

Kunnskapsløftet er en ansvarsreform

Større frihetsgrader

Mer ansvar

Reformen krever derfor *mer* ledelse

Tradisjonelt en svært sentralstyrt sektor

Det handler om å

- Ta ansvaret
- Ta initiativ, være offensiv
- Utnytte spillerom og frihetsgrader, gripe sjansen
- Stole på egne krefter, finne lokale løsninger

Men det krever høy kompetanse, mot og kraft
Det er *svært* krevende å være skoleleder i dag

I Norge har vi tradisjonelt hatt et komplisert forhold til autoriteter

Behov for lederskap

I svært mange virksomheter er det en lengsel etter et tydeligere og mer kraftfullt lederskap

Men det er ikke alltid lett å oppdage det

De mest vanlige klagenene fra underordnede:

- Ledere som behandler sine
underordnede dårlig

De mest vanlige klagenene fra underordnede:

- Ledere som behandler sine underordnede dårlig
- Lederes uvillighet til å utøve makt

Bildet av lederen som
"fremst blant likemenn"
må utfordres !

Det er i viktig å kunne skille mellom
person og rolle

Tydelig og kraftfull ledelse

- Ta initiativ
- Skape gode arbeidsbetingelser, forhandle
- Støtte og hjelpe
- Stå fram, være symbol
- Sette standarder
- Håndtere konflikter
- Gi retning
- Sørge for prioritering
- Lede forandringsprosesser
- Etc.

Medvirkning og demokrati kan ikke erstatte lederskap

Jfr. Storting versus Regjering

Jon Elster: "Rettferdighet er en smålig dyd"

Vi må revurdere lederrollen i skolen

- Skoleledere bør i større grad bli *faglige* ledere
 - Jfr. tilpasset opplæring
 - Jfr. vurdering

Vi må revurdere lederrollen i skolen

- Skoleledere bør i større grad bli *faglige* ledere
- En leder er en arbeidsgiver

Vi må revurdere lederrollen i skolen

- Skoleledere bør i større grad bli *faglige* ledere
- En leder er en arbeidsgiver
- Dette betyr at ledere i større grad må identifisere seg med rollen som leder

Skolelederundersøkelsen 2005

(ILS ved UiO)

Lederne opplever stor frihet, men
dårlige arbeidsbetingelser.

- Skoleledere bør forberedes bedre til lederjobben
- Skoleledere bør få mer støtte og hjelp
- Det bør stilles tydeligere krav til skoleledere

Hva trenger ledere?

Lederopplæring

Kunnskaper

Ledertrening

Ferdigheter

Lederutvikling

Holdninger og verdier

Opplevde utviklingsbehov hos norske ledere

(Tom Colbjørnsen, AFF 2002)

1. Konflikthåndtering
2. Innsikt i hvordan egen væremåte virker på andre
3. Ledelse av endringsprosesser

Selvinnsikt hos norske ledere

Colbjørnsen, Drake, Haukedal (AFF 1999)

74 % av norske ledere mener selv at de tar tak i situasjonen når deres underordnede ikke har utført arbeidet tilfredsstillende

28 % opplever at deres overordnede tar tak i problemene når de selv ikke lykkes

Selvinnsikt hos svenske ledere

Hver tredje sjef oppfatter seg selv som idealsjefen.

Selvinnsikt hos svenske ledere

Hver tredje sjef oppfatter seg selv som idealsjefen.

Hver tiende av deres medarbeidere mener at de har en slik sjef

Svensk undersøkelse

**Kan man si noe generelt om hva som
er god ledelse?**

Kan man si noe generelt om hva som er god ledelse?

- Ja, selvsagt!
Hvis man tar med de rette forbehold og nyanser.
- Obs! Obs!
Mange moteretninger
Mange interesser (Penger og makt)
Sterkt emosjonelt engasjement, mye ukvalifisert synsing
- Det finnes mengder av forskning og erfaring.
- Vi bør av og til våge å være normative

Håndtere dilemmaer

Peder Haug:

"Det finnes ikke ett svar på hva som er tilpasset opplæring"

Knut Roald:

"Vi kan verken informere, forkynne eller vedta oss til et nytt handlingsrepertoir"

