

SKOLEUTVIKLING

Erfaring, langsiktig, prosess

SKULI KRISTJANSSON

Gift

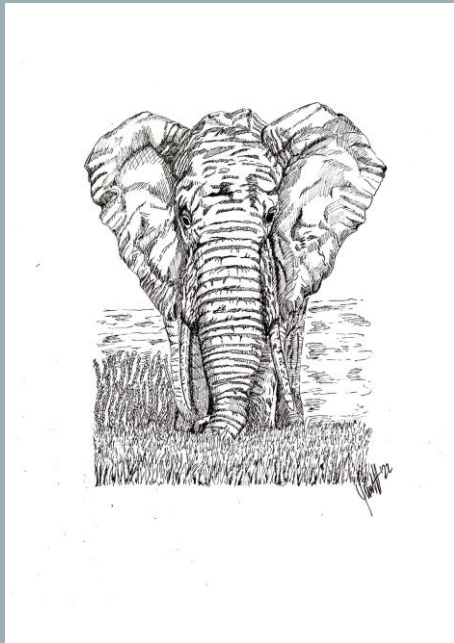
Tre barn

Trening

Tegne, male

Venner

Fotball, trener



- Flataskoli, Island, avdelingsleder, kontaktlærer
- Barnehager og skoler, vikar
- IST – international school Telemark, kontaktlærer, co-ordinator
- Klevstrand, ass.rektor
- Foldaskoli, Island, rektor
- Klevstrand, rektor
- Senior rådgiver, Porsgrunn kommune

- Team, relasjoner, kommunikasjon
- Planer, planlegging, struktur, helhet



HVA HANDLER DET OM?

PÅSTANDER - DRØFTING

Rød tråd
Langsiktig plan
Konkretisering
av mål

«Utviklingsarbeid er godt forankret på skolen,
skolen har tydelige mål for 2 eller flere år.»

Hvorfor har du valgt enig, både og eller uenig?

Igangsettere
Mange områder
og bestillinger
Eierskap

«På skolen klarer vi å prioritere
utviklingsarbeid, evaluere framgang og justere
ut ifra resultatene.»

**Hvorfor klarer vi/klarere vi ikke å prioritere
utviklingsarbeid?**

«På skolen driver vi lærende møter foran informasjonsmøter, der
utvikling og kunnskapsdeling er på agendaen.»

Hva kjennetegner et lærende møte?

Lærende møte?
Hverdagen

PORSGRUNN KOMMUNE

Planer og retning

PORSGRUNN KOMMUNE

10 – faktor – Mestringsorienter ledelse

bygge høy **rolleklarhet**, høy **oppgavemotivasjon**, høy **mestringstro** og et godt **mestringsklima**.

gi medarbeiderne høy grad av **selvstendighet**.

Mestringsorientert ledelse gir bedre bruk av **kompetanse**.

Retning – definere roller, krav og mål
Mening – motivere og inspirere til måloppnåelse
Individuell oppmerksomhet og støtte

