

# Studieplan

Studieåret 2010 – 2011

## Masterstudiet i utdanningsledelse

**HiBu - Avdeling for  
lærerutdanning**

**Høgskolen i Buskerud**

Postboks 164 Sentrum  
3502 HØNEFOSS  
Tlf.: 32117100  
Faks.: 32117110  
e-post adresse: [info.honefoss@hibu.no](mailto:info.honefoss@hibu.no)

## Innledning

Denne studieplanen danner grunnlag for en mastergrad i utdanningsledelse.. Målgruppen er ledere i utdanningssektoren og personer som ønsker å kvalifisere seg for lederfunksjoner.

*Studiet har fokus på ledelse av lærings- og omstillingsprosesser i utdanningsinstitusjoner, og legger stor vekt på tett tilknytning mellom praksisfelt og teoristudier.*

Studiet forsøker å utnytte deltakernes erfaringer. Det kommer til uttrykk både i utvalget av studielitteratur, hvordan oppgavene i fagmodulene utformes og hva som anses som passende prosjekter for masteroppgaven. Det er en fordel om disse arbeidene kan knyttes til pågående eller framtidig utviklingsarbeid ved egen skole.

Mye av studiearbeidet er knyttet til skriving av "paper" – det gir fleksibilitet for den enkelte deltaker. I fagmodulene skrives det gjerne ett gruppepaper og ett individuelt paper.

På slutten av andre studieåret på deltid arbeides det med prosjektskisse og forprosjekt knyttet til et kurs i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. Forprosjektet representerer overgangen til den selvstendige masteroppgaven som er "toppen" av studiet.

Mastergraden i utdanningsledelse oppnås ved Høgskolen i Buskerud på grunnlag av eksamener av 90 studiepoengs omfang inkludert et selvstendig arbeid på 30 studiepoeng.

## Læringsutbytte for utdanningen

Formålet med studiet i utdanningsledelse er å kvalifisere deltakerne for utøvelse av endringsledelse på ulike nivåer, primært i offentlig sektor.

Studiet har som mål å øke deltakernes beredskap for de endringer som nye rammebetingelser for offentlig virksomhet medfører, med fokus på økt effektivitet og styrket kvalitet for brukerne. Studiet vil fokusere på ledelse som en viktig organisasjonsfunksjon som kan bidra til økt mål- og resultatorientering, tilpasset de forventninger og krav som brukere og omgivelsene stiller. Studiet legger vekt på å synliggjøre at ledelsen må ivareta personal- og integrasjonsoppgavene, bl a kunnskaps- og kompetanseutvikling.

Deltakerne skal få kunnskaper om perspektiver og forståelsesrammer som kan bidra til å beskrive og analysere offentlige virksomheter som samfunnsinstitusjoner, med vekt på profesjons- og kulturperspektiver og praksisfelleskap samt interne og eksterne nettverksstrukturer.

Det er et mål å få innsikt i krav og forventninger som kan stilles til ledelse i kunnskapsintensive organisasjoner, og hvilke særlige utfordringer som mellomledere i offentlige virksomheter utsettes for ved reformer og omstillinger.

Spesielt er det et mål å avklare hva pedagogisk ledelse, endringsledelse og kunnskapsledelse kan innebære. Det er et mål å få innsikt i hva ledelse i lærende organisasjoner kan innebære, med vekt på problembaserte endringsstrategier og hvilke faktorer som bidrar til organisasjoners utvikling.

Studiet har videre som mål å gi deltakerne et begrepsapparat som fanger opp de ulike spenningsfelt som ledere skal utføre sin rolle i, bl a spenningsfeltet mellom barnehage/skole/høgskole/universitet som samfunnsinstitusjon med profesjonsgruppers styringsmåter og det politisk-administrative styringssystemet med de styringslogikker som nå anvendes.

Studiet forutsettes å bli nær knyttet til deltakernes praksis både ved at teoretiske referanserammer benyttes ved beskrivelse og analyse av egne erfaringer, og ved at deltakerne gjennomfører et selvstendig forskningsforankret arbeid fortrinnsvis med utgangspunkt i eget praksisfelt.

**Læringsutbyttet for studiet skal da i hovedsak være:**

- Ha kunnskap om sentrale begreper og teorier om ledelse i skolen
- Ha inngående kunnskaper om skolen som institusjon og om pedagogisk ledelse
- Kunne analysere skoleleders hverdag på grunnlag av faglige begreper og teorier
- Være i stand til å anvende faglige kunnskaper i endringsprosesser
- Kunne analysere og fortolke eksisterende teorier og forskningsmetoder på en selvstendig og kritisk måte
- Være i stand til å bruke forskningsbasert kunnskap om ledelse i praktisk-pedagogisk utviklingsarbeid
- Kunne gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning
- Være i stand til å bidra til nytenkning og innovasjonsprosesser
- Kunne anvende sine kunnskaper og ferdigheter på nye områder for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter
- Kunne kommunisere om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner både med spesialister og til allmennheten.

## Opptakskrav

Opptaksgrunnlaget er grad eller yrkesutdanning fra universitet eller høgskole tilsvarende minst 180 studiepoeng (tre års heltidsstudier) med praktisk-pedagogisk utdanning, og 3 års relevant yrkespraksis godkjent av høgskolen. Dersom det er konkurranse om opptak, vektlegges relevans og lengde av yrkespraksis, jf eget reglement for opptak.

Deltakerne kan få innpasning i studiet ved at studieenheter kan erstattes med relevante kurs tilsvarende minst 10 studiepoeng fra norske høgskoler eller universiteter, eller utenlandske institusjoner.

## Kvalifikasjoner

Studiet kvalifiserer til lederstillinger, spesielt i offentlig sektor og utdanningsinstitusjoner. Det gjelder ledelse i barnehager, grunnskoler og videregående skoler samt høgskoler. Kandidatene forventes å kunne fungere i stillinger som barnehagestyrer, rektor og avdelingsledere/mellomledere samt arbeidsgruppe-/teambledere.

## Prinsipper for valg av læringsformer

Studiet forutsetter at deltakerne i stor grad arbeider selvstendig med studielitteraturen og tilhørende oppgaver. Oppgavene har et analytisk preg hvor begreper, modeller og teori danner grunnlag for analyse av praktiske situasjoner.

Skrijving betraktes som en sentral læringsform, og det legges til grunn at paperskriving også utvikler ferdigheter som er nyttige for arbeidet med masteroppgaven.

## Studieplan og studieinnhold

Mastergradsstudiet består av fem faglige studieenheter tilsvarende 50 studiepoeng, ett kurs i forskningsmetode på 10 studiepoeng og masteroppgave med omfang på 30 studiepoeng.

De ulike studieenheterne kan tilbys som separate videreutdanninger for søkere som oppfyller opptakskravene. De faglige studieenheterne sammen med forskningsmetode utgjør en videreutdanning med ett års normert studietid.

Studiet tar utgangspunkt i reformene i offentlig sektor med vekt på effektivitet i utdanningssektoren, med omstillinger og samtidig mål om økt kvalitet (jf studieenheten "Offentlig reformpolitikk").

"Organisasjon og ledelse" gir en allmenn innsikt i ulike organisasjons- og ledelsesperspektiver. I studieenheten "Endringsledelse" betraktes utdanningsinstitusjonene som lærende organisasjoner eller kunnskapsorganisasjoner. Det legges til grunn at erfaringsbasert kunnskap kan være utgangspunkt for organisatorisk læring, og at praksisfellesskap spiller en vesentlig rolle i endringsprosesser.

Studieenheten "Ledelse i praksis" bygger på tankegangen om læring i nettverk og kunnskapsdeling med vekt på mentorfunksjoner og pedagogisk veiledning. Det tas utgangspunkt i utdanningsinstitusjoners særegne kulturer med profesjons- og praksisfellesskap. "Skoleledelse" har fokus på mellomlederfunksjonen med vekt på ansvar for kunnskaps- og kompetanseutvikling i skole og barnehage. Spesielt er det et mål å avklare hva pedagogisk ledelse og endringsledelse innebærer for operative ledere i denne type institusjoner.

*Mastergradsstudiet vektlegger altså samlet sett reformer, læring og endring i organisasjoner og kvalitetsutvikling i utdanningssystemet med utgangspunkt i studiedeltakernes yrkeserfaringer og praksisfelt. Studiet legger stor vekt på ledelse forstått som endringsledelse og ledelse i kunnskapsintensive organisasjoner med selvstendige medarbeidere. Fokus i endringsprosessene forutsettes å være organisasjonens egne forutsetninger for å drive utviklingsarbeid, og medvirkning, motivasjon og engasjement fra kompetente medarbeiderne på grunnlag av deres hverdagsproblemer.*

Studiet er organisert slik at deltakere kan være studenter både på heltid og deltid.

