

Skoleledelse og utviklingsarbeid



Erling Lien Barlindhaug

Direktør

International Movement Towards Educational Change

Nå skal det handle om

- Kvalitet – skolen vår er god fordi...
- Skoleeierskap – har det noe betydning?
- Lærende organisasjoner
- PLC...?
- Elevsentrert ledelse



Pedagogisk ledelse



Kvalitet



International Movement Towards Educational Change



Skolen vår er god fordi....

New Public Management (forkortet NPM)

Betegnelse på en reformbølge som siden 1980-tallet har hatt som mål å effektivisere offentlig sektor ved hjelp av styringsprinsipper fra privat sektor. NPM regnes ofte som motsats til byråkratisk eller fagstyrt ledelse.

Wikipedia



Kvalitet...

Riktig leveranse: Høyest mulig kvalitet til minst mulig pris – fra leverandør til kunde

Vurdering: kundetilfredshet



Vi vet at vi ikke kan....

..forkynne oss til kvalitet

..kjefte oss til kvalitet

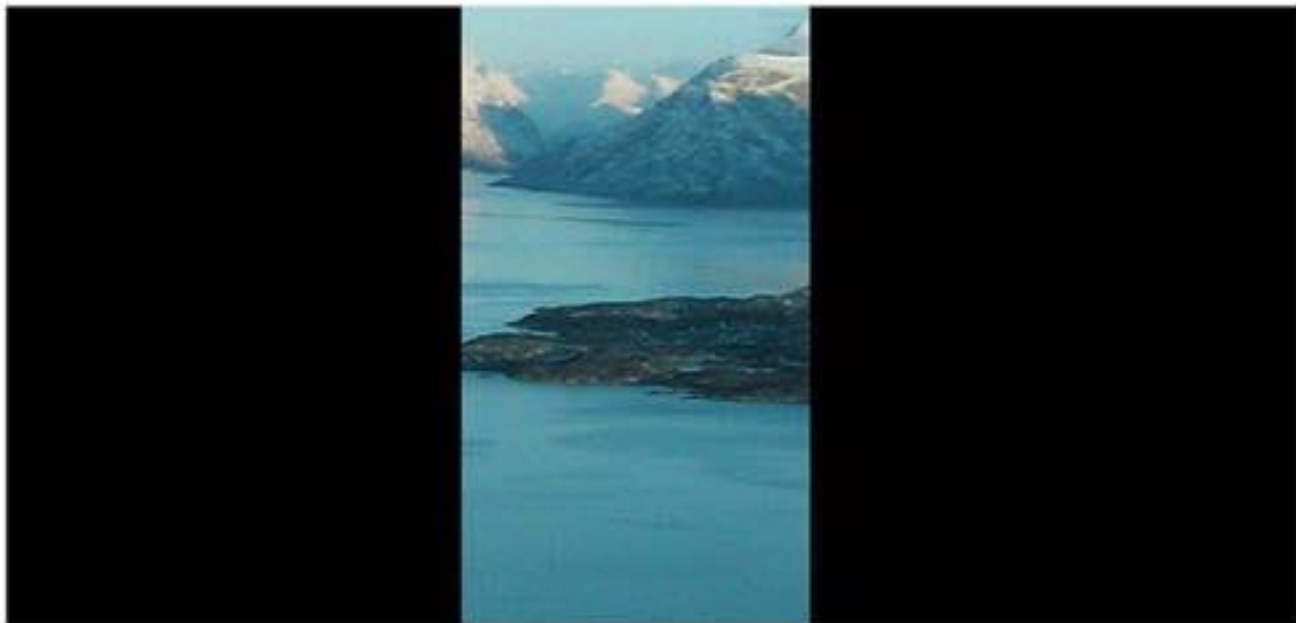
..kontrollere oss til kvalitet





**Det du ser på, treffer
du...**





Skoleeierskapet – har det noe betydning?

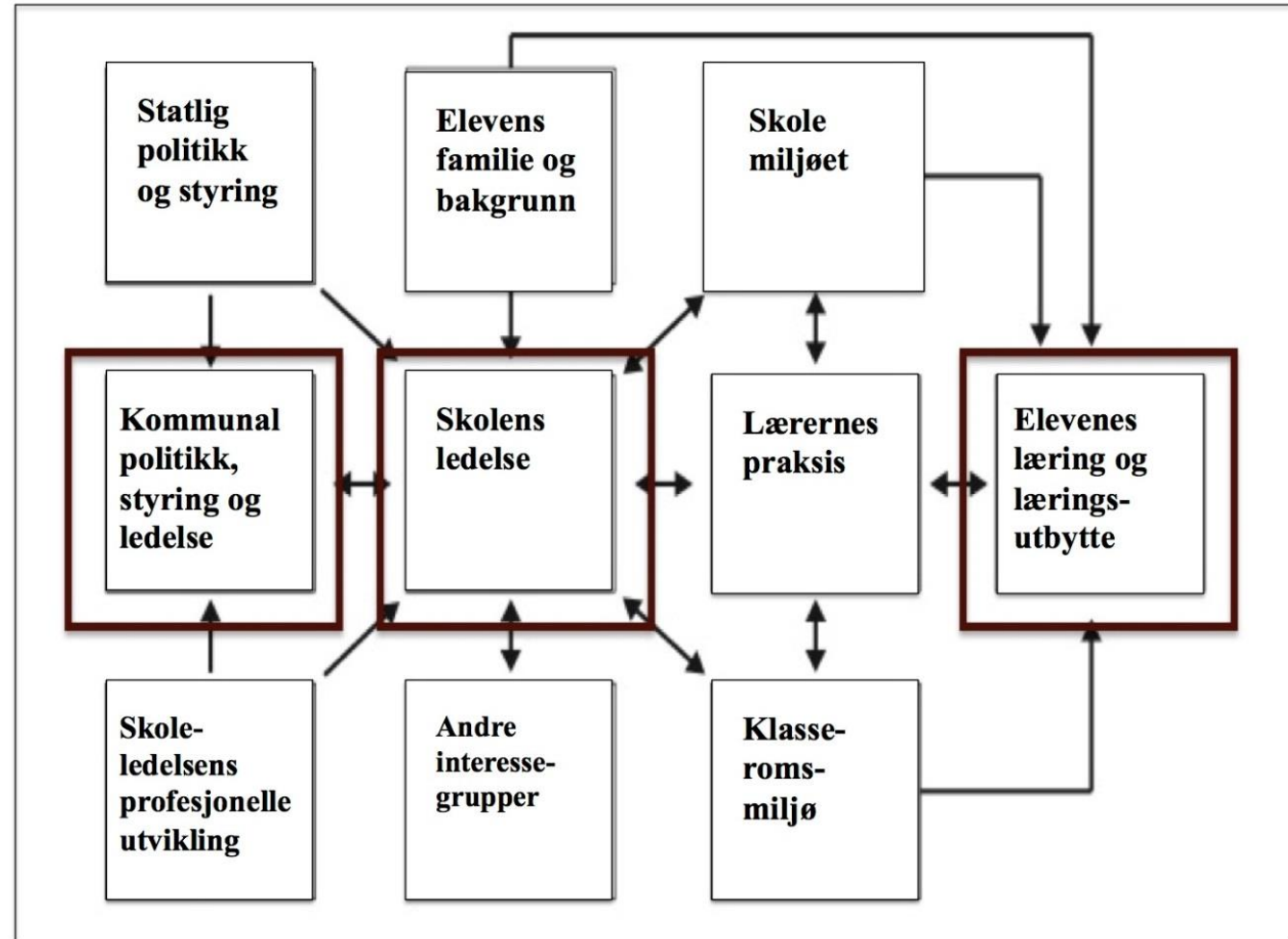
... og hvem er nå egentlig denne skoleeieren?