Forholdet mellom ansvar og myndighet

Samsvar mellom mål og midler

Gjert langfeldt
Tian Sørhaug

Statens rolle

Styring og støtte

Statens rolle

Styring og støtte

Sentral og desentral styring

Statens rolle

Styring og støtte

Sentral og desentral styring

Skoleeier

Statens rolle

Styring og støtte

Sentral og desentral styring

Skoleeier

Store ulikheter i Norge

Statens rolle

Styring og støtte

Sentral og desentral styring

Skoleeier

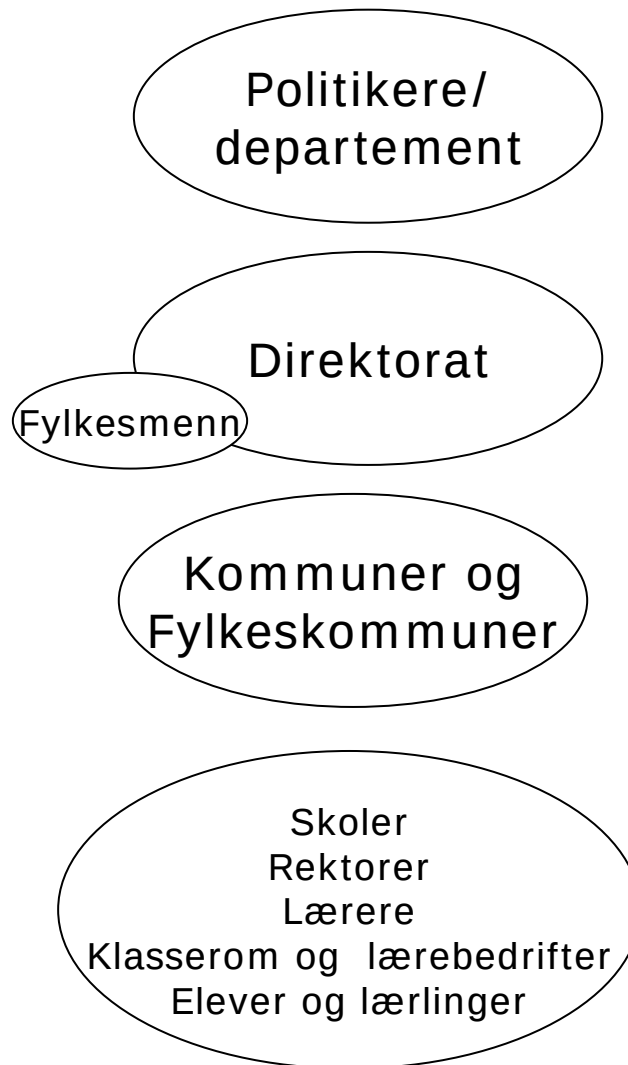
Store ulikheter i Norge

”Senter for helhet og sammenheng”

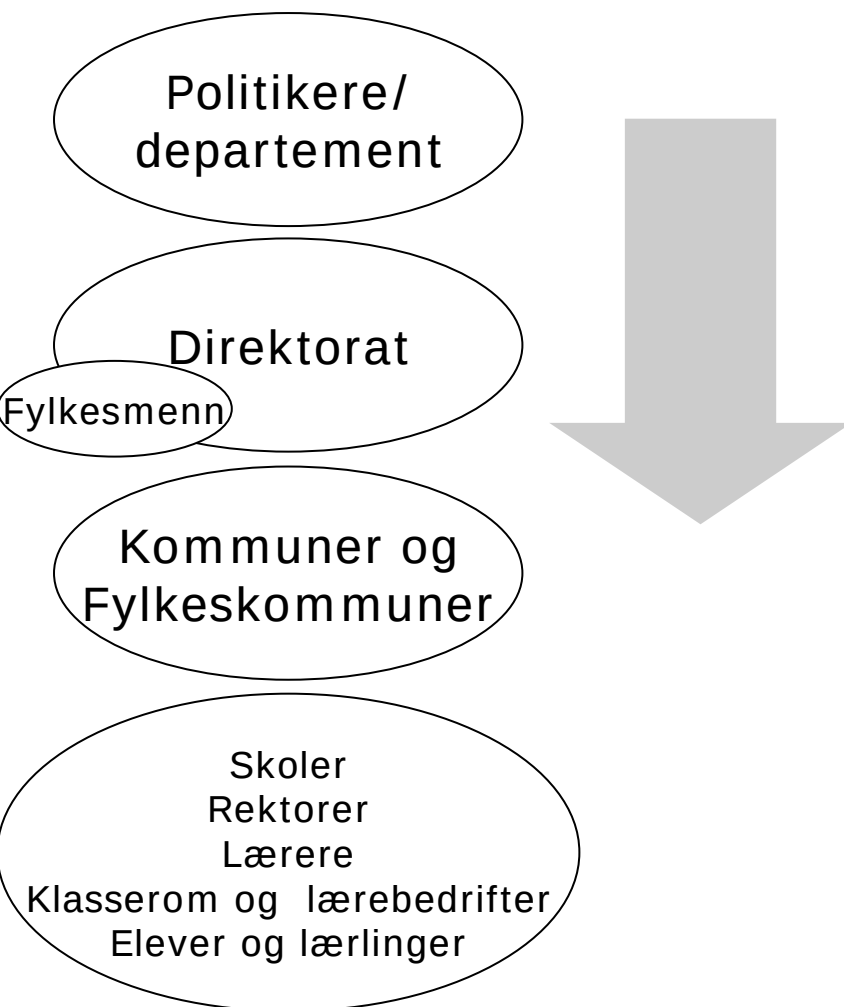
Fasthet i det sentrale
Frihet i det perifere
Kjærlighet i alt