### Hovedstrukturen i heltidsstudier i 1 ½ år:

| 1 ½ studieår                        |                                 |                          |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| 1. sem (høst)                       | 2. semester                     | 3. sem (vår)             |
| Offentlig reformpolitikk<br>(10 sp) | Organisasjon og ledelse (10 sp) | Masteroppgave<br>(30 sp) |
| Endringsledelse<br>(10 sp)          | Skoleledelse<br>(10 sp)         |                          |
| Ledelse i praksis (10 sp)           |                                 |                          |
| Forskningsmetode (10 sp)            |                                 |                          |

**Hovedstrukturen i deltidsstudier i 3 år:**

| 1. studieår                      |                                 | 2. studieår              |                      | 3. studieår           |              |
|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| 1. sem (høst)                    | 2. sem (vår)                    | 3. sem (høst)            | 4. sem (vår)         | 5. sem (høst)         | 6. sem (vår) |
| Offentlig reformpolitikk (10 sp) | Organisasjon og ledelse (10 sp) | Endringsledelse (10 sp)  | Skoleledelse (10 sp) | Masteroppgave (30 sp) |              |
| Ledelse i praksis (10 sp)        |                                 | Forskningsmetode (10 sp) |                      |                       |              |

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
| <b>UTD406</b><br><b>UTD406</b><br><b>UTD407</b> | <b>Offentlig reformpolitikk</b><br><b>- individuell hjemmeoppgave</b><br><b>- gruppeoppgave</b> | <b>10 studiepoeng</b> |
| <b>Norsk</b>                                    | <b>Modul 1</b>  | <b>Høst</b>           |

## 1. LÆRINGSUTBYTTE

Hovedformålet med denne studieenheten er å sette offentlig ledelse og administrasjon inn i en større politisk sammenheng, nasjonalt og internasjonalt. Med utgangspunkt i samfunnsvitenskapelige perspektiver og arbeidsmåter gis deltakerne redskaper for å analysere og forstå hvordan globalisering og økt internasjonalt samarbeid påvirker utformingen av norsk offentlig politikk, ledelse og administrasjon, inkludert utdanningsledelse.

Et viktig mål er å dyktiggjøre deltakerne til selv å kunne analysere endringer i eget arbeid, spesielt sett i lys av omstillinger og reformtiltak i norsk offentlig forvaltning, bl a kravene til bedre økonomistyring. Fokus rettes også mot forholdet mellom politikk og administrasjon, utvikling av nye forvaltningsroller og forvaltningsetiske dilemma som den enkelte kan møte i sitt daglige arbeid.

### Læringsutbyttet for deltakerne skal da i hovedsak være:

- Ha kunnskap om særtrekk ved offentlig ledelse og administrasjon
- Være i stand til å beskrive globaliseringens betydning for offentlig reformpolitikk
- Kunne analysere norsk forvaltningspolitikk i lys av internasjonale trender
- Kunne vurdere reformer i utdanningssektoren i lys av generelle forvaltningsreformer
- Foreta analyser av reformer og omstillinger i egen virksomhet.

## 2. INNHOLD

Modulen har følgende hovedinnhold:

- Globalisering og internasjonalisering – reformpolitikken internasjonale bakgrunn
  - perspektiver på globalisering
  - ett alternativt perspektiv: amerikanisering
  - utviklingen i EU og norsk forvaltningspolitikk
- Modernisering og reformer i norsk offentlig forvaltning
  - endringer i norsk politikk: sosialdemokrati, nyliberalisme og den tredje vei
  - hovedtrekk i norsk forvaltning
  - modernisering av forvaltningen: konkrete reformer og motkrefter
  - perspektiver på ledelse i offentlig sektor
- Aktørene i forvaltningen
  - forholdet mellom politikk og administrasjon
  - forvaltningsroller
  - forvaltningsetikk
- Reformene og utdanningssystemet
  - internasjonalisering av utdanningspolitikken
  - utdanning og markedet
  - utdanning i forvaltningsreformperspektiv
  - kvalitetsarbeid i utdanning

### 3. LÆRINGSAKTIVITETER

Studiet forutsetter at ulike arbeids- og studieformer blir benyttet. Den enkelte student må selv ta et hovedansvar for egen kompetanseutvikling i studietiden. Dette innebærer bl a at selvstudier må utgjøre en vesentlig del av studiet – individuelt og i grupper. Høgskolen vil delvis tilby direkte undervisning, og delvis veiledning. Det forutsettes at studenten aktivt benytter høgskolens e-læringsssystem og internett.

Deltakerne forutsettes å ta utgangspunkt i erfaringer, lokale problemstillinger og eget materiale, og opplegget bygger på at erfaringsutveksling inngår som en viktig del av studie- og arbeidsmåtene, også i tilknytning til den organiserte undervisningen. Det legges opp til at litteraturlæsning skjer etter en avtalt plan, og at analyse av egen organisasjon i form av papers danner utgangspunkt for drøftinger og veiledning knyttet til undervisning og teorigjennomgang. Dokumentasjonen kan bygge på observasjoner fra egen institusjon, andre som inngår i basisgruppen eller fra eksterne institusjoner.

Det dannes basisgrupper på 2-3 deltakere som forutsettes å arbeide sammen gjennom en studieenhet eller hele fagstudiet. Arbeidet i basisgruppene betraktes som en viktig læringsarena for å nå målene som er satt opp for studiet. Innslag i basisgruppene kan være litteraturredøftinger, tilbakemelding på hverandres forståelse av problemstillinger og kunnskapstilfang, erfaringsutveksling og veiledning - og utforming av papers.

De ulike obligatoriske øvinger og oppgaver som er spesifisert i studieguiden for studieenheten, må være innlevert innen den tidsfrist som fastsettes av studiekoordinator. Arbeidskravene må være godkjent som betingelse for adgang til avsluttende vurdering.

### 4. VURDERING

#### Vurdering gjennom studietiden

Arbeidskrav fastsatt i studieguiden.

#### Avsluttende vurdering

Vurderingen bygger på følgende to hjemmeoppgaver:

- individuell oppgave
- gruppeoppgave utført i grupper på 2-3 deltakere.

Hver av komponentene teller 50 % av samlet karakter i modulen.

#### Vurderingsuttrykk

Graderte karakterskala A – F, der A er beste karakter og F er ikke bestått.

### 5. LITTERATUR

Studielitteraturen kan bli endret fram til studiestart. I studieåret 2009-2010 var gjeldende studielitteratur følgende:

#### 7 Veiledende studielitteratur

Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H.O., Lægreid, P. & Roness, P.G ( 2007). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap. 6.

Christensen, T. & Lægreid, P. (2002). *Reformer og lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap. 1

Dahl, T., Klewe, L. & Skov, P. (2004). *En skole i bevægelse. Evaluering af satsning på kvalitetetsudvikling i den norske grundskole*. København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag. Kap 3.

Fevolden, T. & Lillejord, S. ( 2005). *Kvalitetsarbeid i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap. 2, 5 og 6

Imsen, G ( 2007). *Styringsstrategier og likhetsidealer i norsk skole - i uttakt? I: Hølleland, H. (red.) På vei mot kunnskapsløftet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. Side 135-157.

Johnsen, Å, Sletnes, I. & Vabo, S. I. ( 2004). *Konkurransetsetting i kommunene*. Oslo: Abstrakt forlag. Kap. 1

Karlsen, G. E. (2006). *Utdanning, styring og marked: norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Møller, J. (2006a). *Nye utfordringer og nye kompetansekrav i utdanning av skoleledere. I: Sivesind, K., Langfeldt, G. & Skedsmo, G. (red.) (2006). Utdanningsledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. Kap 2.

Møller, J. (2006b). *Hvilke svar gir forskning om god skoleledelse? I: Møller, J. & Fuglestad, O. L. Ledelse i anerkjente skoler*. Oslo: Universitetsforlaget. Side 27-45

Telhaug, A.O. ( 2007). *Kunnskapsløftet i et utdanningshistorisk perspektiv. I: Hølleland, H. (red.) På vei mot kunnskapsløftet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. Side 47-66.

Østerud, Ø., Engelstad, F. & Selle, P. (2003). *Makten og demokratiet*. Oslo: Gyldendal Akademisk. Innledning, s. 15-40.

Aasen, P. (2006). *Skoleledelse – et utdanningspolitisk perspektiv. I: Sivesind, K., Langfeldt, G. & Skedsmo, G. (red.) (2006). Utdanningsledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. Kap 1.

|               |                          |                       |
|---------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>UTD415</b> | <b>Ledelse i praksis</b> | <b>10 studiepoeng</b> |
| <b>Norsk</b>  | <b>Modul 2</b>           | <b>Høst og vår</b>    |

## 1. LÆRINGSUTBYTTE

Mål for studieenheten ledelse i praksis er at deltakerne skal få erfaring med hvilket potensiale profesjons- og praksisfelleskap representerer for en organisasjons kunnskaps- og kompetanseutvikling, og hvilke muligheter lederne konkret har for å tilrettelegge læringsprosesser (jf kurset endringsledelse).