Elevundersøkelsen - elevsaker

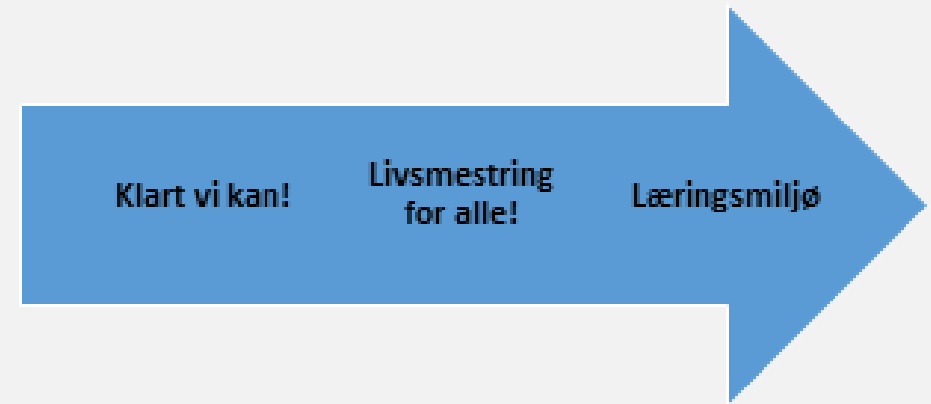
Tilsyn

Tilstandsrapporten

Prosess hele vårhalvåret 2023 – involvering av lederne

Rød tråd – retning

Delmål og tiltaksplaner



1) læringsmiljø, 2) læring og mestring og 3) ledelse for læring,



Handlingsplaner

1. Mestringsorientert ledelse – struktur
2. Læringsmiljø – kompetanseheving, felles forståelse, likere praksis

Praksis

1. I forkant - struktur
2. Roller og samarbeid
3. Lærende møter – felles forståelse
4. Langsiktige planer – prosjekt

SAMMENHENG



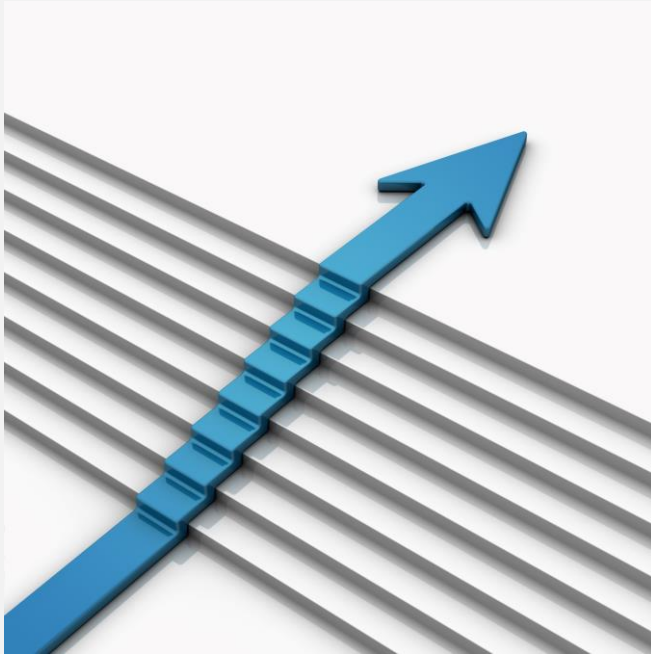
HVORFOR OG HVEM INVOLVERES?

Utviklingsarbeid

Igangsettere
Mange områder
og bestillinger
Eierskap

HVORFOR?

Rød tråd
Langsiktig plan
Konkretisering
av mål



- Utvikling tar tid – kultur/praksiss
- Relevant kompetanseheving
- Prioritering, konkretisering av mål, læringsmål vs resultatmål
- Prosess
- Eierskap
- Evaluering, nå og over tid
- Struktur, roller, delegering, ansvar



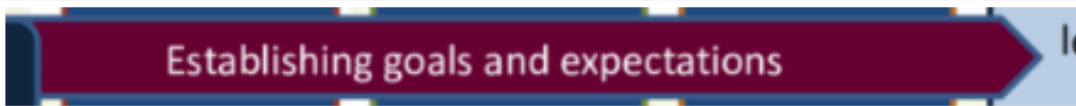
HVORFOR?

Leaders can increase the performance of their staff....

- Sense of purpose and priority
- Increase efficacy
- Job satisfaction
- ..by establishing goals and expectations

Three important elements:

- Specific and unambiguous goals
- Attain commitment to goals
- Staff believe they have time to attain goals (Viviane Robinson)



HVILKEN ROLLE HAR LEDELSEN OG
ANSATTE I UTVIKLINGSARBEIDET PÅ
SKOLEN?



LEDERDIMENSJONER

HVEM ER JEG SOM LEDER?

HVORDAN KAN MIN PRAKSIS PÅVIRKA MIN ARBEIDSPASS?

Situasjonsbestemt lederstil



Instruerende.

Lederen er sterkt oppgaveorientert og lite menneskeorientert. Stilen benyttes under tidspress og hvor medarbeiderne har liten kompetanse om oppgaven. Lederen instruerer om hva, når og hvorledes oppgaven skal løses.

•Selgende.

Lederen er både sterk oppgaveorientert og menneskeorientert. Stilen brukes når det er tid til å overbevise/overtale, og når medarbeiderne har noe kompetanse om oppgaven som skal løses.

Deltakende.

Lederen kan være svak oppgaveorientert, men ikke nødvendigvis. Han er sterk menneskeorientert. Stilen benyttes når medarbeiderne har god kompetanse om oppgaven og lederen ønsker sterkere involvering fra medarbeiderne. Lederen gir støtte og sørger for godt samarbeid.

Delegerende.

Lederen kan være svak oppgaveorientert og menneskeorientert, men ikke nødvendigvis. Stilen benyttes der medarbeideren har meget god kompetanse, er motivert og kan arbeide selvstendig.

HVEM INVOLVERES I PROSESSEN?

Skoleleder

«Jeg skjønner ikke hvorfor dette har ikke blitt standard praksis, vi har informert om dette hvert år!»

«Vi er igangsettere...»

Lærere

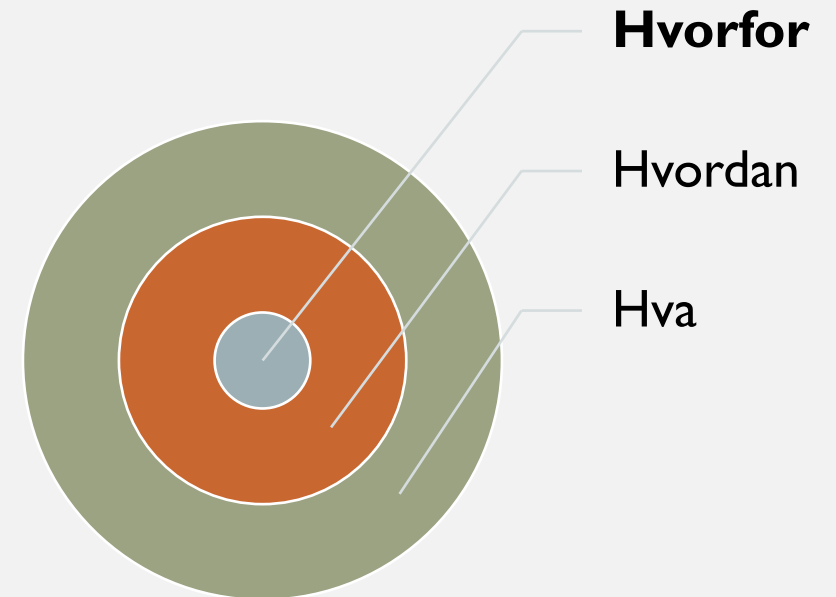
«Vi hører oftere hvordan og hva vi skal gjøre, hvorfor hører vi når vi begynner å spørre hvorfor vi skal.»