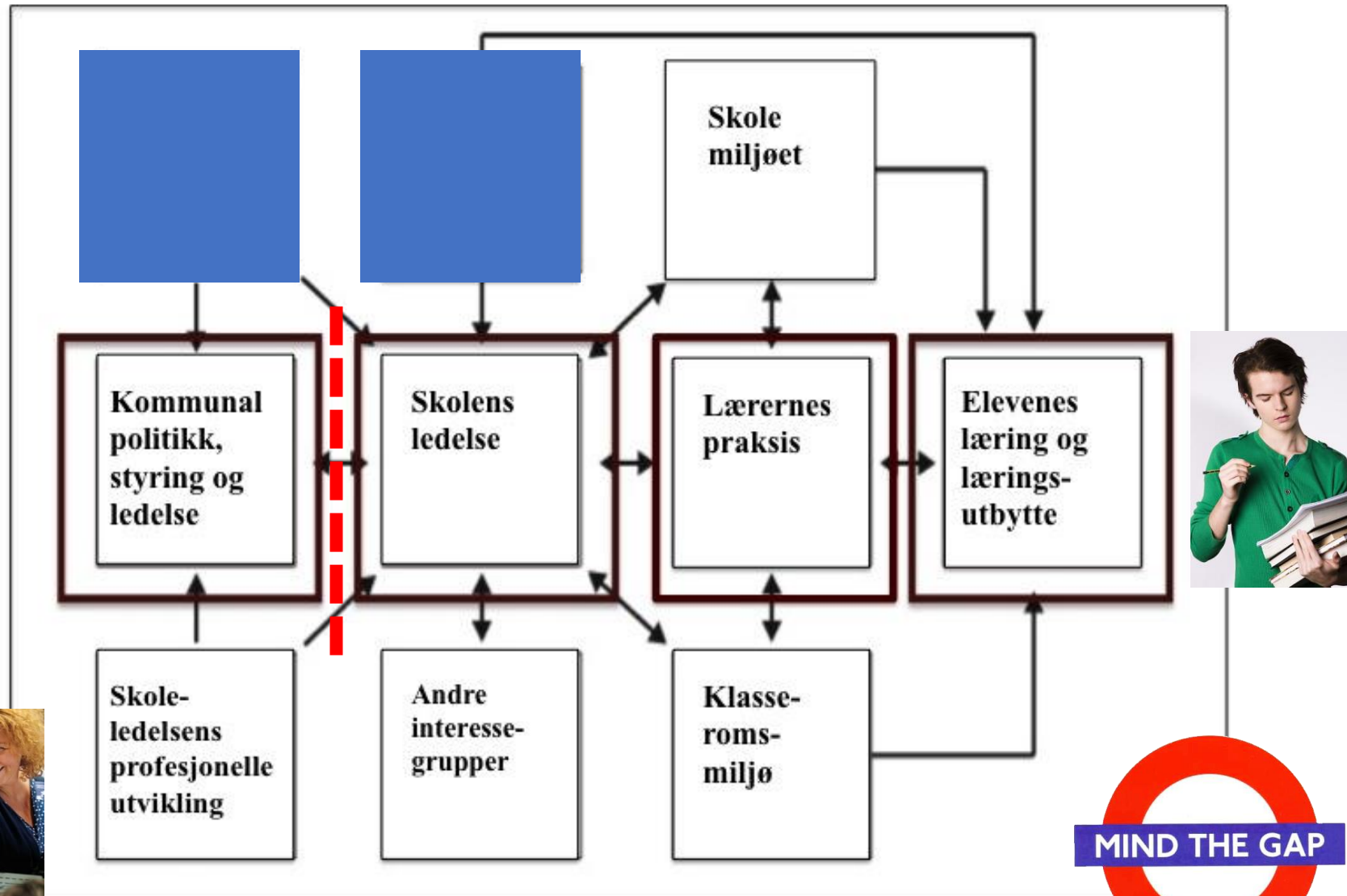
International Movement Towards Educational Change



Skoleeierskapets betydning er avdekket i en større forskningsrapport som analyserer hele verdikjeden fra statlig politikk til elevenes læringsresultater



”Skoleeierskapets verdikjede”





KS FOU

Hvordan lykkes som skoleeier?

