

Effekter av transformasjonsledelse i skolen

Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423.
<https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>

Transformasjonsledelse kan forstås som en ledelsesform som bidrar til forbedring og utvikling ved å skape felles forståelse og mål og støtte opp om endringsprosesser. Denne systematiske kunnskapsoversikten¹ gir innsikt i hvordan transformasjonsledelse kan påvirke forholdene på skolen, lærernes holdninger og adferd og elevenes faglige prestasjoner.

Bakgrunn

I skolesammenheng blir ledelsesteori i første omgang brukt som et middel for å nå et mål, nemlig å øke kvaliteten på undervisningen for å øke elevenes faglige utbytte. Forskere, politikere og skoleledere har lenge vært opptatt av å finne ut hvilke lederpraksiser som fungerer best i skolen. I søken etter gode ledelsespraksiser har man sett varierende bruk av teoribaserte tiltak. Mye av oppmerksomheten har ligget på anvendelse av ulike standardiserte modeller for ledelse. Noen av disse modellene har blitt utviklet spesifikt for en skolekontekst, mens noen kommer fra andre sektorer og har i større eller mindre grad blitt tilpasset skolen. Mange av disse modellene har blitt tatt i bruk uten at de er blitt evaluert for å sikre at de fungerer i en skolekontekst. Blant disse modellene og tilnærmingene er *transformasjonsledelse* mest utbredt og undersøkt.

Transformasjonsledelse har som mål å bygge indre motivasjon og engasjement i det samlede kollegiet (ledelse, lærere og andre som er ansatt ved skolen) for å styrke samarbeidet mot et felles mål. Dette står i kontrast til mer tradisjonelle modeller for ledelse, som transaksjonsledelse, hvor fokuset ligger på insentiver for hver enkelt person i organisasjonen. Transaksjonsledelse bygger, i motsetning til transformasjonsledelse, på ytre motivasjonsfaktorer som belønner arbeid, for eksempel i form av økt lønn. Det er gjort flere litteraturstudier på transformasjonsledelse i skolen tidligere, men ifølge Leithwood & Sun har ikke disse vært tilstrekkelig systematiske når det gjelder utvalget av studier og sammenligningsgrunnlag for analysene.

Formål

Kunnskapsoversiktens mål er:

- Å identifisere praksiser assosiert med transformasjonsledelse i skolen.
- Å identifisere skoleforhold som påvirkes av transformasjonsledelse og å undersøke hvor stor påvirkningen av denne ledelsesmodellen er på disse forholdene.
- Å beskrive interne forhold og atferd i kollegiet som transformasjonsledelse ønsker å påvirke, samt å undersøke den faktiske påvirkningen.
- Å vurdere effekten av transformasjonsledelse på elevprestasjoner.

¹ **Systematisk kunnskapsoversikt:** Som regel en artikkel eller en rapport som gir en oversikt over et klart definert forskningsspørsmål. Oversikten bruker systematiske og eksplisitte metoder for å identifisere, utvelge og kritisk vurdere relevant forskning, samt for å innsamle og analysere data fra studiene som er inkludert i oversikten.

Inkluderte studier

Kunnskapsoversikten omfatter 79 studier hentet fra databaser med upubliserte studier, hovedsakelig i form av mastergradsoppgaver og doktorgradsavhandlinger. Alle studiene ble gjennomført på grunnskolenivå. Leithwood & Sun valgte å hente data fra masteroppgaver og doktorgradsavhandlinger av fire grunner. For det første er disse datakildene i stor grad blitt oversatt i tidligere kunnskapsoversikter om transformasjonsledelse og de kan derfor inneholde innsikter som ikke foreligger i den publiserte litteraturen. For det andre kan en gjennomgang av denne typen litteratur være en måte å unngå publikasjonsskjevhet² på. I publisert forskning kan man finne tendenser til underreportering av resultater uten statistisk signifikans³, selv når manglende signifikans utfordrer resultater fra tidligere studier. For det tredje utgjør studiene som er gjort i forbindelse med mastergradsoppgaver og doktorgradsavhandlinger en stor andel av populasjonen studier som utforsker en gitt hypotese. Noen av disse studiene ender til slutt opp med å bli publisert, men mange blir aldri publisert. For det fjerde kan studiene i en avhandling være av høyere kvalitet enn studiene i en publisert artikkel. Dette fordi det kan være vanskeligere å få studien sin akseptert av en doktorgradskomiteé enn å få den publisert i et tidsskrift av lav kvalitet.