«Ledelsen har sagt at vi skal ha fokus på læringsmiljø.»

«Vi eier ikke planen og arbeidet...»

Kommunen

«Vi har ofte ikke eierskap nok til planen for å kunne «selge» den til personalet på skolen.»



«In order to gain commitment to goals, a goal needs to provide people with the opportunity to achieve something they value..» – Viviane Robinson

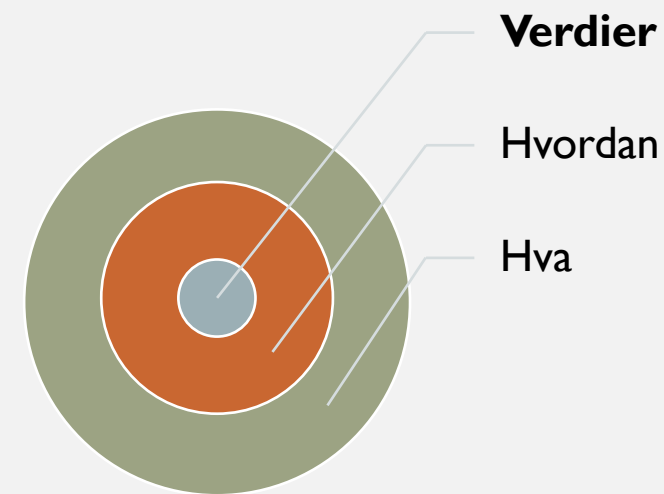
HVEM INVOLVERES I PROSESSEN?

Lærer/ansatt

Personlige verdier er det som er viktig for oss, og det som i stor grad **styrer våre tanker** og **handlinger**.

Erfaring er den **kunnskapen** eller viten man får gjennom **egne opplevelser**.

Kunnskapsdepartementet (Meld. St. 16 (2015–2016)) definerer **kompetanse** som **evne** til å **løse oppgaver** og **mestre utfordringer** i konkrete situasjoner, og ser kompetansebegrepet som summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger, og hvordan disse anvendes i samspill.