1. At skoleeier **vet**, ikke **tror**
2. At skoleeier **ivaretar og følger opp**
 - Skolene som organisasjoner
 - Skolelederne
 - Lærerne
 - Elevene
3. At skoleeier har **ambisjoner**, og prioriterer og avgrenser målene
4. At skoleeier har **gjennomføringsevne** og tenker **langsiktig**



1. Hvordan **vet** vi?
2. Hva gjør vi for å **ivareta og følge opp**?
3. Har vi de rette **ambisjonene**, og er «vi» sammen om dem?
4. Har vi **gjennomføringsevne** og **langsiktighet**, og hvordan vet vi det?

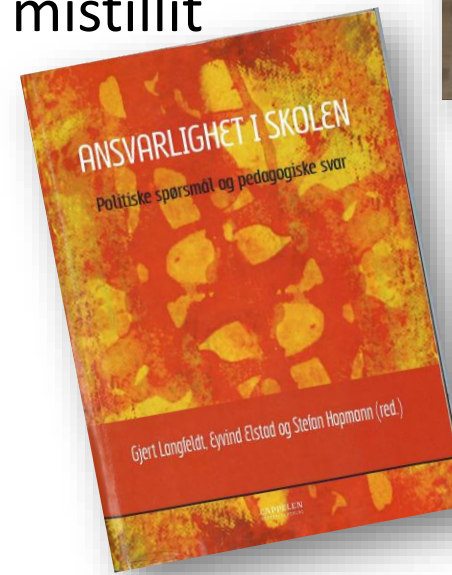
Ansvarliggjøring - Accountability

Indre ansvarliggjøring

- Vårt problem
- Hjelp og støtte – positiv diskriminering
- Vårt mål
- Bygger på tillit

Ytre ansvarliggjøring

- Ditt problem
- Straff og belønning
- Mål kommer ovenfra
- Bygger på mistillit



Medansvarlighet



Gale og riktige drivere

GALE	RIKTIGE
Accountability/ ansvarliggjøring	Kapasitetsbygging
Individuelle løsninger	Felles innsats
Teknologi	Pedagogikk
Fragmenterte strategier/tiltak	Systemtenkning – helhet. Koordinerte strategier/tiltak



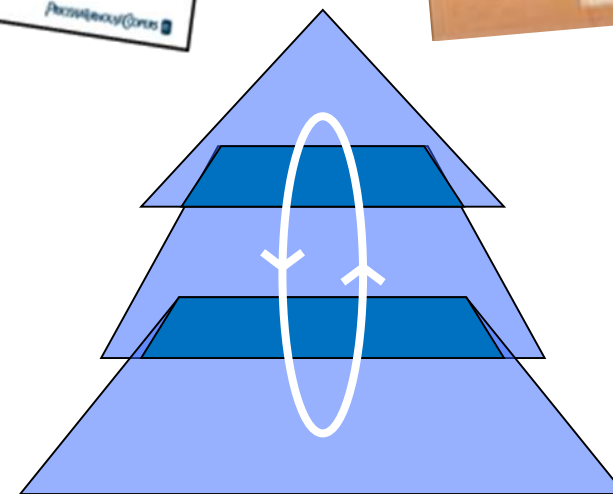
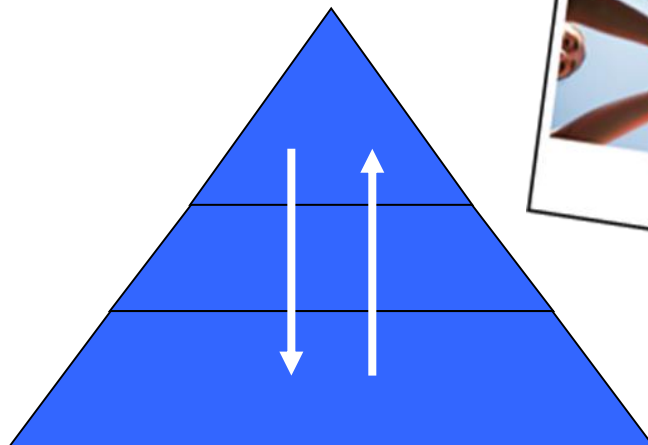
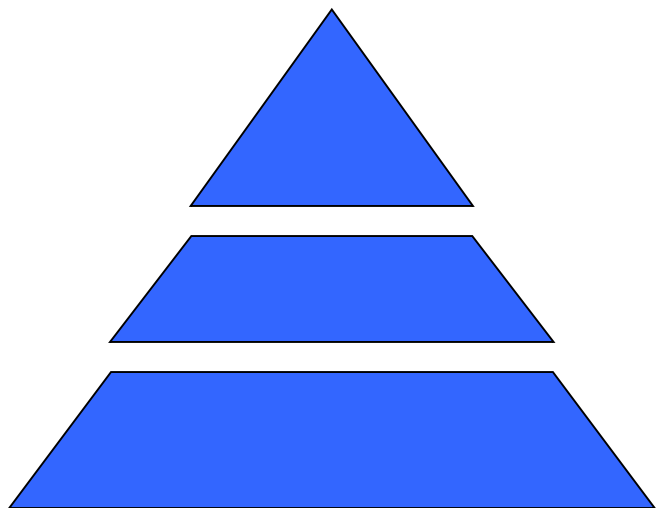
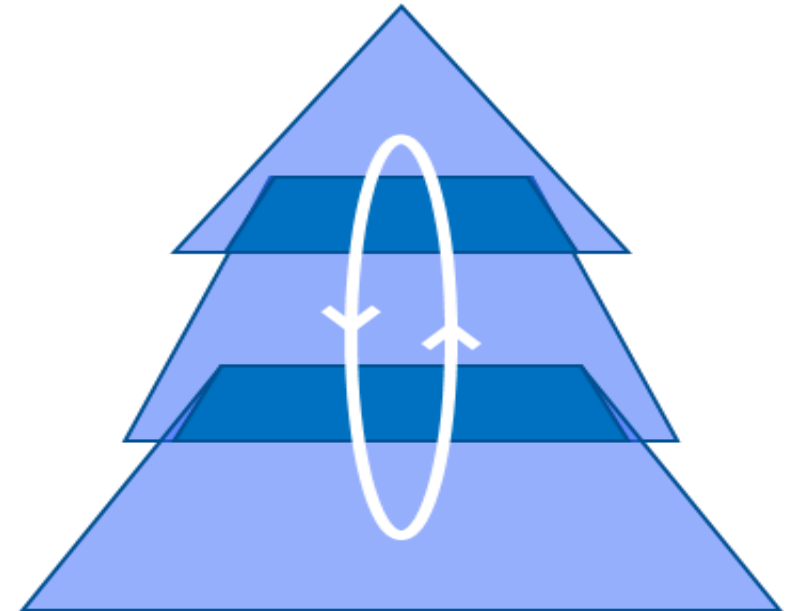
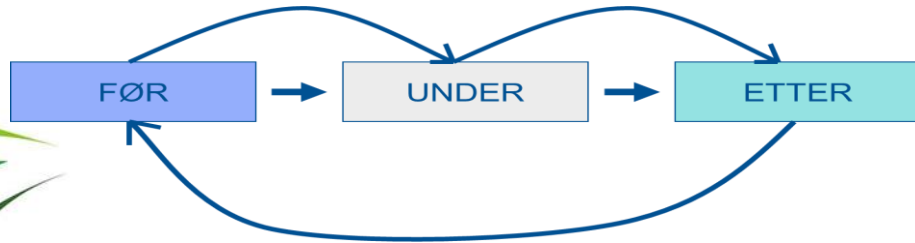


