

Ledelse på alle nivå i Kultur for læring

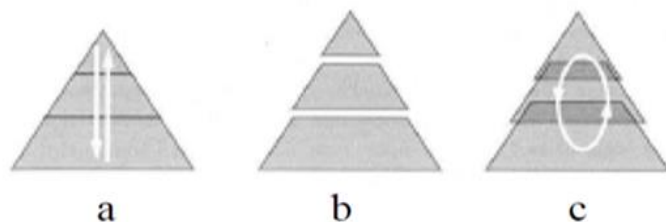
Hilde Forfang, SePU

- Kultur for læring skal prege **alle** som arbeider med og i skolen, **fra skoleeiere ut til den enkelte lærer**.
- Prosjektet er planlagt slik at pedagogisk praksis **forbedres kollektivt i alle skoler**, alle skal delta sammen slik at den samlede kapasiteten i skolene forbedres.
- De ulike elementene i prosjektet er organisert slik at dette skal være et felles løft, og ikke ukoordinerte enkelttiltak. Alle de **22 kommunene, 122 grunnskolene, 2200 lærerne og 760 assistenter/fagarbeidere** skal delta aktivt i prosjektet.

“The glue that binds the effective drivers together”

(Fullan, 2011)

- Vektlegging av forbedringsarbeid krever samhandling mellom politikk, administrasjon, skoleledere, lærere.
- Forbedringsarbeid må skje i alle ledd fra politisk nivå ned til det enkelte klasserom.



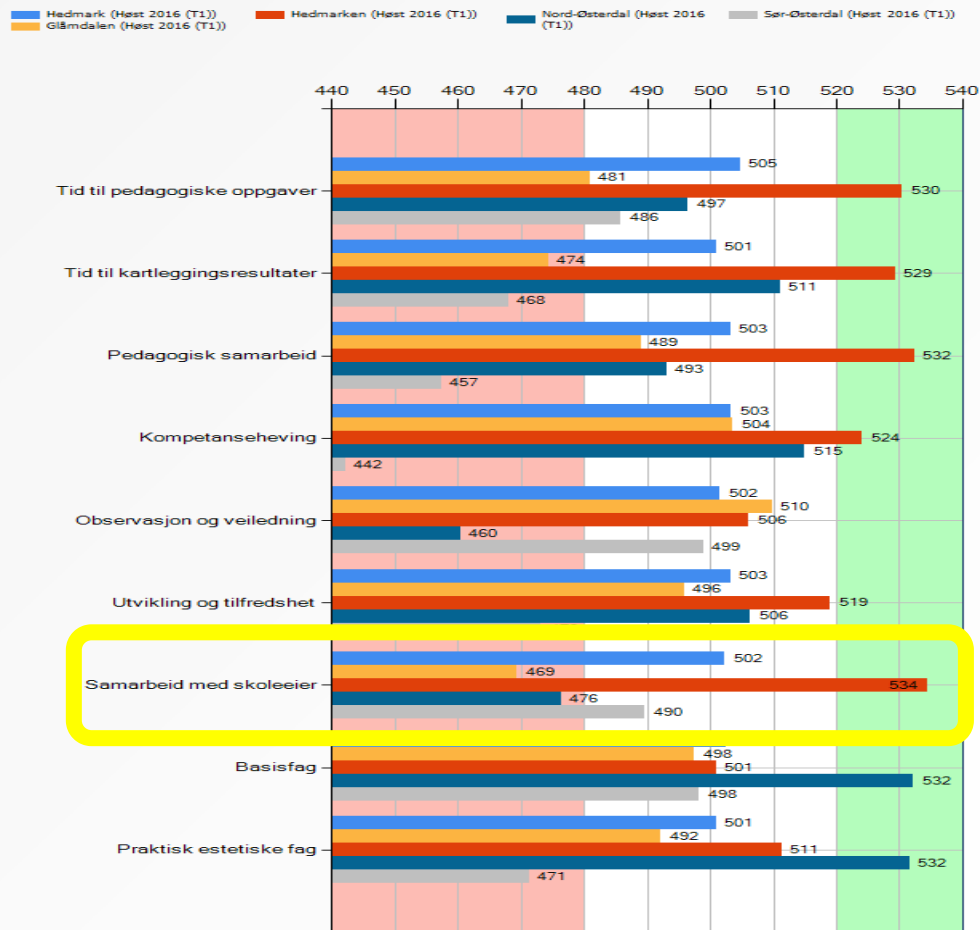
Figur 1: Ulike mønstre i kommunens skoleeierrolle (Roald, 2011).