Det er et mål å forsøke å avklare alternative strategier for utøvelse av mentorfunksjoner og veiledning i et lærende fellesskap, og hvilke rolleutforminger som kan være hensiktsmessig for ledere med personal- og veiledningsansvar.

Studieenheten skal også bidra til praktisk erfaring med å identifisere læringsbetingelser i organisasjoner, og utprøving av mentor-/veiledningsroller med støtte i et nettverk. Den skal bidra til å integrere og utdype ulike aspekter ved ledelse og egen læring i lederrollen, og bidra til å motivere og forplikte deltakerne mot ledelsesarbeid. Deltakerne skal over en lengre praksisperiode arbeide med konkrete oppgaver i forhold til f.eks organisering av institusjonen, ledelse av omstillings- og utviklingsarbeid, personalledelse og samhandling mellom institusjon og omgivelsene.

Deltakerne i denne studieenheten organiseres i et nettverk, hvor målet er å utvikle innsikt og forståelse for lærings- og endringsprosesser i arbeidsorganisasjoner på grunnlag av praksisfelleskap. Med utgangspunkt i teoretisk begrepsapparat utviklet i andre deler av studiet, skal det gis muligheter for å styrke kollegiale refleksjoner og erfaringslæring knyttet til et utviklingsarbeid den enkelte er engasjert i, i tillegg til den veiledning som mentor kan gi.

Det er et mål å få til kreative nettverksprosesser der den enkelte deltaker utnytter nettverkens ressurser og ser muligheter til utvikling av egen institusjons kulturer - men også selv bidrar til andre deltakers læring. Den sentrale utfordringen er å utvikle egen arbeidsplass til en organisasjon hvor kunnskaps- og kompetanseutvikling skjer, og hvor læringsmiljøet for personalet styrkes.

### Læringsutbyttet for deltakerne skal da i hovedsak være:

- Få kunnskap om hvordan tilrettelegge organisasjonslæring og pedagogisk utviklingsarbeid
- Få innsikt i teorier om læring bygget på praksisfelleskap
- Erfare hvordan prosjekter kan organiseres i nettverk
- Kunne analyse nettverkets betydning for pedagogisk utviklingsarbeid og organisasjonslæring
- Erfare veiledningsfunksjonen i ledelse av læringsprosesser.

## 2. INNHOLD

Studieenheten er todelt med teoriinnføring i seminarform og praksis i egen organisasjon. Seminaret vil bl a omfatte

- organisasjonskulturer, læring og forandring
- læring i grupper
- nettverklæring
- prosjekter og læring
- mentor-/veilederroller

Den praktiske delen av modulen omfatter bl a identifikasjon/fortolkning av læringsprosesser, tilrettelegging av kontekster for læring og utforming av mentor-/veilederroller. I tillegg til en logg, skal det utformes en rapport, og den skal gi en systematisk beskrivelse og analyse av hvordan nettverket har vært organisert og ledet, hvilke læringsprosesser som er generert, hvordan disse kan forstås i lyse av teoretiske perspektiver, og hvilke resultater som kan sies å være skapt av nettverkssamarbeidet. Den skal ha en form som formidler sentrale ideer og resultater til ledere og/eller fagpersonale ved den type organisasjoner som har vært representert i nettverket.

Det forutsettes at grupper på 2-3 deltakere arbeider sammen både i seminarfasen, ved utprøvingen i praksis og ved utvikling av dokumentasjonen. Flere basisgrupper kan inngå i en større nettverksgruppe. Rapporten presenteres muntlig.

### 3. LÆRINGSAKTIVITETER

Studiet forutsetter at ulike arbeids- og studieformer blir benyttet. Den enkelte student må selv ta et hovedansvar for egen kompetanseutvikling i studietiden. Dette innebærer bl a at selvstudier må utgjøre en vesentlig del av studiet – individuelt og i grupper. Høgskolen vil delvis tilby direkte undervisning, og delvis veiledning. Det forutsettes at studenten aktivt benytter høgskolens e-læringsystem og internett.

Deltakerne forutsettes å ta utgangspunkt i erfaringer, lokale problemstillinger og eget materiale, og opplegget bygger på at erfaringsutveksling inngår som en viktig del av studie- og arbeidsmåtene, også i tilknytning til den organiserte undervisningen. Det legges opp til at litteraturlesning skjer etter en avtalt plan, og at analyse av egen organisasjon i form av papers danner utgangspunkt for drøftinger og veiledning knyttet til undervisning og teorigjennomgang. Dokumentasjonen kan bygge på observasjoner fra egen institusjon, andre som inngår i basisgruppen eller fra eksterne institusjoner.

Det dannes basisgrupper på 2-3 deltakere som forutsettes å arbeide sammen gjennom en studieenhet eller hele fagstudiet. Arbeidet i basisgruppene betraktes som en viktig læringsarena for å nå målene som er satt opp for studiet. Innslag i basisgruppene kan være litteraturredøftinger, tilbakemelding på hverandres forståelse av problemstillinger og kunnskapstilfang, erfaringsutveksling og veiledning - og utforming av papers.

De ulike obligatoriske øvinger og oppgaver som er spesifisert i studieguiden for studieenheten, må være innlevert innen den tidsfrist som fastsettes av studiekoordinator. Arbeidskravene må være godkjent som betingelse for adgang til avsluttende vurdering.

### 4. VURDERING

#### Vurdering gjennom studietiden

Arbeidskrav fastsatt i studieguiden.

#### Avsluttende vurdering

Vurderingen bygger på rapporten uformet på grunnlag av praksis som inngår i studieenheten, og koblet til de teoretiske perspektivene som inngår i emnet, samt muntlig presentasjon av rapporten.

#### Vurderingsuttrykk

Vurderingsuttrykket er bestått/ikke bestått.

#### Hjelpemidler til eksamen

Rapporten benyttes ved den muntlige presentasjonen.

## 5. LITTERATUR

Studielitteraturen kan bli endret fram til studiestart. I studieåret 2009-2010 var gjeldende studielitteratur følgende:

Ballangrud, B. (2005). Nettverk – en aktuell læringsarena for lærere? I: Karlsen G., Dons, C. F., Guldahl, T. M., Lorentzen, S., Krogstad, A. (Red) (2005). *Konferanserapport FoU i Praksis 2005*. Trondheim: PPU serien NTNU No 25.

Berg, G. (1999). *Skolekultur nøkkelen til skolens utvikling*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.

Briner, W., Hasting, C. & Geddes, M (2000). *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Bjørnsrud, H. (2005). *Rom for aksjonslæring. Om tilpasset opplæring, inkludering og læreplanarbeid*. Oslo: Gyldendal, s.51 – 78.

Dysthe, O. (2001). Sosiokulturelle teoriperspektiv på kunnskap og læring. I: Dysthe, O. (Red). *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt Forlag, s.33 - 72

Jakobsen, C. F. (2003). *Nyansatte i organisasjoner. Perspektiver på læring og organisasjonsutvikling*. Oslo, Abstrakt forlag, kap 6.

Knight, L (2002). Networking Learning: Exploring learning by interorganizational Networks. *Human Relations*, 55 (4): 427-454.

Postholm, M. B. og Moen, T.(2009). *Forsknings- og utviklingsarbeid i skolen. En metodebok for lærere, studenter og forskere*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap.1,2 og 5.

Steltner, T. (2002) *Coaching. Læring og utvikling*. København: Psykologisk forlag, kap 1-2.

Svedberg, L. (2002). *Gruppepsykologi. Om grupper, organisasjoner og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag a.s. Del IV: 223-336.

Tiller, T. (1999). *Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen*. Kristiansand: HøyskoleForlaget.

Scherp, H. Å. (2003). *PBS problembaserad skolutveckling: skoleutveckling ur ett vardagsnära perspektiv*. Karlstad: Institutionen för utbildningsvetenskap, Universitetet.  
[http://www.pbs.kau.se/pdf/vardagsnara\\_pbs.pdf.pdf](http://www.pbs.kau.se/pdf/vardagsnara_pbs.pdf.pdf)

Ca 100 siders artikkelstoff etter valg knyttet til utviklingsarbeidet og dokumentert i rapporten.

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
| <b>UTD410</b><br><b>UTD411</b><br><b>UTD412</b> | <b>Organisasjon og ledelse</b><br><b>- individuell hjemmeoppgave</b><br><b>- gruppeoppgave</b> | <b>10 studiepoeng</b> |
| <b>Norsk</b>                                    | <b>Modul 3</b>   | <b>Vår</b>            |

## 1. LÆRINGSUTBYTTE

Mål for studieenheten organisasjon og ledelse er å utvide deltakernes begrepsapparat slik at utdanningsorganisasjoner både som arbeidsorganisasjon og som samfunnsinstitusjon kan analyseres på en systematisk måte. Det er et sentralt mål å styrke deltakernes evne til å anlegge alternative og supplerende perspektiver som grunnlag for vurdering av rammebetingelsene for ledelse i utdanningsvirksomheter.