Fig: Dosent Knut Roald, HiSF

Fra tilstandsrapport til kvalitet

- Tilstandsrapporten er skoleeiers viktigste kilde til **systematisk kunnskap** om skolene i egen kommune
- Arbeidet med Tilstandsrapporten er et av skoleeiers viktigste virkemidler til å lykkes med en **systemisk tilnærming** til **kvalitetsutvikling** i skolene
 - Årshjul
 - Samhandlingsarenaer
 - Metodikk
 - Verktøy



Dialog som verktøy

Dialog – ikke bare for å oppnå konsensus og tilslutning, men vel så mye for å skape

- **erkjennelser** om egen praksis og eget forbedringspotensial
- **aha-opplevelser**

for å oppnå

- **ny felles kunnskap**
- **ambisjoner**
- **endringsvilje**
- **interne forpliktelser**
- **ansvarlighet**
- **vi-holdning**





Dial og

Refleksjon

Hvordan kan dere, som den profesjonelle parten, bidra til en kunnskapsbasert dialog om skole med elever, foreldre og politikere?

Hvilke kanaler kan åpnes for å lukke «gapene»?



LÆRENDE ORGANISASJONER



*ALLE SNAKKER OM DET,
MEN HVA ER DET ?*

International Movement Towards Educational Change

De fem disiplinene *(P. Senge)*

1. Personlig mestring
2. Mentale modeller
3. Å skape felles visjoner
4. Gruppelæring
5. Systemtenkning



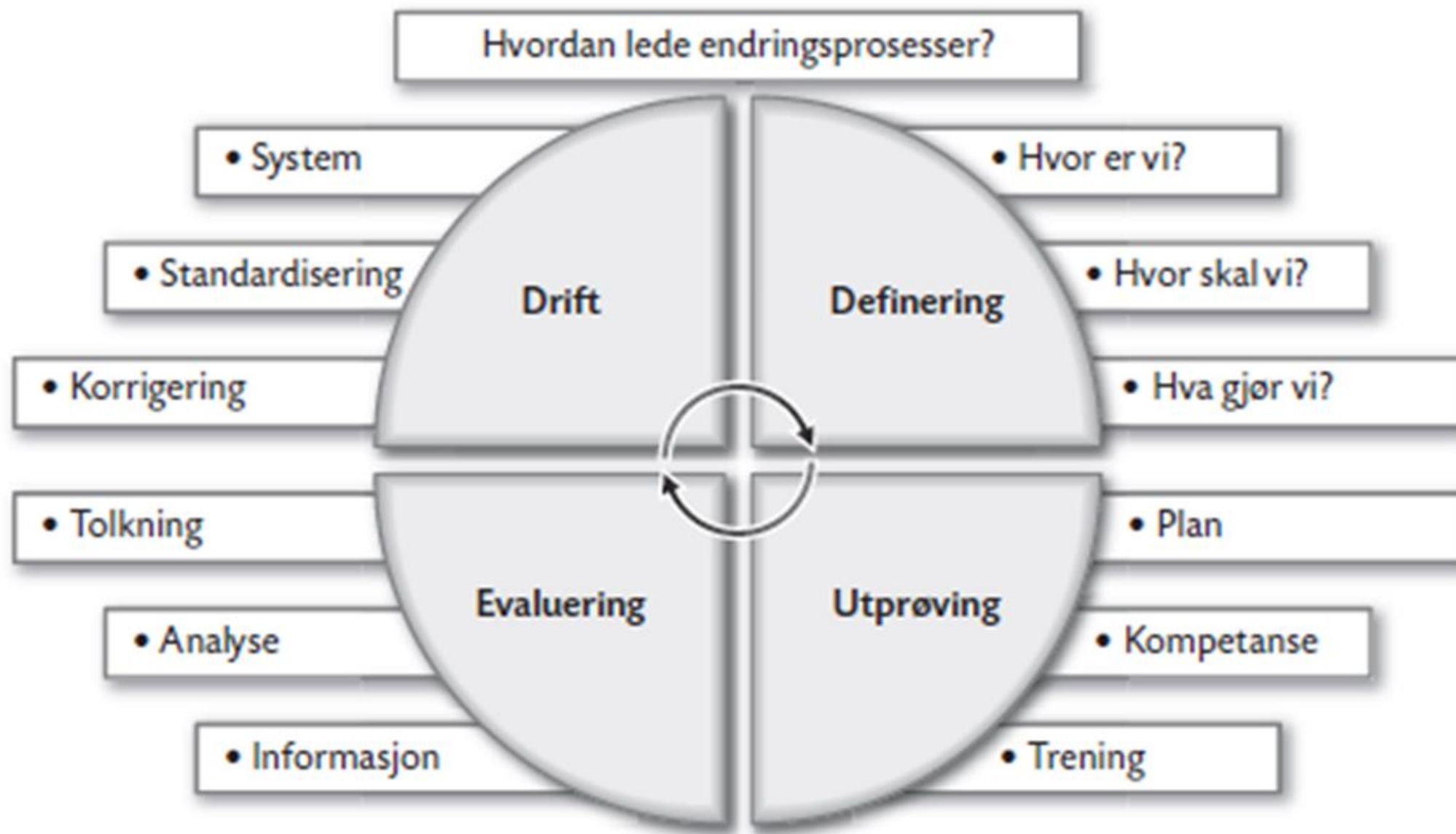
Foto: Aftenposten

How the World's Most Improved Systems Keep Getting Better



McKinsey & Company (2010)





Hvis du skulle beskrive din skole som en hest...

... hvilken type hest beskriver din skole best?



«Leading from the middle», Andy Hargreaves og Dennis Shriver»