Eierskap

Verdifullt

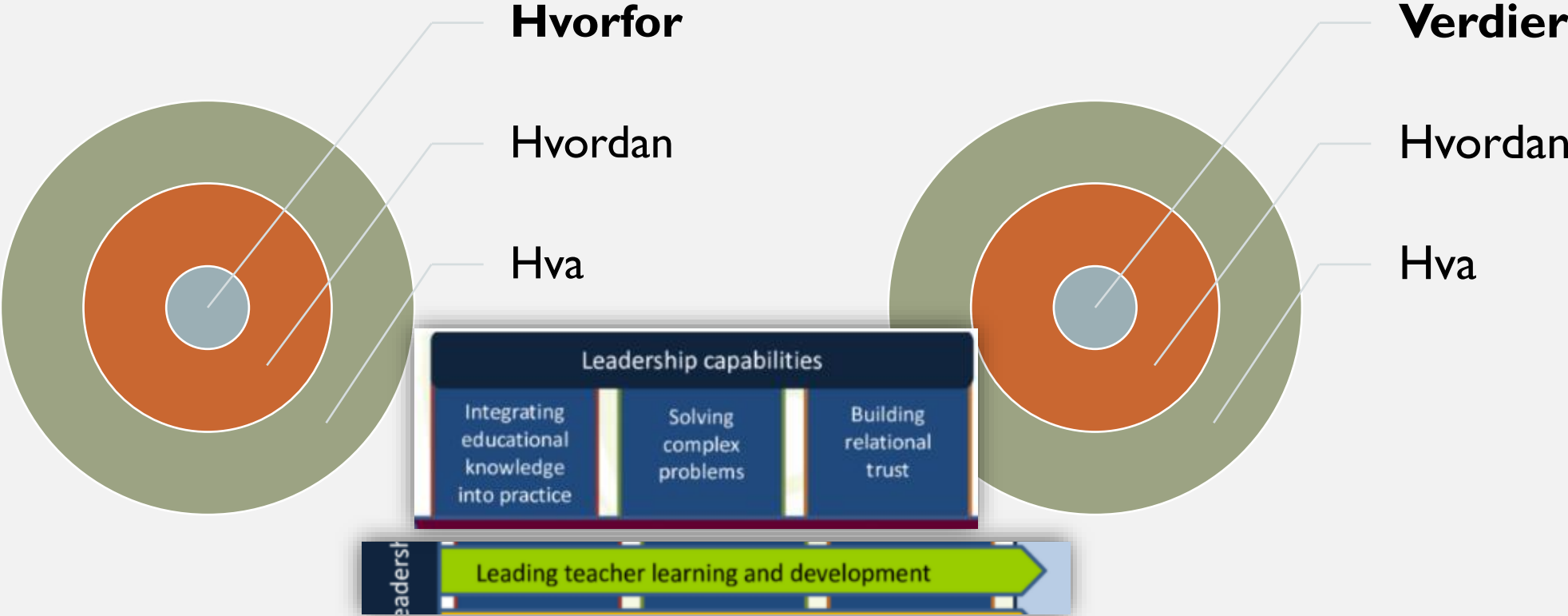
Forpliktelse

Tid

HVEM INVOLVERES I PROSESSEN?

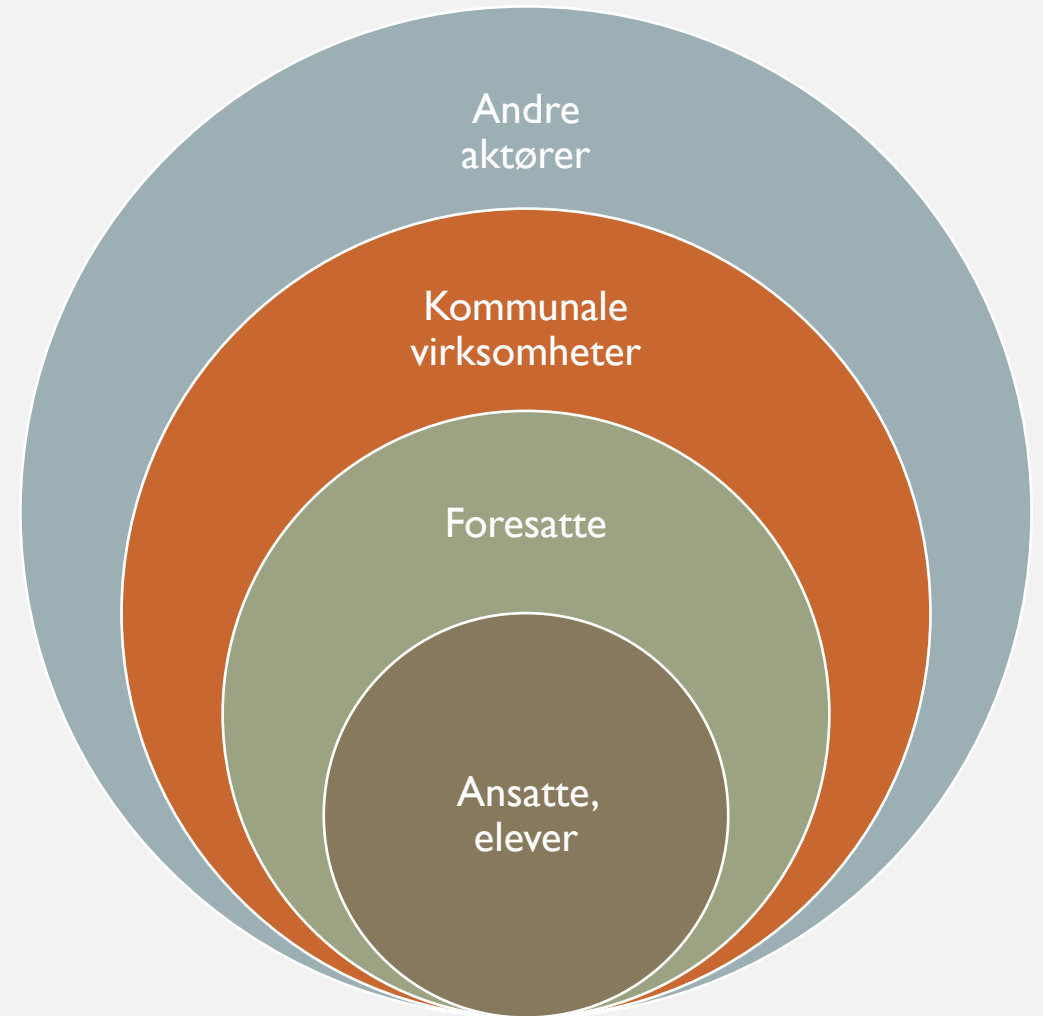
Ledelsen

Lærer/ansatt



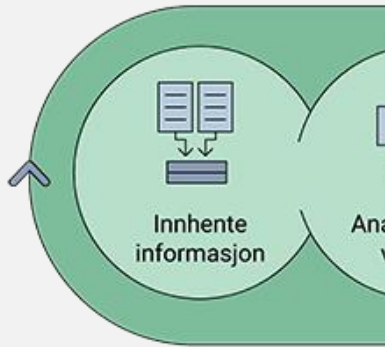
OMDØMME

Felles forståelse har gjort at eksterne og foresatte har oftere fått like svar, uansett hvor på skolen ansatte jobber.