Emnet har videre som mål å øke forståelsen for hva som er lederens grunnlag for ledelse, og hvilke muligheter, spenninger og bindinger som er knyttet til lederrollen.

Modulen skal gi deltakerne økt forståelse for hvilken betydning institusjonens kultur og medarbeidernes faglig profesjonell autonomi har i ekspertorganisasjoner, og hvilke særlige rammer og konsekvenser det kan gi for organisering og utøvelse av ledelsesfunksjonene.

### Læringsutbyttet for deltakerne skal da i hovedsak være:

- Kunne redegjøre for sentrale begreper og modeller som kan benyttes ved beskrivelse og analyse og arbeidsorganisasjoner
- Være i stand til å sammenlikne alternative perspektiver på ledelse i organisasjoner
- Beskrive særtrekk ved ekspertorganisasjoner og hvilke særlige rammer de gir for utøvelse av ledelse
- Foreta analyser av egen organisasjon med vekt på ledelsesfunksjonene
- Kunne sammenlikne ledelse i utdanningsorganisasjoner med ledelse i andre offentlige virksomheter.

## 2. INNHOLD

Innholdet omfatter bl a:

- ulike organisasjonsperspektiver og organisasjonsformer
- mennesker, individ og grupper i organisasjoner
- makt, konflikter og koalisjoner
- omgivelser, kontekst og ledelse
- organisasjonskulturer og institusjonalisering
- analyse av kulturer
- ledelsesfunksjoner
- ledelse, lederskap og lederes hverdag
- grunnlag for ledelse: roller, makt og relasjoner

## 3. LÆRINGSAKTIVITETER

Studiet forutsetter at ulike arbeids- og studieformer blir benyttet. Den enkelte student må selv ta et hovedansvar for egen kompetanseutvikling i studietiden. Dette innebærer bl a at selvstudier må utgjøre en vesentlig del av studiet – individuelt og i grupper. Høgskolen vil delvis tilby direkte undervisning, og delvis veiledning. Det forutsettes at studenten aktivt benytter høgskolens e-læringsystem og internett.

Deltakerne forutsettes å ta utgangspunkt i erfaringer, lokale problemstillinger og eget materiale, og opplegget bygger på at erfaringsutveksling inngår som en viktig del av studie- og arbeidsmåtene, også i tilknytning til den organiserte undervisningen. Det legges opp til at litteraturlesning skjer etter en avtalt plan, og at analyse av egen organisasjon i form av papers danner utgangspunkt for drøftinger og veiledning knyttet til undervisning og teorigjennomgang. Dokumentasjonen kan bygge på observasjoner fra egen institusjon, andre som inngår i basisgruppen eller fra eksterne institusjoner.

Det dannes basisgrupper på 2-3 deltakere som forutsettes å arbeide sammen gjennom en studieenhet eller hele fagstudiet. Arbeidet i basisgruppene betraktes som en viktig læringsarena for å nå målene som er satt opp for studiet. Innslag i basisgruppene kan være litteraturredøftinger, tilbakemelding på hverandres forståelse av problemstillinger og kunnskapstilfang, erfaringsutveksling og veiledning - og utforming av papers.

De ulike obligatoriske øvinger og oppgaver som er spesifisert i studieguiden for studieenheten, må være innlevert innen den tidsfrist som fastsettes av studiekoordinator. Arbeidskravene må være godkjent som betingelse for adgang til avsluttende vurdering.

## 4. VURDERING

### Vurdering gjennom studietiden

Arbeidskrav fastsatt i studieguiden.

### Avsluttende vurdering

Vurderingen bygger på følgende to hjemmeoppgaver:

- individuell oppgave

- gruppeoppgave utført i grupper på 2-3 deltakere.

Hver av komponentene teller 50 % av samlet karakter i modulen.

### Vurderingsuttrykk

Graderte karakterskala A – F, der A er beste karakter og F er ikke bestått.

## 5. LITTERATUR

Studielitteratur fra modul 1-2 er studiegrunnlag for modul 3, og forutsettes kjent.

Studielitteraturen kan bli endret fram til studiestart. I studieåret 2009-2010 er gjeldende studielitteratur følgende:

Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap 7-9.

Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.

Fuglestad, O. L. (2006). *Leiing som kulturutvikling*. I: Møller, J. & Fuglestad, O. L. (red) (2006). *Ledelse i anerkjente skoler*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap 12.

Johansson, O., Moos, L. & Møller, J. (2000). *Visjon om demokratisk reflekterende ledelse*. I: Moos, L. et al (red) (2000). *Skoleledelse i Norden*. København: Nordisk Råd. Kap 7.

Lægdene, Ø. (2000). *Skolekultur og skoleutvikling*. I: Lægdene, Ø (red) (2000). *Skolekultur i fokus*. Kristiansand: HøgskoleForlaget. Kap 1.

Mulford, B. (2003). School leaders: Challenging roles and impact on teacher and school effectiveness. OECD commissioned paper. Kap 1-2.

Møller, J. (2007). Skolelederens betydning for elevenes læringsresultater. I: Møller, J. & Sundli, L. (2007). *Læringsplakaten. Skolens samfunnskontrakt*. Kristiansand: HøgskoleForlaget. Kap 9.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget. 2. utgave. Kap 1, 4-6, 9-10 og 12.

Valle, R. (2006). Politisk blikk på skoleledelse. I: Møller, J. & Fuglestad, O. L. (red) (2006). *Ledelse i anerkjente skoler*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap 5.

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
| <b>UTD421</b><br><b>UTD421</b><br><b>UTD422</b> | <b>Endringsledelse</b><br><b>- individuell hjemmeoppgave</b><br><b>- gruppeoppgave</b> | <b>10 studiepoeng</b> |
| <b>Norsk</b>                                    | <b>Modul 4</b>   | <b>Høst</b>           |

## 1. LÆRINGSUTBYTTE

Mål for denne studienheten er å øke forståelsen for strategiske prosesser med endringer, omstillinger og reformer i arbeidsorganisasjoner, og hvordan ulike rammebetingelser og organisasjonsformer påvirker handlingsrommet for endringsledelse.

Kurset skal gi innsikt i hva som karakteriserer profesjoner og profesjonskulturer med vekt på hvordan kunnskap skapes og deles gjennom erfaringer og faglig fellesskap – og hvilken rolle organisasjonskulturer har i endringsprosesser.

Det er videre et mål å gi kunnskaper om ulike perspektiver på læring, både på individ-, gruppe og organisasjonsnivå – med vekt på de læringsprosesser som binder sammen taus og eksplisitt kunnskap.

Kurset skal gi kunnskap om ulike teorier og forskning om motivasjon, og motivasjonens betydning for læring, mestring og utførelse. Det er videre et mål at deltakerne skal få innsikt i forholdet mellom motivasjon, personlig utvikling, helse og livskvalitet, og hvilken betydning miljø, ytre og indre hendelser har for endring av motivasjon.

Deltakerne skal få innsikt i hvordan læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner kan tilrettelegges av ledelsen, hvordan ulike læringsarenaer kan styrkes og hvilken betydning medarbeidernes medvirkning og motivasjon kan ha ved omstillinger.

### Læringsutbyttet for deltakerne skal da i hovedsak være:

- Få innsikt i ulike teorier om organisasjonslæring
- Forstå hvordan læring og kompetanseutvikling skjer i profesjonskulturer
- Kunne beskrive og analysere endringsprosesser i egen organisasjon
- Redegjøre for teorier og forskning om motivasjon og motivasjonens betydning for læring
- Få innsikt i hvordan læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner kan tilrettelegges av ledere.