Innovasjon



Forbedring





PLC

Professional Learning Communities



International Movement Towards Educational Change



«Det er på arbeidsplassen man blir arbeidsfolk»



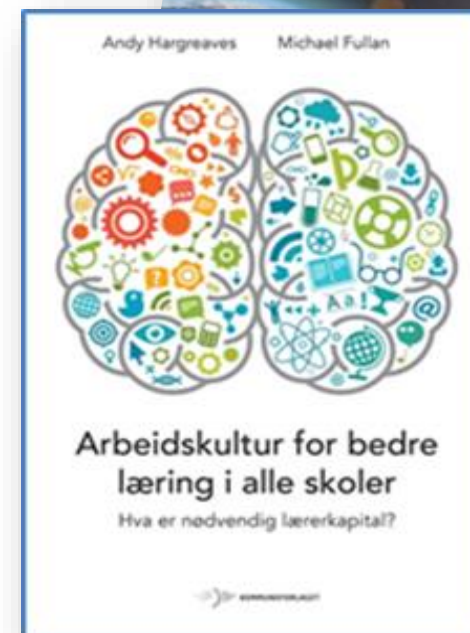
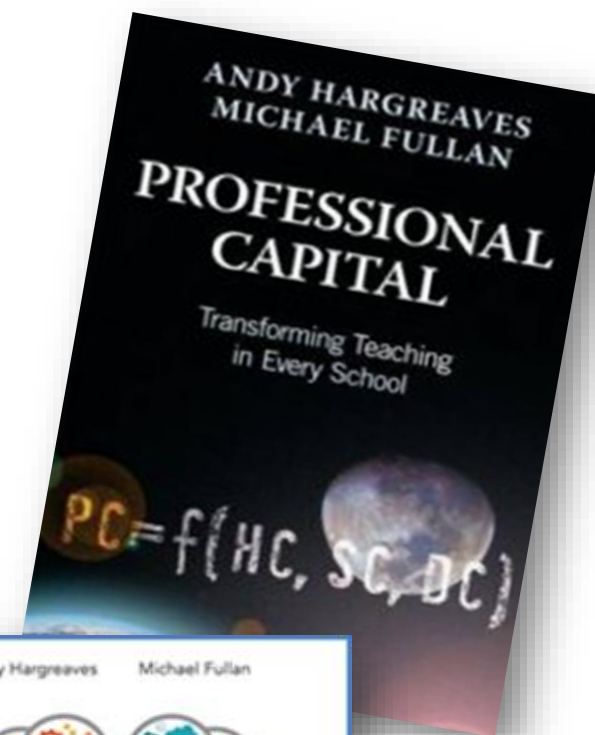
Ekspertutvalget om lærerrollen

- Rapporten "**Om lærerrollen. Et kunnskapsgrunnlag**" peker på betydningen av å styrke profesjonsfellesskapet, ikke bare internt på skolen, men også lokalt og regionalt. Det vises til faglige og pedagogiske ledere som har et ansvar for å styrke skolens profesjonsfellesskap.
- Rapporten anbefaler videre at det bør etableres få, gode og omforente mål for skolesektoren, og understreker profesjonsfellesskapet som arena for refleksjon og utvikling av kunnskap om hva som er god undervisning.



Profesjonsfellesskap

- Høyt presterende skoler kjennetegnes av at **personalet som kollektiv** er i kontinuerlig utvikling.
- Skal man lykkes med å bygge en enda bedre skole er et av de viktigste grepene å **utvikle lærernes profesjonalitet** (profesjonelle kapital) med utgangspunkt i skolen som organisasjon.
- En aktiv profesjonsutvikling er avhengig av en **kollektivt orientert kompetanseutvikling knyttet til den enkelte arbeidsplass**.



Felles ansvar for profesjonsutvikling!

«Når skule og barnehage i større grad skal leggje vekt på m.a. metodeforståing, problemløysing, kreativitet, sjølvrefleksjon og verdival, vil det krevje ei utvida forståing av rollene som pedagogar og leiarar.....»