HVEM INVOLVERES?

Udir – 4 faser for utvikling



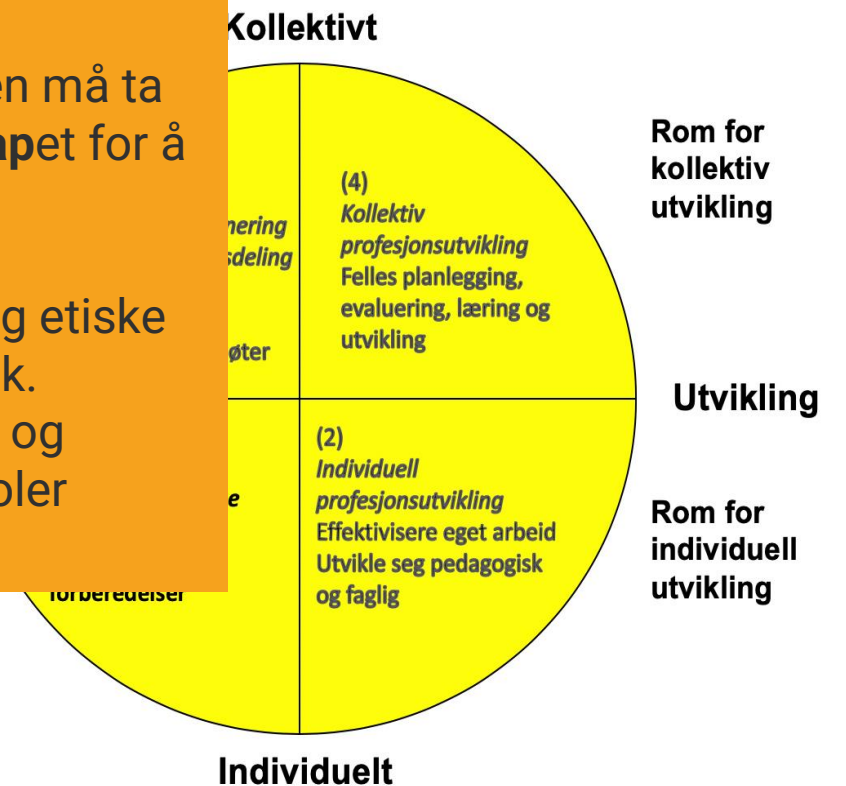
Samarbeid og bro
gjennomføringen

God skoleutvikling krever.... (Overordnet del)

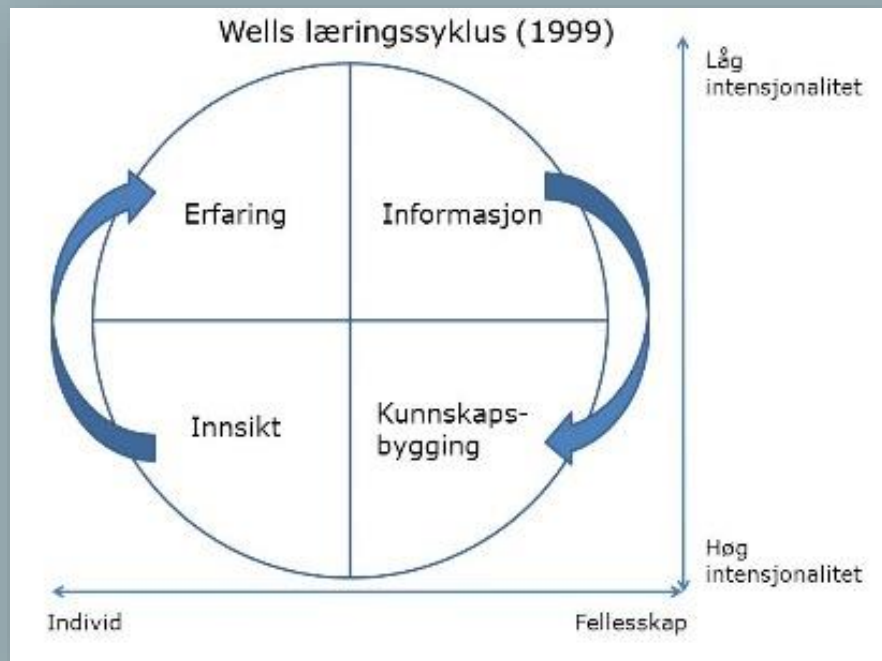
- rom for å stille spørsmål og lete etter svar
- et **profesjonsfellesskap**... **Alle ansatte** i skolen må ta **aktivt del** i det profesjonelle **læringsfellesskapet** for å videreutvikle skolen.
- **reflekterer over** verdivalg og utviklingsbehov
- bruker forskning, erfaringsbasert kunnskap og etiske vurderinger som grunnlag for målrettede tiltak.
- **Velutviklede strukturer** for samarbeid, støtte og veiledning mellom kolleger og på tvers av skoler fremmer en **delings- og læringskultur**.

Irgens - utviklingshjul

let (Irgens, 2010, s. 136)



HVORDAN INVOLVERE?