## 2. INNHOLD

Modulen har følgende hovedinnhold:

- Organisasjon og endringer
  - organisasjoners rammebetingelser og strategiske forutsetninger
  - organisasjonens mål, struktur og kultur
  - styringslogikker: hierarki, marked og profesjon
  - strategi, kunnskapsutvikling og læring
  - omstilling og utviklingsarbeid i egen organisasjon
- Profesjoner og læring
  - profesjonsidentitet
  - autonomi og selvledelse
  - faglig fellesskap – strategi og læring
  - ledelse i profesjonsorganisasjoner
  - profesjonelle kulturer i egen organisasjon

- Perspektiver på læring – læring i organisasjoner
  - erfaringslæring - individuell og kollektiv læring
  - læring i arbeidsorganisasjoner
  - kunnskapsressurser, kjernekompetanse og intellektuell kapital
  - kultur og læring i praksisfellesskap – kontekst for læring
  - sosiokulturelle perspektiver på kunnskap og læring
  - læringsstrategier i egen organisasjon
  
- Motivasjon
  - Selvbestemmelsesteori
  - Kompetanse, sosiale relasjoner og autonomi
  - Prestasjonsmotiver
  - Attribusjon og motivasjon
  - Motiver, forventninger og motivasjon
  - Kompetanserelaterte lærings- og utførelsesmål
  
- Ledelse av læringsprosesser
  - kunnskapsmedarbeiderne
  - læringsarenaer og kunnskapsledelse
  - kunnskapsutvikling og kunnskapsanvendelse
  - IKT og kunnskapsutvikling i organisasjoner
  - kunnskapsledelse i egen organisasjon

### 3. LÆRINGSAKTIVITETER

Studiet forutsetter at ulike arbeids- og studieformer blir benyttet. Den enkelte student må selv ta et hovedansvar for egen kompetanseutvikling i studietiden. Dette innebærer bl a at selvstudier må utgjøre en vesentlig del av studiet – individuelt og i grupper. Høgskolen vil delvis tilby direkte undervisning, og delvis veiledning. Det forutsettes at studenten aktivt benytter høgskolens e-læringssystem og internett.

Deltakerne forutsettes å ta utgangspunkt i erfaringer, lokale problemstillinger og eget materiale, og opplegget bygger på at erfaringsutveksling inngår som en viktig del av studie- og arbeidsmåtene, også i tilknytning til den organiserte undervisningen. Det legges opp til at litteraturlesning skjer etter en avtalt plan, og at analyse av egen organisasjon i form av papers danner utgangspunkt for drøftinger og veiledning knyttet til undervisning og teorigjennomgang. Dokumentasjonen kan bygge på observasjoner fra egen institusjon, andre som inngår i basisgruppen eller fra eksterne institusjoner.

Det dannes basisgrupper på 2-3 deltakere som forutsettes å arbeide sammen gjennom en studieenhet eller hele fagstudiet. Arbeidet i basisgruppene betraktes som en viktig læringsarena for å nå målene som er satt opp for studiet. Innslag i basisgruppene kan være litteraturredøftinger, tilbakemelding på hverandres forståelse av problemstillinger og kunnskapstilfang, erfaringsutveksling og veiledning - og utforming av papers.

De ulike obligatoriske øvinger og oppgaver som er spesifisert i studieguiden for studieenheten, må være innlevert innen den tidsfrist som fastsettes av studiekoordinator. Arbeidskravene må være godkjent som betingelse for adgang til avsluttende vurdering.

### 4. VURDERING

#### Vurdering gjennom studietiden

Arbeidskrav fastsatt i studieguiden.

#### Avsluttende vurdering

Vurderingen bygger på følgende to hjemmeoppgaver:

- individuell oppgave
  - gruppeoppgave utført i grupper på 2-3 deltakere.
- Hver av komponentene teller 50 % av samlet karakter i modulen.

### Vurderingsuttrykk

Graderte karakterskala A – F, der A er beste karakter og F er ikke bestått.

## 5. LITTERATUR

Deler av studielitteratur fra modul 1-3 er faglig grunnlag for modul 4.

Studielitteraturen kan bli endret fram til studiestart. I studieåret 2000-2010 var gjeldende studielitteratur følgende:

### Profesjoner og læring i organisasjoner

Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science* (2) 1: 40-57.

Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science* (12) 2: 198-213.

Dahl, T. (2004). *Å ville utvikle skolen. Skoleeieres satsing på ledelse og rektors rolle*. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse IFIM. Kap 3.

Grimen, H. (2008). Profesjon og kunnskap. I: Molander, A. & Terum, L. I. (red) (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap 3.

Hernes, H. (2002). Perspektiver på profesjoner. I: Nylehn, B. & Støkken, A. M. (2002): *De profesjonelle. Relasjoner, identiteter og utdanning*: 38-51 (kap 2). Oslo: Universitetsforlaget.

Hernes, H. (2002). Profesjoner og relasjoner. I: Nylehn, B. & Støkken, A. M. (2002). *De profesjonelle. Relasjoner, identiteter og utdanning*: 126-140 (kap 7). Oslo: Universitetsforlaget.

Lahn, L. C. & Jensen, K. (2008). Profesjon og læring I: Molander, A & Terum, L. I. (red) (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap 17.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2001). SECI. Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: Nonaka, I. & Teece, D. J. (2001). *Managing Industrial Knowledge*: 13-43. London: SAGE Publications.

Nylehn, B. (2002). Det nye arbeidslivet og de profesjonelle. I: Nylehn, B. & Støkken, A. M. (2002). *De profesjonelle. Relasjoner, identiteter og utdanning*: 69-90 (kap 4). Oslo: Universitetsforlaget.

Paulsen, J. M. (2008). *Managing Adaptive Learning from the Middle*. Oslo: BI Norwegian School of Management, Series of Dissertations 4/2008. Ch 2- 4 & 11.

Roald, K. (2004). *Organisasjonslæring i skolar. Teoretiske og praktiske perspektiv*. Sogndal: Høgskolen i Sogn og Fjordane. Notat 15/2004.

Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* (2) 4: 344-358. (Finnes også på norsk: En kunnskapsbasert virksomhetsteori som veileder i strategiarbeidet. [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com)).

Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*: 139-145.

Woods, P. A., Bennett, N, Harvey, J. & Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership. *Educational Management & Administration* 32(4): 439-457.

### Motivasjon

Cock, D., & Halvari, H. (1999). Relations among achievement motives, autonomy, performance in mathematics, and satisfaction of pupils in elementary school. *Psychological Reports*, 84: 983-997. 10 s.

Deci, E. L. (1996). Self-determined motivation and educational achievement. In: Gjesme, T. & Nygård, R. (Eds.), *Advances in motivation*. Pp. 195-209. Oslo: Scandinavian University Press. 12 s.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1990). *A Motivational Approach to Self: Integration in Personality*. Nebraska symposium on motivation. Pp. 237-288. Lincoln: University of Nebraska Press. 50 s.

Elliot, A. J. & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 218-232 13 s.

Halvari, H. (1997). Moderator effects of age on the relation between achievement motives and performance. *Journal of Research in Personality*, 31: 303-318. 13 s.

Halvari, H., Johansen, A., & Sørhaug, T. (1998). The relations between autonomy and control in the management of external consultants and organizational learning. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 42, 309-321. 10 s.

Halvari, H., & Svebak, S. (1999). Emotions in achievement motivation. In : Levinson, D., Ponzetti, J. & Jorgensen, P. (Eds.), *Encyclopedia of Human Emotions*. New York, NY: Macmillan Publishing. 5 s.

Kirkhaug, R. & Halvari, H. (1998). Relations among freedom of action, goal orientation, coupling, and satisfaction with frame management among school managers. *Psychological Reports*, 83: 339-352. 11 s.

Rand, P. (1991). *Mestringsmotivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget. (Kap. 1 - 6, 8 - 10, side 13-103, 112-162). 140 s.

Nygård, R. (1993). *Aktør eller brikke? - om menneskers selvforståelse*. Oslo: Ad Notam Gyldendal. (Kap. 2-12, 17-19, side 27-183). 156 sider.

### Kunnskapsledelse og skoleutvikling

Gotvassli, K Å (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner. Rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: Tapir akademiske forlag.

KS (2007). *Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020*. Oslo. Kommuneforlaget.

Møller, J. & Presthus, A. M. (2006). Skolens relasjoner til skoleeier. I: Møller, J. & Fuglestad, O. L. (red) (2006). *Ledelse i anerkjente skoler*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap 15.

Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership Policy and Practice*. Paris: OECD.

Skrøvet, S. & Stjernstrøm, E. (2006). Ulike arenaer for utøvelse av ledelse: praksisfelleskap og delkulturer. I: Møller, J. & Fuglestad, O. L. (red) (2006). *Ledelse i anerkjente skoler*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap 11.

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
| <b>UTD425</b><br><b>UTD426</b><br><b>UTD427</b> | <b>Skoleledelse</b><br><b>- individuell hjemmeoppgave</b><br><b>- gruppeoppgave</b> | <b>10 studiepoeng</b> |
| <b>Norsk</b>                                    | <b>Modul 5</b>  | <b>Vår</b>            |

## 1. LÆRINGSUTBYTTE

Studieenheten i skoleledelse har som hovedmål å utvikle innsikt i og forståelse for skoleledelse, og alternative perspektiver på skole og barnehage som institusjoner og ledelse som fenomen, men med vekt på kontekst og rammebetingelser for utøvelse av ledelsesfunksjonene, jf studieenheten "offentlig reformpolitikk " og "organisasjon og ledelse".

