

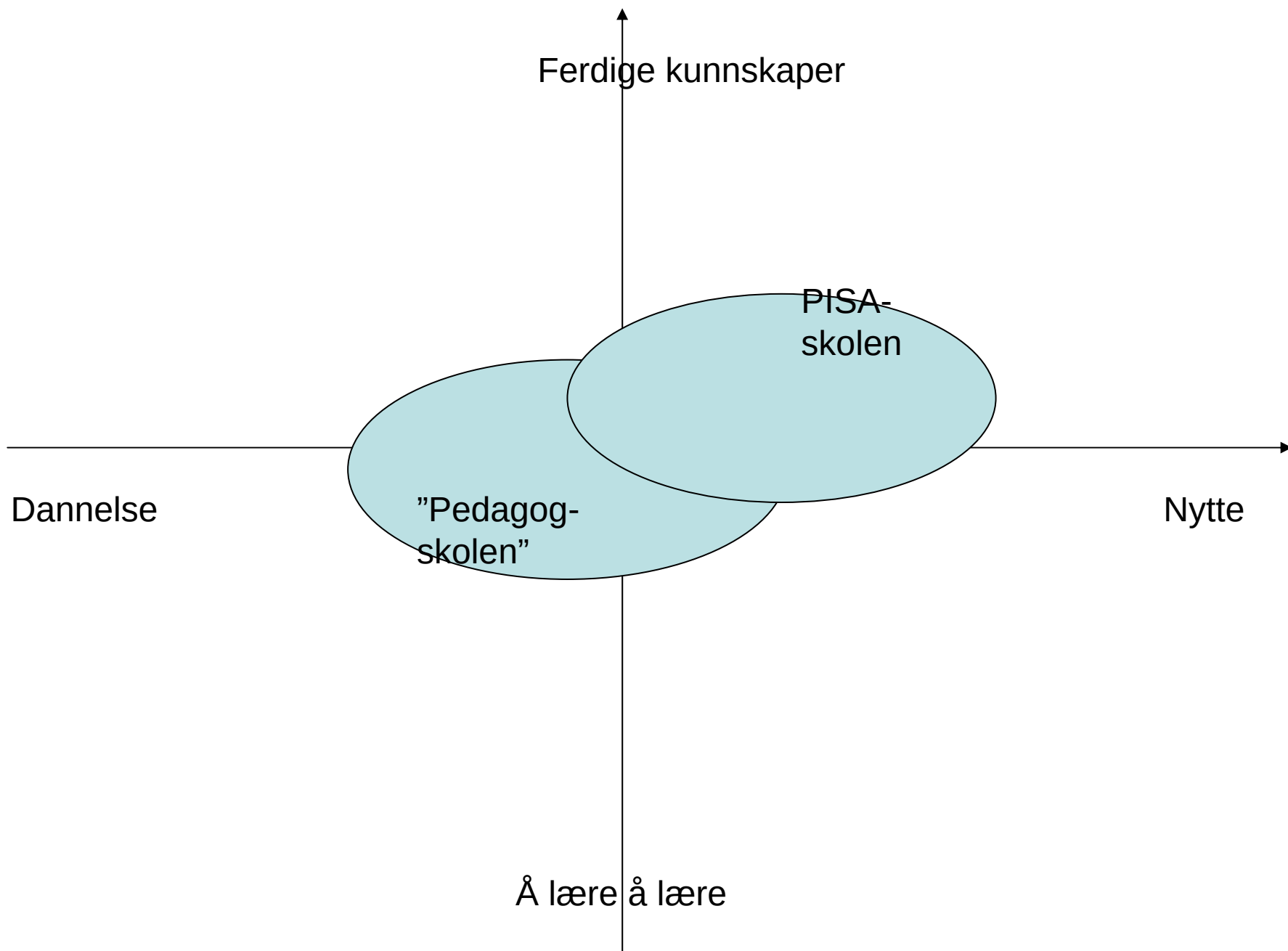
Ledelsens betydning for Kunnskapsløftet

Udanningsdirektoratets regionale
konferanse om gjennomføring av
Kunnskapsløftet

Loen 10.05.07

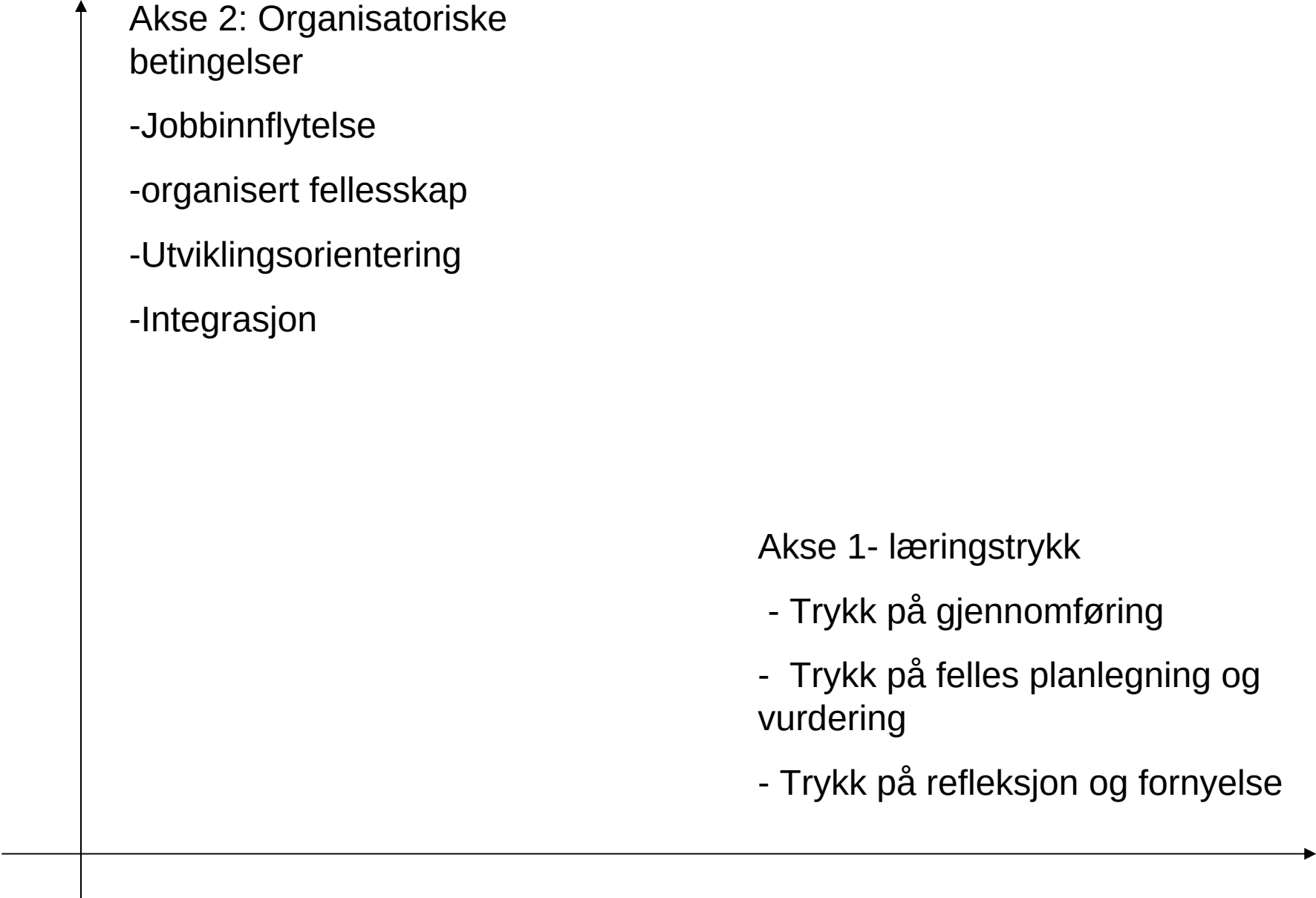
En stimulans til ettertanke i tre deler

- Del I: Organisasjonslæring som instrument for Kunnskapsløftet, og hva menes med ledelse?
- Del II: Utfordringenes gleder: Noen oppgaver som setter dagsorden for ledelse nå.
- Del III: Hva gjør du som skoleleder?
(Et akademisk forsøk på å gi praktiske råd)