«Samspelet mellom profesjonen, leiing og politikk får nye moglegheiter. »

Knut Roald



1. Delte verdier og visjon

Vi har

- Felles fokus på elevenes utvikling og læring
- Felles utviklet verdigrunnlag som alle forstår
- Positive forventninger til elevene
- En kultur som er synlig opptatt av forbedring



2. Kollektivt ansvar for barnas/elevenes utvikling

- Ansatte tar felles ansvar for alle barnas/elevenes utvikling
- Det er et press fra kollegaer på de som ikke tar sin del av jobben



3. Samarbeid fokusert på utvikling/læring

- Felles planlegging og teamarbeid er vanlig
- Vi samarbeider på tvers av roller (for eksempel lærer med assistent)
- Vi arbeider sammen i de praktiske aktivitetene med barna/elevne
- Det er samarbeid på tvers av hele enheten; mellom avdelinger og barnas/elevnes klasser/aldersgrupper



4. Profesjonell læring i gruppe så vel som individuelt

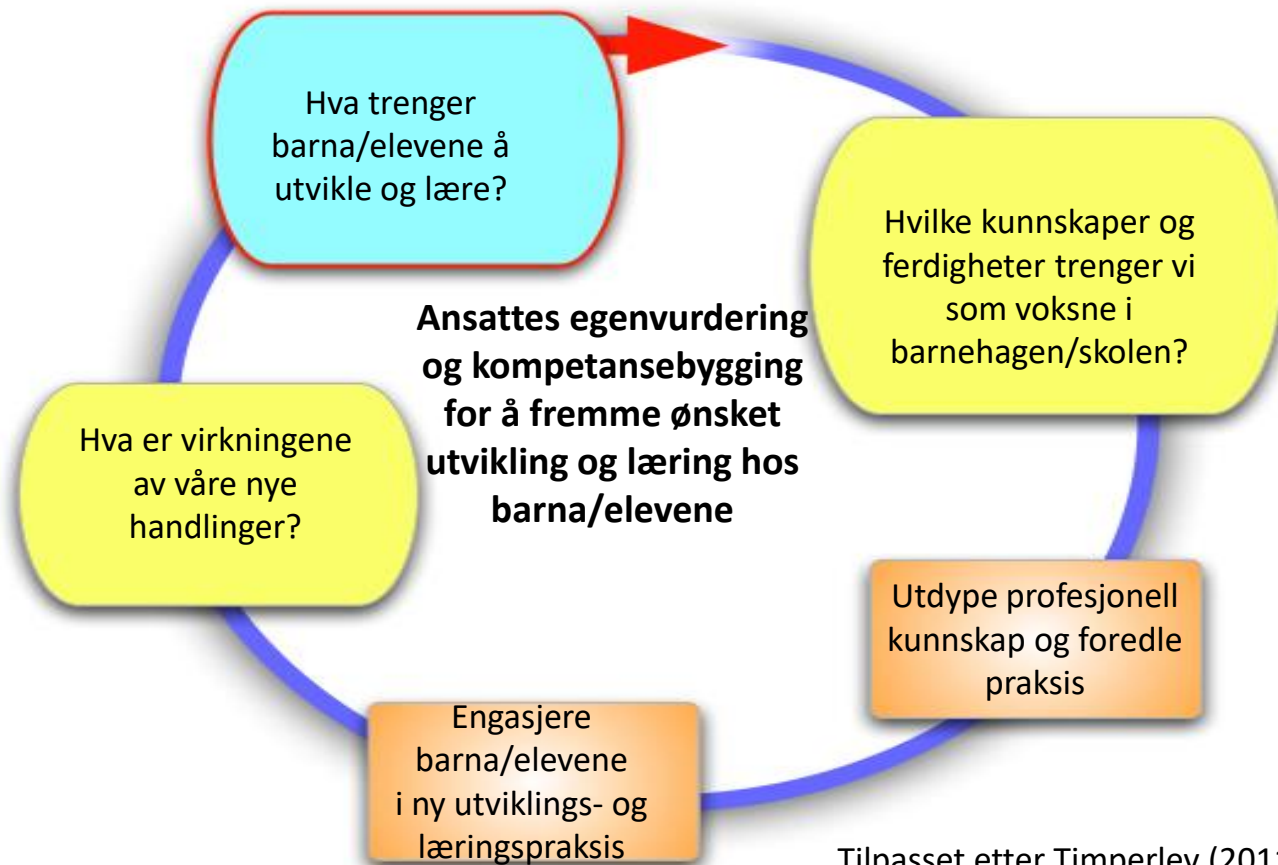
- Hele personalet (også evt fast støttepersonale) er involvert i og verdsetter profesjonell læring
- En rekke profesjonelle læringsaktiviteter og pågående profesjonell utvikling finner sted, for eksempel veiledning mellom kolleger, pedagogisk dokumentasjon, refleksjonsarbeid etc
- Ansatte lærer individuelt, og med og fra hverandre
- De ansatte tar kollektivt ansvar for å fremme og støtte hverandres læring



5. Reflekterende profesjonell "utforskning"

- Reflekterende praksis er verdsatt
- Forskning og undersøkelser er grunnlag for læring og utvikling, for eksempel gjensidig observasjon, selvvurdering og aksjonslæring
- Data analyseres og blir brukt til refleksjon og forbedringer
- Medvirkning og input fra barna/elevene verdsettes





Tilpasset etter Timperley (2011)



6. Åpenhet; nettverk og samarbeid

- Eksterne initiativer blir brukt til å analysere hva som går for seg i enheten
- Ansatte er åpne for forandringer
- Personalet engasjerer seg i samarbeid om læring på tvers av enheter; i nettverk med hverandre og mot andre institusjoner
- Å ta noen sjanser, kreativitet og innovativ tenkning blir oppmuntret



7. Inkluderende medlemskap

- Støttepersonale er verdsatt og er deltakere i vårt PLC
- Eierne og evt. andre utenfor skolen er med i vårt PLC
- Det finnes et stort fellesskap av enheter som vi deltar i



8. Gjensidig tillit, respekt og støtte

- Arbeidsrelasjoner er positive
- Vi har gjensidig tillit til og respekt for hverandre
- De ansattes gode innsats blir tydelig verdsatt
- De ansatte føler seg kompetente



Å kunne lede profesjonell læring

- Gjøre om *"han/hun er mot forandringer"* til *"han/hun har andre praksisteorier om hva som virker"*
- Sammen med de(n) ansatte, språksette denne praksisteorien og så...
- ...undersøke om praksis gir den effekten som ansatte ønsker med sin praksisteori



Refleksjon



Hva gjør vi på mandag som bidrar til å styrke **det profesjonelle lærende fellesskapet** hos oss?