Deltakerne skal anvende perspektiver og forståelsesrammer som beskriver og analyserer skole og barnehage som samfunnsinstitusjoner, med vekt på profesjons- og kulturperspektiver samt interne og eksterne nettverksstrukturer. Spesielt er det et mål å avklare hva pedagogisk ledelse kan innebære, og hva som er hensiktsmessige strukturer i skolen for utøvelse av endringsledelse.

Det er et mål å få innsikt i krav og forventninger som kan stilles til ledelse i skoleorganisasjoner, og hvilke særlige utfordringer som mellomledere i offentlige virksomheter utsettes for. Det er et sentralt mål å styrke deltakernes evne til å anlegge alternative og supplerende perspektiver som grunnlag for vurdering av rammebetingelsene for ledelse i skole/barnehage. Studiet skal gi deltakerne økt forståelse for hvilken betydning faglig profesjonell autonomi har i skolen, og hvilke særlige rammer og konsekvenser det kan gi for organisering og utøvelse av ledelsesfunksjonene.

Studieenheten har som mål å utvikle evnen hos lederne til å kunne inspirere og samtidig følge opp medarbeiderne slik at skolens virksomhet innrettes mot de visjoner og intensjoner som er grunnlaget for utdanningspolitikken innenfor de rammer og føringer som er nedfelt i læreplanene. Deltakernes teoretiske og praktiske kommunikasjonsferdigheter skal utvikles for å gi et best mulig grunnlag til å kunne etterleve teoriene om og praktiske strategier for pedagogisk ledelse som konfliktløsning, utvikling av team og gjennomføring av medarbeidersamtaler og pedagogisk veiledning, jf studieenheten i "Ledelse i praksis".

Emnet har videre som mål at deltakerne skal kunne se sammenhenger mellom faglige og pedagogiske mål for kjernevirksomheten, bli knyttet til læreplan- og kvalitetsutvikling, og mål for utvikling av læring i skolen som organisasjon, læring i nettverk og spesielt fagpersonalets kunnskaps- og kompetanseutvikling. Den pedagogiske ledelsesfunksjonen forutsettes utført i perspektivet skolen/barnehagen som kunnskapsorganisasjon og lærende organisasjon og utvidet profesjonalitet blant fagpersonalet.

### Læringsutbyttet for deltakerne skal da i hovedsak være:

- Kunne redegjøre for alternative perspektiver på ledelse i utdanningsinstitusjoner
- Være i stand til å benytte kultur- og profesjonsperspektiver i analyse av skoler
- Få innsikt i krav og forventninger som stilles til ledelse i skoleorganisasjoner
- Styrke evnen til analyse av skolens kunnskaps- og kompetanseutvikling tilpasset samfunnsoppdraget
- Foreta analyse av den pedagogiske ledelsesfunksjonen, bli gjennom bevisst bruk av kommunikasjons- og veiledningsstrategier.

## 2. INNHOLD

Modulen omfatter bl a:

- Skolen/barnehagen som organisasjon og institusjon - organisasjonskultur
- Styringssystemer i skole og barnehage - styringsstrategier
- Ressurser og ledelse i kunnskapsorganisasjoner
- Mellomleders rolle i offentlige, profesjonelle virksomheter
- Ledelsesidentitet
- Kommunikasjon og samarbeid - konflikter
- **Læreplaner - kvalitetsutvikling - resultatvurdering**
- Forholdet til omgivelsene - foreldreinnflytelse
- Pedagogisk ledelse - lederrolle - fagkulturer

## 3. LÆRINGSAKTIVITETER

Studiet forutsetter at ulike arbeids- og studieformer blir benyttet. Den enkelte student må selv ta et hovedansvar for egen kompetanseutvikling i studietiden. Dette innebærer bl a at selvstudier må utgjøre en vesentlig del av studiet – individuelt og i grupper. Høgskolen vil delvis tilby direkte undervisning, og delvis veiledning. Også videoveiledning vil bli brukt som læringsaktivitet. Det forutsettes at studenten aktivt benytter høgskolens e-læringsystem og internett.

Deltakerne forutsettes å ta utgangspunkt i erfaringer, lokale problemstillinger og eget materiale, og opplegget bygger på at erfaringsutveksling inngår som en viktig del av studie- og arbeidsmåtene, også i tilknytning til den organiserte undervisningen. Det legges opp til at litteraturlæsning skjer etter en avtalt plan, og at analyse av egen organisasjon i form av papers danner utgangspunkt for drøftinger og veiledning knyttet til undervisning og teorigjennomgang. Dokumentasjonen kan bygge på observasjoner fra egen institusjon, andre som inngår i basisgruppen eller fra eksterne institusjoner.

Det dannes basisgrupper på 2-3 deltakere som forutsettes å arbeide sammen gjennom en studieenhet eller hele fagstudiet. Arbeidet i basisgruppene betraktes som en viktig læringsarena for å nå målene som er satt opp for studiet. Innslag i basisgruppene kan være litteraturdyrøftinger, tilbakemelding på hverandres forståelse av problemstillinger og kunnskapstilfang, erfaringsutveksling og veiledning - og utforming av papers.

De ulike obligatoriske øvinger og oppgaver som er spesifisert i studieguiden for studieenheten, må være innlevert innen den tidsfrist som fastsettes av studiekoordinator. Arbeidskravene må være godkjent som betingelse for adgang til avsluttende vurdering.

## 4. VURDERING

### Vurdering gjennom studietiden

Arbeidskrav fastsatt i studieguiden.

### Avsluttende vurdering

Vurderingen bygger på følgende to hjemmeoppgaver:

- individuell oppgave
- gruppeoppgave utført i grupper på 2-3 deltakere.

Hver av komponentene teller 50 % av samlet karakter i modulen.

### Vurderingsuttrykk

Graderte karakterskala A – F, der A er beste karakter og F er ikke bestått.

## 5. LITTERATUR

Deler av studielitteratur fra modul 1-4 er studiegrunnlag for modul 5.

Studielitteraturen kan bli endret fram til studiestart. I studieåret 2000-2010 var gjeldende studielitteratur følgende:

### Pedagogisk ledelse og lederidentitet

Dimmen, Å. (2005). *Ledelse i lærende organisasjoner. Mellomledere og kunnskapsledelse*. Hønefoss: HiBu, Rapport 56.

Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Møller, J. (2004). *Lederidentiteter i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap 4 og 9 -12.

Ottesen, E. & Møller, J. (2006). Distribuert ledelse som begrep og forskningsperspektiv. I: Sivesind, K., Langsfeldt, G. & Skredsmo, G. *Utdanningsledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Roald, K. (2006). Organisasjonslæring – eit fruktbart perspektiv på skoleleiing? I: Sivesind, K., Langsfeldt, G. & Skredsmo, G. *Utdanningsledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

### Danningsteorier og teorier om undervisning

Klafki, W. (2002). *Dannelsesteori og didaktikk: nye studier*. Århus: Klim, 2. utgave. Utdrag s 25-51 og 161-184

Bruner, J. (2001). Verdien av struktur. I: Dale, E L (2001). *Om utdanning. Klassiske tekster*, s 125-141. Oslo: Gyldendal akademisk.

Eisner, E. (2001). Pedagogikk- kritikk. I: Dale, E L (2001). *Om utdanning. Klassiske tekster*, side 205-230. Oslo: Gyldendal akademisk.

Tyler, R. (2001). Grunnprinsipper for læreplan og undervisning. I: Dale, E L (2001). *Om utdanning. Klassiske tekster*, side 81-111. Oslo: Gyldendal akademisk.

### Skoleutvikling og skolevurdering

Bjørnsrud, H. (2005). *Rom for aksjonslæring*. Oslo: Gyldendal akademisk. Kap 1, 3-5 og 8

Scherp, H.-Å & Scherp, G. B. (2007). *Ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Karlstad: Karlstad University Studies: 2007:7. Kap 1-2 og kap 7.

### Kommunikasjon og veiledning

Ulleberg, I. (2004). *Kommunikasjon og veiledning*. En innføring i Gregory-Batesons kommunikasjonsteori – med historier fra veiledningspraksis. Oslo: Universitetsforlaget

Skagen, K. (red) (2000). *Kunnskap og handling i pedagogisk veiledning*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap 1-8 og 12.

Scherp & Scherp (2007) kan bestilles hos

[Akademibokhandeln vid Karlstads universitet](#)

Telefon 054-83 37 50

fax 054-83 07 35

eller

[info@karlstad.akademibokhandeln.se](mailto:info@karlstad.akademibokhandeln.se)

Se også

<http://www.pbs.kau.se/>

om andre prosjekter og rapporter om skoleutvikling.