[Knut Roald](#) har pekt på noen kjennetegn ved lærende møter:

1. Medskapning framfor medbestemmelse
2. Spørsmål framfor forslag
3. Bevisst utelate motforestillinger i søkerfasen
4. På jakt etter sammenhenger mer enn årsaker
5. Positiver erfaringer før negative erfaringer
6. Møteledelse på omgang
7. Heterogene arbeidsgrupper
8. Prioritering framfor avstemming
9. Milepæler og ansvarsfordeling
10. Handlingsorienterte tilbakemeldinger om kompetanseutvikling
11. Pauserommet er ikke et godt arbeidssted
12. Skille mellom utviklingsaker og forvaltningsaker.

Ensuring an orderly and safe environment

ERFARING

- Større eierskap
- Delegering
- Ansvar
- Gjennomføring
- Tro på måloppnåelse
- Felles forståelse, praksis
- Delingskultur
- Mindre friksjon, motstand
- Pådrivere, ikke mottakere
- «*Planen gir oss ro siden målene blir enklere å oppnå og utvikling skal skje over tid.*»
- «*Utviklingen har vært en reise, ikke påtvungen.*»
- «*Evne til refleksjon og se på egen praksis ble bedre – mer løsningsorientert – se seg selv i speilet.*»
- «*Ansatte har en bedre felles forståelse – vi er en vi skole*»

PROSESS

Utviklingsarbeid



HVA TENKER DU NÅR DU HØRER “SKOLEUTVIKLING?”

Hvilke problemer skal vi løse?

Tenke helhetlig, flere områder

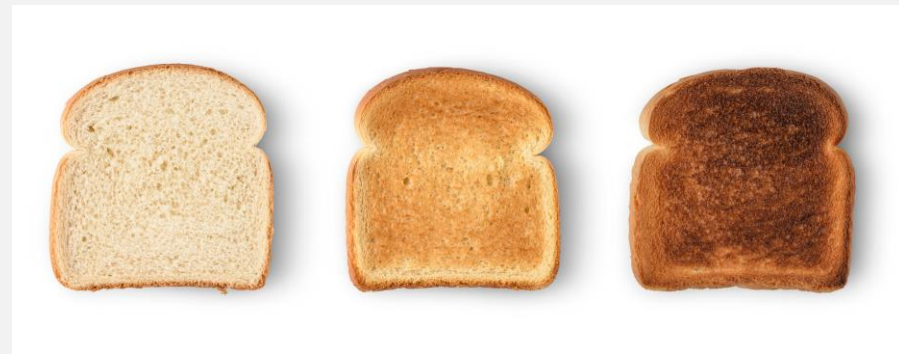
Felles forståelse.

PROSESS

ERFARING

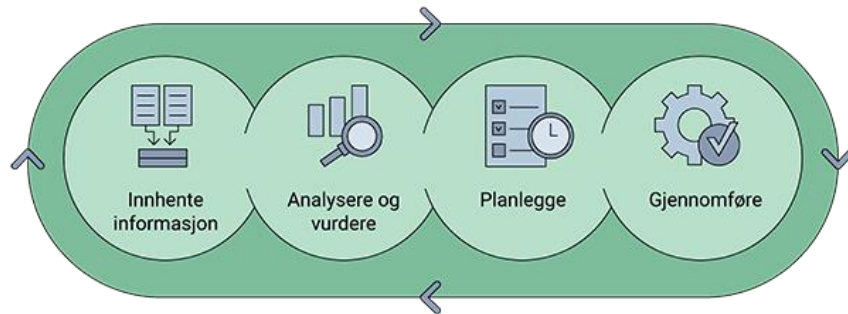
ÅR 0

- År 0
- År 0 i 3 perioder
- Planlegge arbeid – plan vs utvikling
- Kunnskapsgrunnlag
- Roller
- 2-4 års plan



PROSESS

- ÅR 0 – 3 PERIODER -



1. Samle data: Første periode er fra nå og fram til jul:

Hvilke utviklingsoppgaver/prosjekt har vi hatt? - problemer har vi jobbet med?

Hvilke utviklingsoppgaver/prosjekt står vi i? – problemer jobber vi med?

Hvilken utvikling ønsker vi oss? Hvilke problemer ønsker vi å jobbe med?

2. utarbeide planen: Andre periode er fra etter jul og mot påske:

Bruk innsamlet data. Hvorfor skal dette inkluderes i planen vår?

Hvilken overordnet områder, mål og delmål?

3. Struktur Tredje periode fram mot sommer:

Lage en plan/struktur for gjennomføring

Organisasjonsstruktur Hvilke strukturer ønsker vi å utvikle?