Det ble formulert tre utvelgelseskriterier som studier måtte oppfylle for å bli inkludert i kunnskapsoversikten: (1) den måtte rapportere kvantitative data, (2) den måtte utforske sammenhenger mellom transformasjonsledelse og minst et av følgende aspekter: skoleforhold, lærerens opplevelser og praksiser og/eller elevprestasjoner, og (3) den måtte bruke minst en av de statistiske analysemetodene korrelasjon, regresjon, ANOVA eller *t*-test.

For å sikre reliabilitet (troverdighet) foretok forskerne systematiske søk etter upubliserte avhandlinger for å sikre et representativt utvalg av den store mengden upublisert forskning på skoleledelse. For å sikre validitet (gyldighet) sikret forskerne at de inkluderte studiene var av høy kvalitet og at de målte de samme fenomenene. De ulike ledelsesmodellene som ble undersøkt i studiene, ble samlet under felles betegnelser og sammenlignet gjennom en statistisk metaanalyse⁴.

Resultat

Forskerne identifiserte fem hovedkategorier med til sammen 11 ulike ledelsespraksiser som kom til uttrykk i studiene:

Å stake ut kursen

1. utvikling av felles visjoner og mål for skolen
2. å vise høye forventninger til lærernes profesjonalitet og måloppnåelse

Profesjonell utvikling

3. å vise hensyn og gi støtte til den enkelte lærer
4. intellektuell stimulans (å utfordre antagelser, oppfordre til kreativitet og nytenking)
5. modellering av verdsatt oppførsel, holdninger og verdier

Omorganisering av bedriften

² **Publikasjonsskjevhet** (eng. *publication bias*): Skjevhet som oppstår når kun en del av alle relevante data er tilgjengelig. Publikasjon av forskning kan være avhengig av retning og egenskaper ved resultatene. Studier hvor et tiltak ikke finnes å være effektivt, publiseres ikke alltid. På grunn av dette kan systematiske oversikter, som ikke inkluderer upubliserte studier, overestimere effekten av et tiltak.

³ **Statistisk signifikant**: Et resultat som det er usannsynlig er fremkommet ved tilfeldigheter.

⁴ **Metaanalyse**: Statistiske teknikker i en systematisk oversikt for å integrere resultatene av inkluderte studier i den systematiske oversikten.

6. styrking av skolekulturen
7. å bygge opp strukturer for samarbeid
8. samarbeid med foresatte og lokalsamfunnet

Forbedring av undervisningen

9. fokus på forbedring av undervisningspraksisen i skolen

Tilknyttede (tradisjonelle) ledelsespraksiser

10. betinget belønning (å gi belønning ved måloppnåelse)
11. korrigerende ledelse (*management by exception*; å gi oppmerksomhet ved avvik fra forventet adferd)

Effekten av transformasjonsledelse på generelle skoleforhold

Kunnskapsoversikten fant en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og forbedrede skoleforhold. Dette kommer til syne gjennom utvikling av felles mål og verdier, en økt opplevelse av tilhørighet, bedre og hyppigere samarbeid og forbedrende undervisningspraksiser.

Transformasjonsledelse hadde spesielt god effekt når fokuset lå på å bygge en felles visjon i skolekollegiet, på å arbeide med støttende praksiser og på å fremme samarbeid.