---

|               |                         |                       |
|---------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>UTD435</b> | <b>Forskningsmetode</b> | <b>10 studiepoeng</b> |
| <b>Norsk</b>  | <b>Modul 6</b>          | <b>Høst og vår</b>    |

## 1. LÆRINGSUTBYTTE

Studieenheden i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode skal gi deltakerne forståelse for hvordan undersøkelser og evalueringer kan og bør gjennomføres for å tilfredsstille vitenskapelige krav. Kunnskap om vitenskapelige krav og normer står sentralt for å kunne utforme egne empiriske studier og for å kunne ta stilling til andres arbeider, både vitenskapelige artikler og ulike typer undersøkelser, evalueringer og analyser som gjennomføres for beslutningsformål.

Det er et mål at deltakerne skal få innsikt i ulike typer forskningsdesign, måling, datastrategi og ulike validitetsformer. Deltakerne skal gjennom dette utvikle evnen til å se fordeler og ulemper ved ulike typer design samt hvordan problemstilling og teoriforankring påvirker design- og metodevalg.

Det er videre et mål at deltakerne skal få kunnskaper om muligheter og begrensninger i både kvantitative og kvalitative forskningstilnæringer. Deltakerne skal også få oversikt over ulike kvantitative og kvalitative datainnsamlings- og analyseteknikker som grunnlag for å belyse aktuelle problemstillinger i forskning.

### Læringsutbyttet for deltakerne skal da i hovedsak være:

- Kunne redegjøre for sentrale forskningsmetodiske og etiske problemstillinger
- Få innsikt i ulike datadesign og validitetsformer
- Beskrive og vurdere valg av forskningsmetoder i andres arbeider
- Få kunnskap om og erfaring med datainnsamlings- og analyseteknikker
- Utforme prosjektskisse og forprosjekt til masteroppgaven bygget på forskningsmetodiske kriterier.

## 2. INNHOLD

Det forskningsmetodiske grunnlaget for avhandlingen omfatter bl a:

- innledning om studieopplegg, studielitteratur og skrivearbeid
- vitenskapsteori
- forskning og evalueringer
- forskningsprosessen
- kvalitative og kvantitative forskningsdesign
- forskningsetikk
- dokumentasjon og rapportutforming

## 3. LÆRINGSAKTIVITETER

Studiet forutsetter at ulike arbeids- og studieformer blir benyttet. Den enkelte student må selv ta et hovedansvar for egen kompetanseutvikling i studietiden. Dette innebærer bl a at selvstudier må utgjøre en vesentlig del av studiet – individuelt og i grupper. Høgskolen vil delvis tilby direkte undervisning, og delvis veiledning. Det forutsettes at studenten aktivt benytter høgskolens e-læringsystem og internett.

De oppgaver som er spesifisert i studieguiden for studieenheten, må være innlevert innen den tidsfrist som fastsettes av studiekoordinator. Arbeidskravene må være godkjent som betingelse for adgang til avsluttende vurdering.

Arbeidsformen består bl a av at deltakerne analyserer forskningsartikler /-rapporter, og presenterer analysen for de andre kursdeltakerne. I presentasjonen inngår et notat eller en powerpoint-presentasjon samt en muntlig framleggelse. Papers som skrives i de faglige studieenhetene vurderes også ut fra metodiske perspektiver og krav. Parallelt med kurset forutsettes det at deltakerne arbeider med et forprosjekt til masteravhandlingen, hvor det foretas en litteraturreview knyttet til det valgte tema med avgrensning av problemstilling samt en drøfting av aktuelle metodiske valg i eget prosjekt.

### Prosjektskisse

Modul 6 i masterprogrammet har bl.a. som formål å støtte studentene i planleggingen av masteroppgaven. Som en del av denne modulen skal studentene først utarbeide en projektskisse som kan danne utgangspunkt for utarbeidelse av forprosjektet. Projektskissen danner også grunnlag for tildeling av veileder.

Projektskissen kan være på 3-4 sider og må inneholde følgende hovedpunkter:

- 1  
*Tema og foreløpig problemstilling for prosjektet  
(Formuler gjerne noen eksempler på aktuelle spørsmål.)*
- 2  
*Begrunnelse for valg av tema*
- 3  
*Kort om teoretisk perspektiv som kan være aktuelt - hva slags litteratur tenkes benyttet som fundament*
- 4  
*Design - datagrunnlag - hvilke empiriske data er nødvendige - hva er aktuelle metoder*
- 5  
*Hvordan en kan koble teori og data i analyse/drøftings-/konklusjonsdelen.*

Frist for innsending av projektskissen er 01.03.

Den sendes studieleder elektronisk.

Normalt utføres arbeidet med oppgaven individuelt, men høyskolen kan etter søknad gi tillatelse til gruppeprosjekter med 2-3 deltakere. Det må gis en faglig begrunnelse i søknaden.

Gruppeprosjekter forventes å medføre noe omfang og større volum på oppgaven enn individuelle oppgaver. I gruppeprosjekter må det fremgå hva som er den enkelte deltakers bidrag.

Søknadsfrist er 01.03.

### Forprosjekt for masteroppgaven

Forprosjektets hovedformål er å videreføre arbeidet med projektskissen.

Forprosjektrapporten skal omfatte:

#### *Begrunnelser:*

Rapporten må være tydelig på hvilke begrunnelser som kan gis for det temaet som tas opp. Begrunnelsene må her gå ut over personlig interesse o l. Valgt tema kan selvsagt kobles til generelle skolereformer av typen Kunnskapsløftet, dersom det er relevant. Men begrunnelser bør også knyttes til undersøkelser, teoridannelse med sentrale begreper og modeller m v.

### *Litteraturreview*

Litteraturstudien må utgjøre hoveddelen av rapporten, og bør ha et visst omfang m h t utvalg av kilder. Det bør dokumenteres at en har søkt systematisk i relevante baser, det er ikke tilstrekkelig å holde seg hovedsakelig til studielitteratur fra modulene 1-5. Det må være selvsagt at dokumentasjonen er ordentlig og korrekt m h t kildebruk, utforming av referanseliste m v.

### *Problemstillinger*

I forprosjektet er det greit at tema og problemstillinger er litt uklart formulert i begynnelsen av dokumentet. Men forfatteren må forventes å avklare problemstilling og forskningsspørsmål/hypoteser på slutten av litteraturstudien. "Jakten på problemstillingen" må være styrende for strukturen i litteraturoversikten – det kan ikke være nok å referere litt "kanskje relevant stoff" fra de ulike papers som er skrevet i løpet av de fem studiemodulene. Det må være intern sammenheng i framstillingen, og den må forsøkes knyttet opp til utvikling av problemstilling(er).

### *Forskningsdesign*

I siste del av forprosjektrapporten gis en kortfattet presentasjon av forskningsmetodiske valg som tenkes gjort i forhold til den empiriske delen av masteroppgaven. Det er ikke noe poeng å beskrive ulike forskningsmetodiske spørsmål, her må det finnes en konkret drøfting av spørsmål som er nær knyttet til det tema og den problemstilling som er belyst i rapporten, og begrunnelser for de valg som per dato synes å være hensiktsmessige.

Dersom en i utgangspunktet har en avgrenset problemstilling, vil det styre litteraturvalget – men mer vanlig vil det være at en starter med et forskningsområde av interesse, og avslutter forprosjektet med en mer presis problemstilling som kan danne grunnlag for masteroppgaven.

Innledningen i forprosjektrapporten bør introdusere temaet på generelt grunnlag, og gi begrunnelser for hvorfor det er interessant i en eller annen sammenheng.

Hoveddelen av forprosjektrapporten skal bestå av en litteraturoversikt basert på relevant og aktuell forskning om temaet.

Med basis i teorigjennomgangen må det så formuleres et eksplisitt forskningsproblem i form av spørsmål eller hypoteser.

I siste del av forprosjektrapporten gis en kortfattet presentasjon av forskningsmetodiske valg som tenkes gjort i forhold til den empiriske delen av masteroppgaven.

Det forutsettes at forprosjektrapporten dokumenterer bruk av litteratur etter de krav som gjelder for masteroppgaven.

Det forventes at forprosjektrapporten har et omfang på ca 18-20 sider.

Frist for innsending av forprosjektrapporten er 01.06.  
Den endes studieleder elektronisk.

## **4. VURDERING**

### **Vurdering gjennom studietiden**

Forprosjektskissen samt arbeidskrav fastsatt i studieguiden.

### **Avsluttende vurdering**

Vurderingen bygger på forprosjektrapporten.

### **Vurderingsuttrykk**

Bestått/ikke bestått.

## 5. LITTERATUR

Studielitteraturen er delt i en fordypningsdel og støttelitteratur. Fordypningsdelen gir en generell oversikt over vitenskapsteori, metodologi og forskningsmetoder som alle studenter bør kjenne til. Fordypningsdelen danner også grunnlaget for det metodiske arbeidet med masteroppgaven. Støttelitteraturen gir i tillegg en tematisk oversikt over litteratur som kan være spesielt nyttig i arbeidet med oppgaven.