Augustin

Utdanningssektoren



Hvordan skjer utvikling?



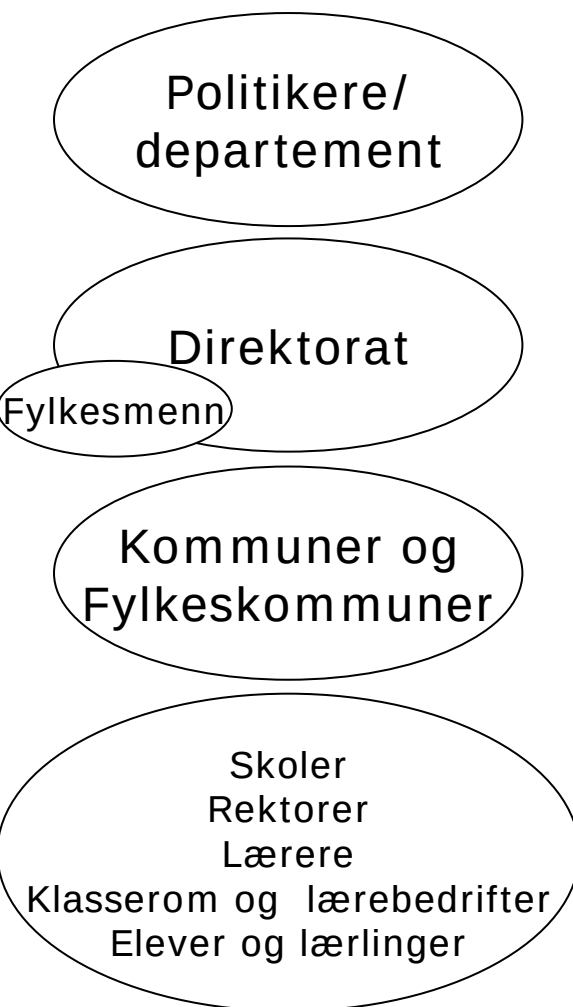
Statens rolle I:

- Ta beslutninger
- Gi pålegg
- Utarbeide lovverk
- Utvikle læreplaner
- Sende rundskriv
- Foreta evalueringer
- Foreta prioriteringer
- Vedta nasjonale strategier og handlingsplaner
- Uttrykke krav og kritikk
- Føre tilsyn og kontroll

Underliggende syn på utvikling:

Utvikling og endring skjer oven fra og ned

Hvordan skjer utvikling?



Statens rolle II:

- Støtte
- Hjelp
- Stimulere
- Lytte
- Spørre
- Oppmuntre innovasjon
- Veilede
- Være på "tilbudssiden"

Underliggende

Syn på utvikling:

Utviklingen skjer innenfra
og gjennom støtte og hjelp



Utdanningsdirektoratets faglige grunnsyn:

I all utvikling trenger man begge roller.

Utnytte handlingsrom

Luster VG skole: "Grip framtida!"

Frikommuneforsøket

Ringstadbekk-modellen

Rinkebyskolan / Hjulstad skolor

Det kollektive Skolen som organisasjon

Peder Haug:

”Felleskapet bør være ramme for all undervisning”

Erling Lars Dale:

”Vi lærer best i sosialt fellesskap”

Det handler om å

- Ta ansvaret !
- Ta initiativ, være offensiv !
- Utnytte spillerom og frihetsgrader, gripe sjansen !
- Stole på egne krefter !