Effekten av transformasjonsledelse på læreres holdninger og atferd

Det ble funnet sterke sammenhenger mellom transformasjonsledelse og (1) lærerengasjement (2) lærerens utøvelse av kunnskapsbasert praksis, og (3) lærerens positive oppfatning av skolens og skoleledelsens/-lederens effektivitet. Tiltak for relasjonsbygging viste seg å være spesielt effektivt for å forbedre lærernes engasjement og arbeidstilfredshet.

Det var ikke nok data fra studier som fokuserte på forbedring av undervisningen til at forskerne kunne regne ut effektstørrelsen for ledelsespraksiser med formål om å forbedre klasseromsundervisningen, men effekten de resterende ti ledelsespraksisene hadde på læreres holdninger og atferd, kan rangeres på følgende måte:

- sterk positiv effekt
 - modellering av verdsatt oppførsel, holdninger og verdier
 - å vise hensyn og gi støtte til den enkelte lærer
 - betinget belønning
 - intellektuell stimulans
 - utvikling av felles visjoner og mål for skolen
- svak positiv effekt
 - å vise høye forventninger til lærernes profesjonalitet og måloppnåelse
 - styrking av skolekulturen
 - å bygge opp strukturer for samarbeid
 - samarbeid med foresatte og lokalsamfunnet
- moderat negativ effekt
 - korrigerende ledelse (å gi oppmerksomhet ved avvik fra forventet adferd)

Det viktigste rektor kan gjøre for å påvirke lærere i skolen på en positiv måte, er altså å være en god rollemodell, å tilby individuell støtte og å utfordre vante antagelser og oppfordre til kreativitet. Metaanalysen viser også at bruk av betinget belønning kan ha en positiv effekt. Det kom også frem at høye forventninger til lærere og økt tilrettelegging for samarbeid innad i skolen og med lokalmiljøet

hadde en liten positiv effekt på lærernes engasjement, utøvelse av kunnskapsbasert praksis og oppfatninger av skolen og skoleledelsen. Korrigerende ledelse, der lederen går aktivt inn for å rette på feil hos de ansatte eller kun involverer seg i kollegiet etter at problemer eller konflikter har oppstått, hadde en moderat negativ effekt på lærere og på arbeidsmiljøet generelt.

Effekten av transformasjonsledelse på elevresultater

Transformasjonsledelse hadde en liten, men signifikant positiv effekt på elevresultater. Dette funnet gjaldt alle klassetrinn. Transformasjonsledelse hadde størst positiv betydning på elevers prestasjoner i matematikk og lesing. Tiltak som fokuserte på å tilrettelegge for samarbeid mellom elever i kombinasjon med individuell støtte, hadde også en positiv effekt på elevenes prestasjoner i skolen.

Implikasjoner

Kunnskapsoversikten gir indikasjoner på at transformasjonsledelse har en stor effekt på læreres praksis og tilfredshet, som videre påvirker forhold i skolen. Det er uenighet omkring hvilke tilnærminger og modeller for ledelse som er best for elevers læring. Leithwood & Sun viser hvordan mange av de mest utbredte skoleledelsesmodellene bygger på mange av de samme ledelsespraksisene og at fokuset derfor bør skiftes fra hvilken standardisert tilnærming eller modell skolen bør implementere til hvilke konkrete tiltak som har størst effekt. Hvilken ledelsespraksis en rektor faktisk utfører er viktigere enn hvilken lederstil eller ledelsesteori de identifiserer seg med.

Leithwood & Sun anbefaler videre at fremtidig innsats for å utvikle god ledelse i skolen bør bygge på praksiser som fungerer i andre sektorer enn utdanningssektoren, samt praksiser som er designet spesifikt for en skolekontekst. God ledelse i skolen krever at lærere følger nøye med på klasseforhold og på organisatoriske forhold som påvirker elevenes hverdag ved den enkelte skolen og som stimulerer og støtter elevens utvikling.