Kunnskapsbasen for ønsket om lærende organisasjon

- Stm. 30 knytter begrepet til tiltaksutforming
- Pass på at tiltakene inngår i en helhet
- Bruk evalueringer konstruktivt
- I norsk grunnskole er "Vi-skolen" og "felles plattform" trolig de beste operasjonaliseringene av hvordan skoler har utviklet felles faglighet



Akse 2: Organisatoriske
betingelser

-Jobbinnflytelse

-organisert fellesskap

-Utviklingsorientering

-Integrasjon

Akse 1- læringstrykk

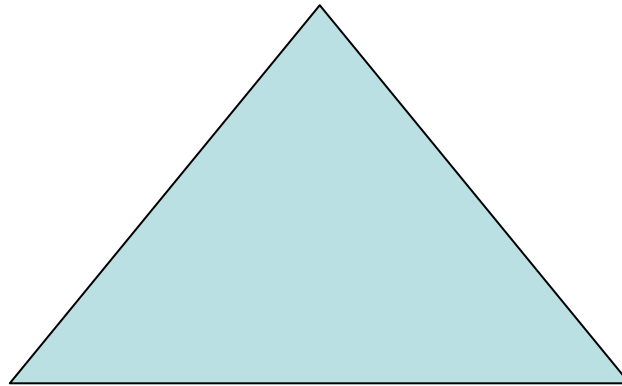
- Trykk på gjennomføring

- Trykk på felles planlegning og
vurdering

- Trykk på refleksjon og fornyelse

Lærernes læring og utvikling

- Teknisk repertoar
- Samarbeid
- Refleksjon over praksis



Forbedring i klasserommet

- Innholdsforståelse
- Didaktisk komp.
- Klasseromsledelse
- Elevkunnskap

Skoleutvikling

- Felles mål
- Gode prosesser
- Gode tiltak

Å lære gjennom evaluering

- Kortsiktighetens dilemma: Utvikling skapes gjennom prosess, men blir målt på resultat
- "Det er i skumringen Minervas Ugle flyr".
- Vurdering som kilde til vekst, flere kilder gir bedre bilde.
- Intern vurdering er vanskeligst – den krever mest av nærhet og ærlighet

Kunnskap om ledelse I

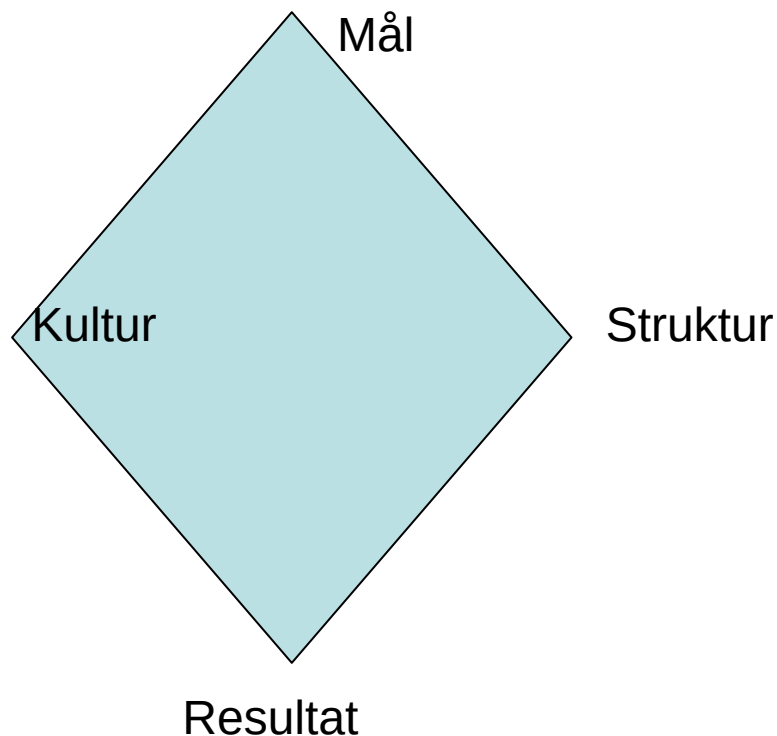
- Vi har mye kunnskap om trekk knyttet til utøvelsen av formelt lederansvar
 - ledelse er knyttet til å oppnå mål
 - ledelse er knyttet til å være proaktiv, åpen og tydelig
 - Ledelse er innflytelse på andres arbeid, ulike ledelsesrepertoar avhengig av hvem man leder og hva situasjonen er.

