159

## **Kapittel 8**

<b>Ledelse for læring i et ekspertmiljø</b> .....	163
---	-----

### ***Fra minifiolinist til TrondheimSolist***

*Torild Oddane og Grete Wennes*

Innledning .....	163
Trondheimspyramiden .....	165
Forskningsarbeidet knyttet til Trondheimspyramiden .....	166
Verdier og verdibasert ledelse – et teoretisk rammeverk .....	168
Verdier i ledelse .....	168
Verdibasert ledelse .....	170
En drøfting av Trondheimspyramiden – i lys av verdier og verdibasert ledelse ...	172
Tale Talents og Brede Breddes musikalske reise i Trondheimspyramiden ...	172
Drøfting av Trondheimspyramiden i lys av verdibasert ledelse .....	176
Avslutning .....	187

## **Kapittel 9**

<b>Kulturskolens samfunnsoppdrag som ledelsesutfordring</b> .....	191
---	-----

### ***Et styrket samarbeid mellom kulturskole og grunnskole***

*Wenche Waagen*

Kulturskolens samfunnsoppdrag .....	192
Kulturskoler over hele kongeriket .....	192
«Mangfold og fordypning» – rammeplanens prinsipper .....	193
Kulturskolens verdiforankring i menneskerettigheter og kulturarv .....	195
Bredde-, talent- og ressurscenter .....	196
Lederallianse for et kulturbasert læringsmiljø .....	200
Forholdet mellom kulturskole og grunnskole .....	200
Skolelederens ansvar for tankefellesskap .....	200
Kunstmøter i praksis – vei til faglig læringsutbytte .....	203
Hvorfor sansebasert erfaring i skolesamfunnet? .....	204
Lederansvar og løsninger .....	206
Ledelsessamarbeid konkretisert .....	206

**Kapittel 10**

**Naturfaglæreres møte med prestasjonslike elevgrupper** ..... 211

*Bård Knutsen*

Innledning .....	211
Teori .....	213
Læreres forventninger til elevprestasjoner .....	214
Naturfaglæreres kunnskapssyn .....	215
Selvoppfatning og atferd .....	216
Datamateriale og metode .....	217
Datainnsamling og utvalg .....	218
Forskningsdesign .....	218
Refleksjonssamtaler .....	219
Ethiske hensyn .....	219
Analyser .....	219
Presentasjon av empiri og drøfting av funn .....	220
Lærers undervisningsorientering .....	221
Fagtradisjonalist og forventning om resultat .....	225
Moderne pedagog og forventning om mestring .....	229
Konsekvenser for naturfagundervisning i prestasjonslike elevgrupper .....	232
Avslutning .....	236

**Kapittel 11**

**Allmenndanning som talentutvikling** ..... 241

**Ledelse og skolens dannelsesgrunnlag**

*Carl F. Dons*

Individets allmenndanning - et kollektivt prosjekt? .....	242
Danning og demokrati .....	243
Et redefinert dannelsesbegrep? .....	244
Danning som fronesis .....	245
Danning og dramaturgi .....	245
Talentutvikling - på vei fra innsnevring til utvidelse? .....	246
«Talent Norge» .....	247
Talentutvikling og strategisk ledelse .....	247
Talentutvikling - til hva? .....	248
Hverdagens estetikk .....	249
Estetisk ledelse .....	250
Kunst som erfaring .....	250
Ledelse, væren og eksistens .....	251



## INNHOLD

Norsk skole - fattig på estetisk erfaring? .....	252
Kulturskolen som kunstfaglig alliansepartner .....	253
Estetisk erfaring og grunnleggende ferdigheter .....	253
Estetisk kompetanse .....	254
Avslutning .....	255
<b>Forfatteromtaler</b> .....	<b>259</b>