PERIODE I -INNHENDE INFORMASJON -

Kunnskapsgrunnlag:

- ikke et mål i seg selv
- skal hjelpe dere med å identifisere styrker og utfordringer
- bruk gjerne litt tid på å identifisere hvilke **kilder** som er gode for det arbeidet dere skal gjøre

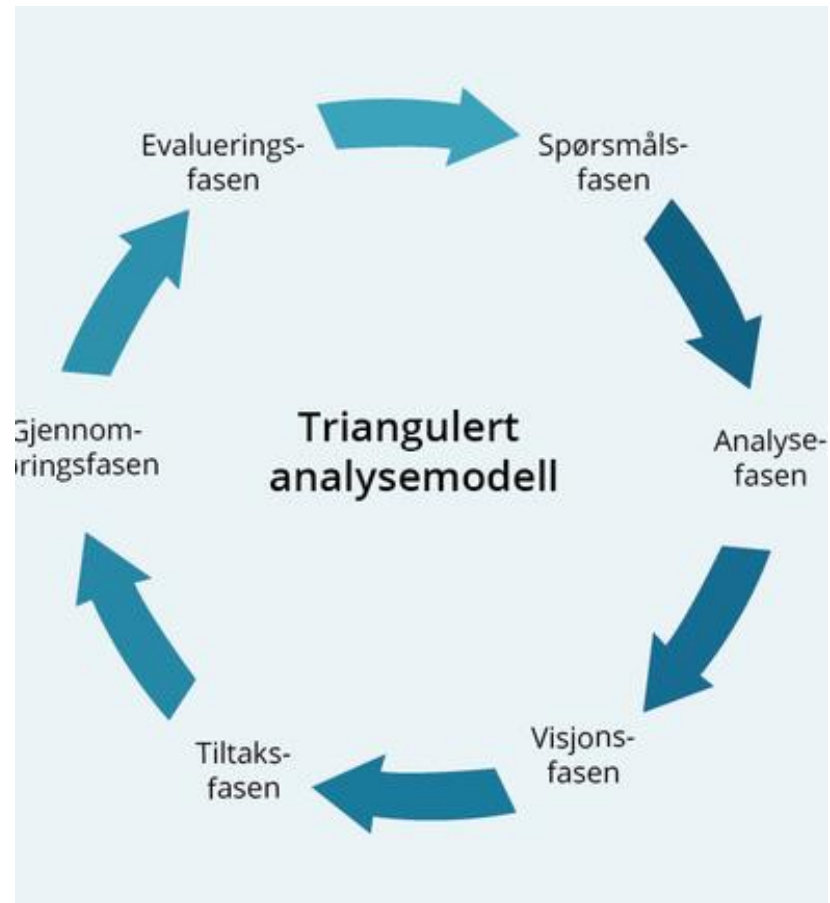
Hvem involveres

- Ledelsen og plangruppa samler data og sorterer
- Ledelsen/plangruppa involverer personalet i spørsmål om hvor har vi vært, er vi, ønsker vi å være

INNHENDE INFORMASJON - UDIR 4-FASER -

Strukturkvalitet fysiske forhold som bygninger og ressurser, personalets kompetanse, bemanning, organisering og økonomi	Prosesskvalitet beskriver innholdet i tilbudet eller opplæringen, og handler blant annet om hvordan rammeplanen eller læreplanen gjennomføres i praksis, medvirkning, relasjoner, aktivitetstilbud, ledelse og kultur for læring	Resultatkvalitet det dere ønsker å oppnå med tilbudet. Det kan for eksempel bety at barna eller elevene opplever lek, læring, trivsel og utvikling, aktiviteter og samhandling.
BASIL	Foreldreundersøkelsen	Systematisk observasjon
GSI	Elevundersøkelsen	Elevundersøkelsen
Kostra	Medarbeiderundersøkelsen	Kartleggingsprøver
Tilsynsrapport	Observasjon	Nasjonale prøver
Lokale kartlegginger	Egenvurdering	Eksamenskarakter

PERIODE I -ANALYSER/EVALUERE INFORMASJON -



Tidligere evalueringer av våre planer

Negativ eller positiv utvikling

Kilder

Hva har skolen valgt ut

Foreløpige områder

Pedagogisk analysemodell?

Hvem involveres

Ledelsen og plangruppa samler data og sorterer

Ledelsen/plangruppa involverer personalet i evaluering av foreløpig valgte områder - kunnskapsgrunnlag

HVORDAN KAN VI ANALYSERE/VURDERE?

Mange metoder for å arbeide med kvalitetsvurdering som ikke støtter seg på tall.

- kvalitative undersøkelser som
- Dialog
- systematisk observasjon
- Intervjuer
- logg.

Tall kan ikke alene si hva som er

- godt nok
- forbedring eller forverring

Mange faktorer kan påvirke tallene

- vurdere tallene kritisk
- sammenligne tall over tid
- se på informasjonen i sammenheng med mål, tiltak og andre kilder.
- viktig å være bevisst på hvilke tall som kan og ikke kan sammenlignes

HVORDAN KAN VI ANALYSERE/VURDERE?

I arbeidet med kvalitetsvurdering bør dere alltid heve blikket.

- se bort fra enkelthendelser som kan ha påvirket tallene
- lete etter mønstre som kan si noe om kvaliteten over tid.