Kunnskap om ledelse II

- Den kunnskapsbasen om ledelse som nå vokser raskest er knyttet til å se ledelse som en funksjon som utøves i hele organisasjonen (ledelse som relasjon, ledelse som distribuert fenomen)
- I en profesjonell organisasjon tar alle lederansvar
- Viktig å få alle til å fokusere på å lede i samme retning

Oppsummering Del I

Skolen som organisasjon



Ledelse vil si at flest mulig er involvert i å forbedre resultater og finne gode strukturer.

Tiltak er nødvendige men ikke tilstrekkelige betingelser for kvalitet

To prosesser er viktigere enn andre: Å rose, og å lære av resultater.

Del II: Utfordringens gleder

- Tester vever Norge inn i verden
 - En vev av internasjonale (PISA, TIMSS etc) og nasjonale prøver som definerer elevenes resultater som skolens kvalitet.
- Sterkere vekt på at alle skal med
 - Kan en fjerne forskjeller innen skoler ?
- Forskning blir redskapet for å skape en bedre forvaltning.

II Utfordringens gleder

- En Europeisk Dagsorden for Utdanning stiger frem, jfr Lisbon-prosessen.
- Nasjonalt kvalitetsvurderingssystem er et redskap for å stille skoler til ansvar.
- "Når vi i dag snakker om Kunnskapssamfunnet, er det fordi kunnskap og kreativitet står frem som de viktigste drivkreftene for verdiskaping i samfunnet" (Stm. 30 s. 23)

Utfordringens gleder III

- Sterkere vekt på lokalt initiativ og skoleeiers ansvar for kvalitetsutvikling
 - Kilde I: RR 2006: Etter 20 år med målstyring kan ikke staten gjøre rede for om elever får en forsvarlig opplæring
 - Kilde II: PISA 2007: Norge er et av de mest sentralstyrte land.
- Kunnskapsstyring er i dag å skape bedre resultat og økt lokalt ansvar

High ambition

Devolved
responsibility,
the school as the
centre of action

Building capacity for
professional
accountability

Practice
professional
development

III Velmente råd om ledelse

- Du rekker ikke å gjøre mer. Skal du bruke tid på endring, er det noe annet du må slutte å gjøre.
 - Møller et al (2006) viser at skolelederes arbeidstid ligger på mellom 40 og 50 timer i gjennomsnitt.
 - Lederrollen i skolen er stilt til ansvar mye mer enn andres rolle de siste 20 år.

Velmente råd II

- Hvor lite trenger du personlig å bestemme?
 - er ledelse distribuert gjelder det å gi rom for flere til å gripe det ansvar de har.
 - Resultater taler ikke for seg selv. De må tolkes – og det er en prosess alle må delta i.
 - Kan endring skje før alle ser seg tjent med endringa? – og hvilke aspekt av endringsprosessen er ditt ansvar?

Velmente råd III

- Hvor stor del av din skoles helhet kan den enkelte lærer se?
- "Heretter følger jeg deg helt hjem" Læring i organisasjoner skjer når oppgavene er blitt vaner. Avbrutt læring og at læring ikke følges helt frem, skaper nederlag.
- Har rektors oppfatning av hva som skjer for å skape utvikling prediktiv validitet for lærernes beskrivelse av hva som skjer for å skape utvikling?
- Hva er godt – og hva er godt nok?

Velmente råd IV

Kanskje kan hele dette analytiske apparatet destilleres til tre enkle råd:

- Vær mer nøye med hva du skal gjøre som leder,
- ros mer, og konkret støtte i forhold til mål er bedre enn almen ros
- og still klarere krav -men det krever klarere oppgaver