Studielitteraturen kan bli endret fram til studiestart. I studieåret 2009-2010 var gjeldende studielitteratur følgende:

### Fordypningslitteratur

Aasen, P., Priøtz, T. & Stensaker, B. (2004). Evalueringen av Reform 97 i et utdanningspolitisk perspektiv. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 4/2004.

Bjørnsrud, H (2004). *Rom for aksjonslæring*. Oslo: Gyldendal Akademisk. Kap 2 & 6-7.

Blichfeldt, J. F. & Aamodt, P. O. (1999). Om følgeforskningen i Reform 94. I: Kvalsund, R. m fl (1999). *Videregående opplæring – ved en skilleveg? Forskning fra den nasjonale evalueringen av Reform 94*. Oslo: Tano Aschehoug.

Engelstad, F., Grenness, C. E., Kalleberg, R. & Malnes, R. (2005). *Introduksjon til samfunnsfag*. Oslo: Gyldendal Akademisk. Kap. 4 og 19.

Haug, P. (2004). Om grunnlaget for evaluering av Reform 97. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 4/2004.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Monsen, L. (2004). utfordringer og dilemmaer i evalueringen av Reform 97. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 4/2004.

Postholm, M. B. ( 2005). *Kvalitativ metode*. Oslo: Universitetsforlaget. Kap. 7

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Bergen, 2. utg* : Fagbokforlaget.

Ryen, A. ( 2002). *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget, kap. 10

Sørebø, A. M. (2003): *SPSS. En innføring i kvantitativ dataanalyse med SPSS 11.0*. Hønefoss: HiBu.

Thagaard, T. ( 2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget, Kap. 6

### Støttelitteratur

#### 1. Om skrivearbeid

Dysthe, O. ,Hertzberg, F. & Hoel, T. L. (2000). *Skrive for å lære*. Oslo: Abstrakt forlag.

Everett, E.U. & Fuseth, I. (2004). *Masteroppgaven*. Oslo: Universitetsforlaget

Hart, C. (2005). *Doing your Masters Dissertation*. London: SAGE.

## 2. Vitenskapsteori

Creswell, J. W. (2003). *Research Design*. Thousand Oaks, CA.: SAGE. Chapter 1.

Denzin, N. K.&Lincoln, Y. S ( eds.) (1998). *The Landscape of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA.: SAGE. Chapter 6 and 7.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 1-3.

## 3. Forskningsdesign

Creswell, J. W. (2005). *Educational research*. 2nd ed. Upper Saddle River, OH: Merrill Prentice Hall, Chapter 2.

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design*. Thousand Oaks, CA.:SAGE. Chapter 1.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 5.

## 4. Kvalitativ forskning, evalueringer og aksjonsforskning

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks, CA.: SAGE.

Sverdrup, S. (2002). *Evaluering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tiller, T. (red.) (2004). *Aksjonsforskning i skole og utdanning*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

## 5. Intervju

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (2003). *Inside Interviewing*. Thousand Oaks, CA.: SAGE.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: ad Notam.

## 6. Observasjon og feltarbeid

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford, GB: Oxford University Press. Chapter 14.

Fangen, K. (2004). *Deltakende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Grønmo, S (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 8.

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
| <b>UTD505</b><br><b>UTD506</b><br><b>UTD507</b> | <b>Masteroppgave</b><br><b>- skriftlig arbeid</b><br><b>- muntlig høring</b> | <b>30 studiepoeng</b> |
| <b>Norsk</b>                                    | <b>Modul 7</b>   | <b>Høst/vår</b>       |

## 1. LÆRINGSYTBYTTE

Formålet med avhandlingen er å bidra til oppøving av kritisk tenkning, kjennskap til forskningsprosesser, selvstendig arbeid og faglig fordypning.

Masteroppgaven/avhandlingen kan være et selvstendig arbeid hvor den enkelte student selv utvikler tema og problemstillinger, eller den kan være en del av et større forskningsprosjekt som fagpersonalet har organisert og driver. Oppgavevalget – tema og problemstillinger - skal godkjennes av studieleder/veileder.

Normalt utføres det selvstendige arbeidet individuelt, men høgskolen kan etter søknad gi tillatelse til gruppeprosjekter med 2-3 deltakere. Gruppeprosjekter forventes å ha større omfang og medføre noe større volum på rapporten enn individuelle prosjekter.

### Læringsutbyttet for deltakerne skal da i hovedsak være:

- Kunne formulere en problemstilling som er relevant i forhold til studiets mål og innhold
- Være i stand til å klargjøre sentrale begreper som inngår i problemstillingen med referanse til relevant litteratur
- Velge design og metode begrunnet ut fra problemstilling
- Kunne vise at en kan anvende faglige begreper og teori i forhold til problemstillingen og erfaringsmateriale
- Vise selvstendighet i anvendelse av begreper og litteratur
- Kunne utforme en rapport på en systematisk måte med logisk oppbygging og god skriftlig form
- Kunne utforme rapporten med en konklusjon som viser forståelse av sammenhenger mellom problemstilling, begrepsramme og de data som er innhentet
- Dokumentere metodiske refleksjoner med kritisk holdning til egne metodiske valg
- Kunne benytte forskningsbasert kunnskap med kildehenvisninger og referanseoversikt etter gitt standard.

## 2. INNHOLD

Innholdet i denne modulen er masteroppgaven og en artikkel basert på masteroppgaven.

Rapporten og et sammendrag av rapporten (artikkel) med dens problemstillinger, metoder og funn - gjøres elektronisk tilgjengelig for publisering på nettet.

---

### 3. LÆRINGSAKTIVITETER

Grunnlaget for arbeidet med masteroppgaven er at den skal være et selvstendig vitenskapelig arbeid. Oppgaven er et virkemiddel til å nyttiggjøre seg den innsikten kandidaten har fått gjennom arbeidet med de ulike modulene i masterprogrammet i utdanningsledelse.

Masteroppgaven skal ha et innhold som kan knyttes til studiets sentrale temaer:

- ledelse - kunnskapsledelse
- læring og endring i utdanningsinstitusjoner
- offentlig reformpolitikk og utdanning

Valg av tema og undersøkelsesopplegg bør ha som siktemål at arbeidet med masteroppgaven kan gjennomføres på ett semester (fulltid) tilsvarende 30 studiepoeng. En normalstørrelse for en individuell masteroppgave forventes å være 70 - 90 sider.

#### Veiledning

Under forutsetning av godkjent prosjektskisse blir det oppnevnt hovedveileder.

Veileder vil normalt komme fra høgskolen. Dersom høgskolen ikke har faglig kompetanse innenfor et område, kan det oppnevnes hovedveileder utenfra. Det skal da i tillegg oppnevnes bilveileder fra høgskolen. Veiledningstiden fordeles med 2/3 til hovedveileder og 1/3 til bilveileder.

Det avsettes inntil 20 timers veiledning per forprosjekt, inkludert veileders tid til forberedelser. Ressursrammen for veiledning av selve masteroppgaven er i tillegg 50 timer, inkludert tid til forberedelse og sluttvurdering.

Hver student må registrere framdriften i studiet på vanlig måte i den elektroniske utdanningsplanen (studentweb)

Den faglige veiledningen vil bl.a. omfatte:

- bruk av veiledningstiden og gjensidige forventninger
- valg av tema og utforming av problemstilling
- aktuell litteratur
- innhold i masteroppgaven
- design- og metodevalg
- skriveveiledning
- framdrift og tidsplanlegging

Frist for innlevering av masteroppgaver er 1. mai og 1. november.

Ved innlevering av masteroppgaven skal studentene:

- levere 7 eksemplarer av oppgaven, hvorav to går til biblioteket - i tillegg skal oppgaven leveres i digital utgave til studieleder
- levere separat eksemplar av en obligatorisk artikkel egnet for elektronisk publisering.

## **4. VURDERING**

### **Vurdering gjennom studietiden**

Det forutsettes at modulene 1-6 er bestått før en kan melde seg opp til avsluttende vurdering i masteroppgaven.

### **Avsluttende vurdering**

Avsluttende vurdering består av vurdering av den skriftlige rapporten og en muntlig prøve.

Karakter på masteroppgaven fastsettes før muntlig eksamen.

Ved muntlig eksamen legges det vekt på kandidatens refleksjoner rundt den prosessen kandidaten har vært gjennom i studiet, og spesielt knyttet til masteroppgaven. I den forbindelse vil fokus normalt settes på de metodiske overveielser som er gjort, og kandidatens vurderinger i etterkant av hvilke konsekvenser valgene har fått for analyse og konklusjoner i rapporten.

### **Vurderingsuttrykk**

Graderte karakterskala A – F, der A er beste karakter og F er ikke bestått.

### **Hjelpemidler til eksamen**

Rapporten benyttes ved muntlig eksamen.