Identifisere hvilke områder som skal prioriteres og i hvilken rekkefølge

- vurdere kunnskapsgrunnlaget og stille spørsmål om dagens situasjon.
- se på funnene sammen med tidligere målsettinger, prioriteringer og tiltak, vurdere måloppnåelsen, og hva som eventuelt skal videreføres, justeres eller endres
- Funnene bør drøftes jevnlig. Et felles og oppdatert kunnskapsgrunnlag gir en felles oppfatning av sentrale utfordringer

EVALUERE/ANALYSERE INFORMASJON - KATEGORISERE -



Hvor godt kunnskapsgrunnlag har dere på skolen?

PERIODE 2 - PLANLEGGE -

- Bruke kategoriseringen
- Skolens behov, kommunens retning/planer/mål, lovpålagt – baklengs planlegging
- Ledelsen/plangruppe formulerer målene
- Ansatte kommer med innspill til målene i etterkant
- Mål for 2 år
- Mål for 4 år
- Tiltak lages i fellesskap
- Struktur – hvilken struktur bidrar til oppfølging av planen

PERIODE 2 - PLANLEGGE - MÅL -

- Konkrete mål som er enkelt å lage tiltak til, måle, oppnå, realistiske og tidsfestet
- Individuell og kollektiv kompetanseheving
- Læringsmål vs resultatmål
- Personalet – verdifullt, forstå gap mellom visjon og nåtid, tro på egen ferdigheter for å oppnå målene
- **Læringsmål:** lære hvordan en kan løse en oppgave, kompetanseheving – praksis
- **Resultatmål:** jobbe seg fram til et spesifikt resultat – viktig at personalet allerede har ferdighetene og kompetansen

(Viviane Robinson)

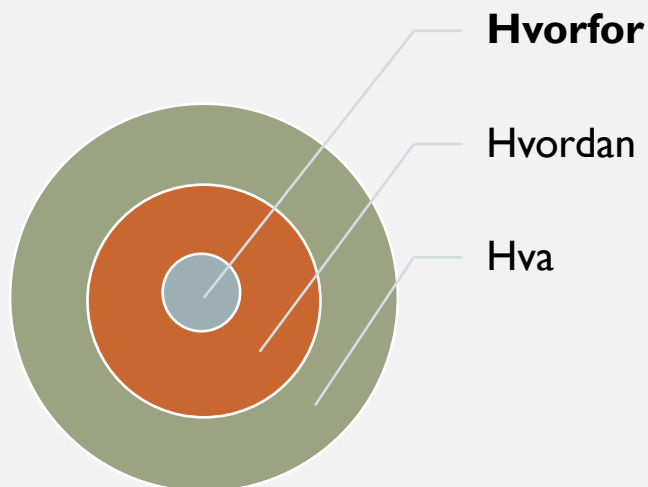
(UDIR)

PERIODE 3 - STRUKTUR -

- Møtetid – 3 fri I møteuke
- Møtestruktur – lærende møter
- Møteledelse – lærerne/ressursgruppene
- Møteplan - perioder
- Skolevandring – formell og uformell
- Infoskriv - ukentlig
- Ressursgrupper – hele personalet, ledere
- Organisasjonskart – roller, ansvar, deligering
- Tid
- Midler og personal
- «Krevende med en hel uke av møter.»
- «*Ny møtestruktur gjør det enklere å involvere seg, være forberedt og jobbe med andre oppgaver.*»
- «Prøve og lov å feile.»
- «Infoskrivet gjør livet enklere.»
- «*Bedre struktur på for eksempel spes ped og enklere å vite hvem skal kontaktes.*»

Hvor stor del av skolens struktur er «fordi vi har alltid gjort det sånn»?

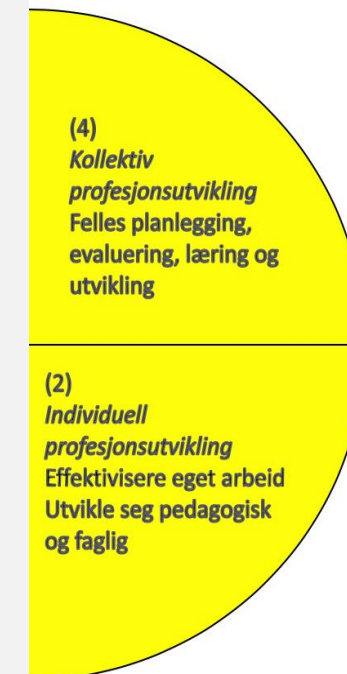
GJENNOMFØRING



- Hvordan delegeres ansvaret?
- Hvilken struktur?
- Hvordan prioriterer skolen utviklingsarbeid før administrative oppgave?
- Hvordan påvirker gjennomføringen vår praksis?
- Hvor ofte evaluerer vi og justerer?
- Hvordan organiseres møtetid?
- Hvorfor en lærende organisasjon?
- Hvem «eier» utviklingsarbeidet?

(Irgens, 2010, s. 136)

ektivt



Rom for
kollektiv
utvikling

Utvikling

Rom for
individuell
utvikling

iduell

GJENNOMFØRING

Hvordan kan skoleledere lede lærernes utvikling, for å bidra til elevenes læring og utvikling?