3 gode ideer?



Elevsentrert ledelse

Hva må ledere gjøre?

Hvordan kan ledere gjøre det?

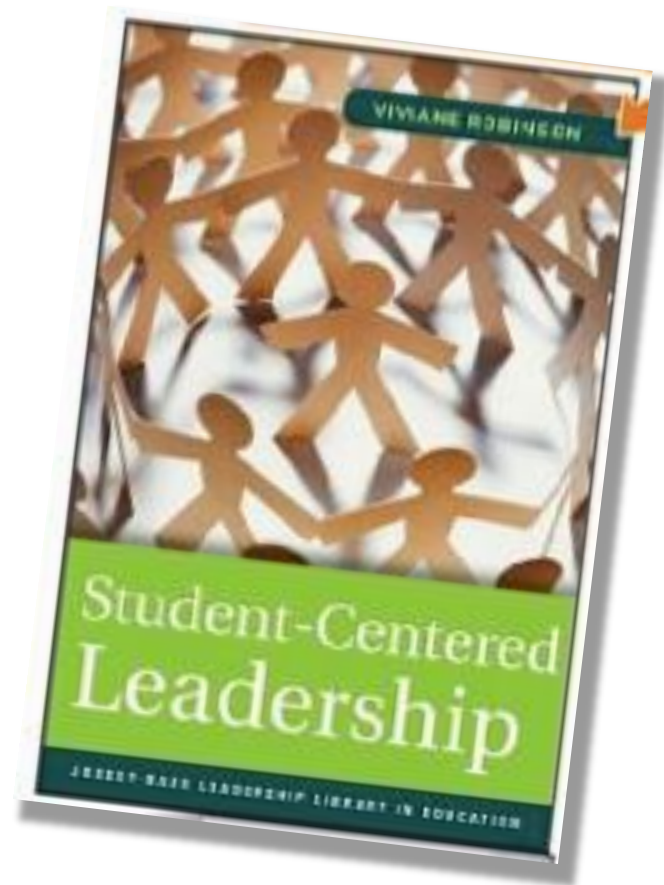


International Movement Towards Educational Change



Hovedkilde i det videre

- **Viviane Robinson** (2011): *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass Leadership Library in Education
- Boken er basert på resultater fra metastudier om ledelse av skoler



1. Etablere mål og forventninger

- Signaliserer relativ viktighet i "havet" av viktige elementer
- Setter dem i «spill» gjennom medskapning
- Virker indirekte ved å fokusere og koordinere god klasseromspraksis



2. Bruke ressurser strategisk

Enkelt å forklare, krevende å få til

- Det blir synlig at det styres mot de prioriterte målene gjennom hvordan ledelsen disponerer kompetanse, tidsressurser, organiseringsmåter, midler til bla personell, læremidler, kompetanseutvikling
- Behøver å planlegge langsiktig for å sette dette i verk, særlig om det er behov for ny kompetanse



3. Sikre opplæringens kvalitet

- "The main thing is to keep the main thing the main thing"

Sonny Donaldson

- Hovedsaken er læring
- Forbedring av opplæringen og læringen gjennom lederes involvering i koordinering og evaluering



- Ha aktivt overblikk over og koordinere opplæringen slik at den henger sammen for elevene, bla koordinere innhold i de ulike trinnene og arbeid med målutarbeidelse
- Delta aktivt i diskusjonen om hva som fører til læring
- Observere i klasserom og gi tilbakemelding knyttet til standarder
- Sikre at elevenes læring overvåkes og at funn fra dette brukes til å forbedre opplæringen



4. Lede lærernes læring og utvikling

- Avhenger sterkt av de tre lederferdighetene i elevsentrert ledelse: anvende relevant kunnskap, løse komplekse problemer, bygge tillitsrelasjoner
- Vil si å fremme og ta del i den profesjonelle læringen og utviklingen hos lærerne
- Vil si å diskutere læring og kunne gi råd til lærerne – både i formelle og uformelle settinger



5. Sikre strukturerte og trygge omgivelser

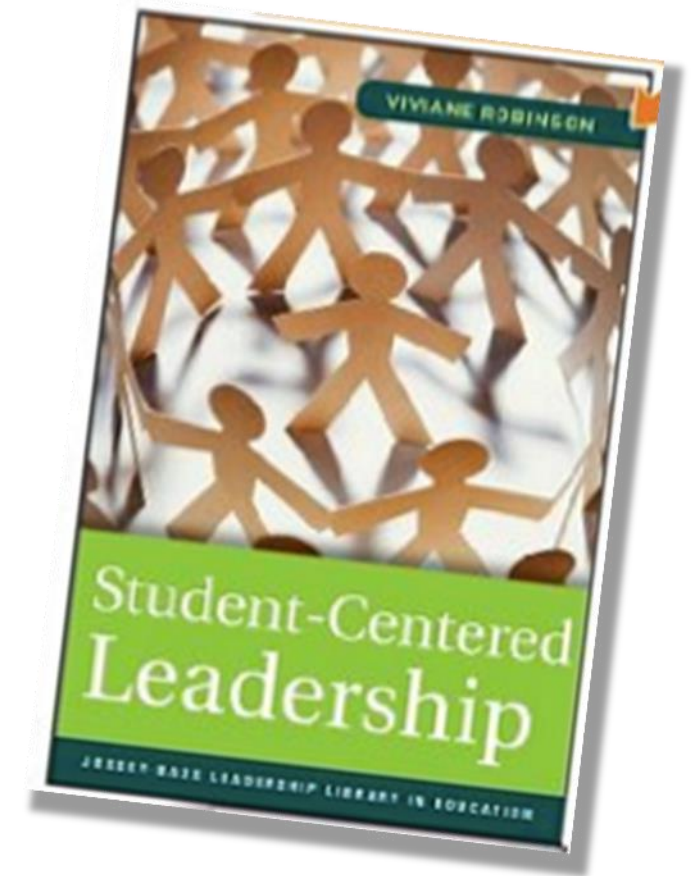
- Trygge og gode bygg og uteområder
- Klare linjer og ledelsesstrukturer
- Stabilitet i organisasjonen
- Forutsigbare støttestrukturer



Hva kan ledere gjøre som påvirker elevenes læring?

- Etablere mål og forventninger
- Bruke ressurser strategisk
- Sikre opplæringens kvalitet
- Lede lærernes læring og utvikling
- Sikre strukturerte og trygge omgivelser

Robinson 2011



Hvilken av disse dimensjonene har størst påvirkning på elevenes læringsresultater?

Etablere mål og forventninger

0,42

Bruke ressurser strategisk

0,31

Sikre opplæringens kvalitet

0,42

Lede lærernes læring og utvikling

0,84

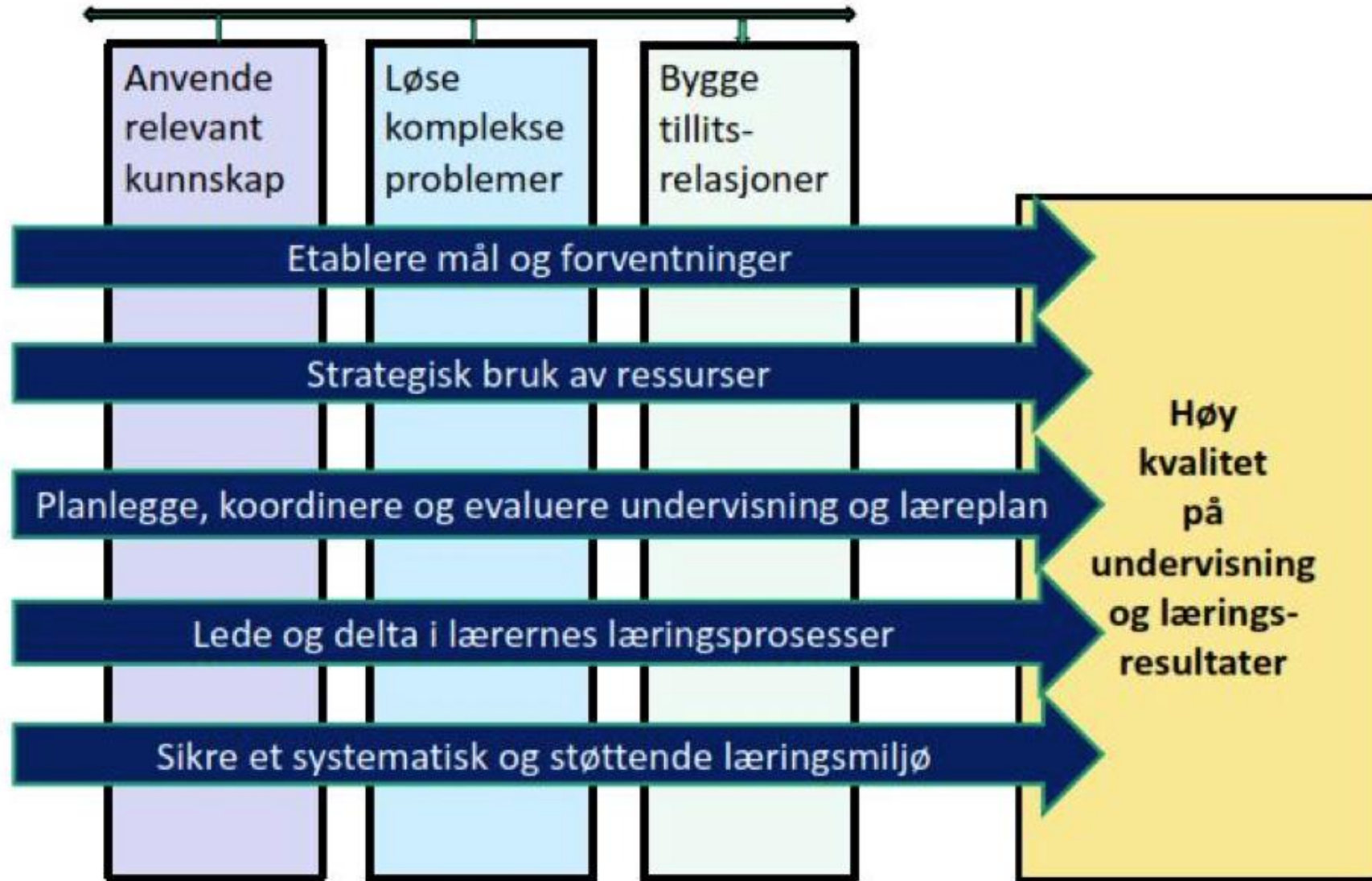
Sikre strukturerte og trygge omgivelser

0,27

Robinson 2011

0 0,1 0,2 0,3 0,4 0,5 0,6 0,7 0,8 0,9 1

Dimensjoner og strategier i elevsentrert ledelse; hva og hvordan



Stiftelsen IMTEC

KS oversettelse fra Vivane Robinson, 2011