Skoleeiere som lykkes med forbedringsarbeid:

- har en tydelig og klar retning med fokus på læringsresultater og bruker data fra kartleggingsundersøkelser om elevenes læringsprosesser som basis for forbedring av praksis i klasserommet
- har stort fokus på utvikling av lederskap blant lærere, rektorer og ledere på skoleeiernivå og sørger for konstant og god kommunikasjon både oppover, nedover og på tvers av skoledistriktet
- holder fokus og reduserer forstyrrende elementer som svekker skolelederens og lærernes kapasitet til å gjennomføre forbedringsarbeidet og retter innsatsen mot noen få målrettede tiltak

(Fullan, 2014)

Skoleleders vurdering av samarbeid med skoleeier



Tre områder som er særlig viktige for at skoleeier skal lykkes med forbedringsarbeid

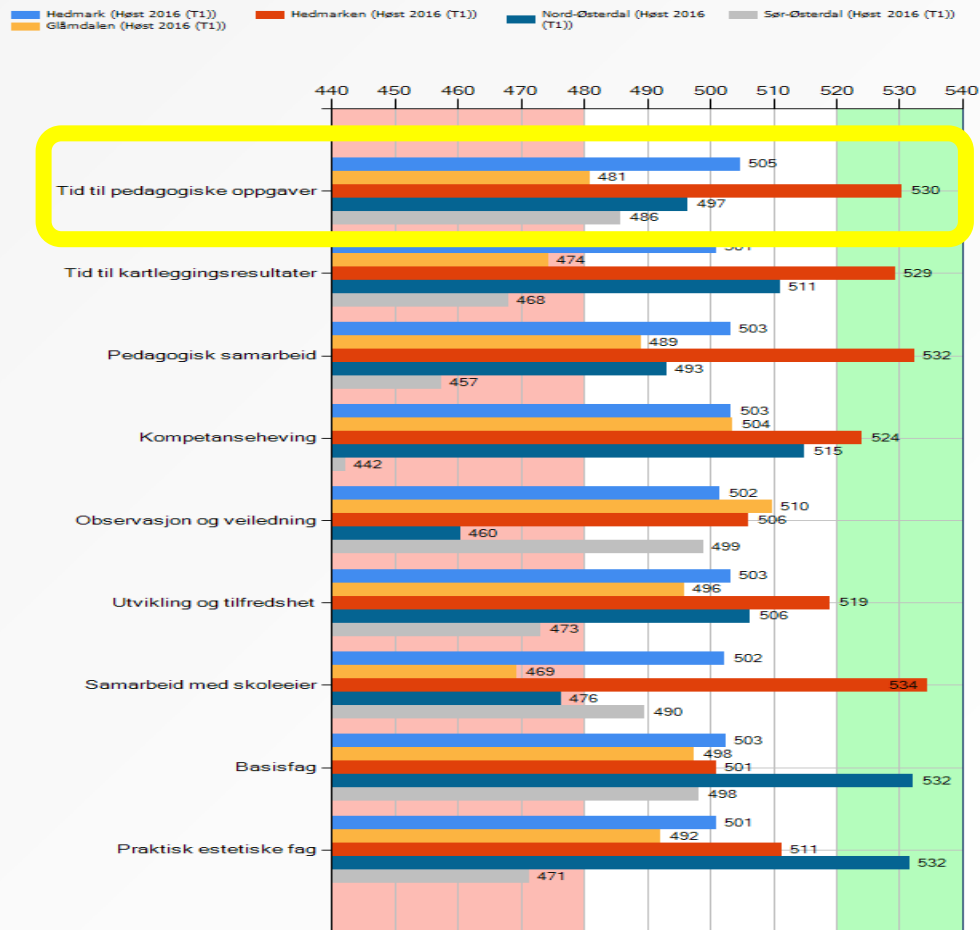
- praktisk erfaring fra virksomhet i skole på ulike nivåer, faglig kunnskap om organisasjonsutvikling og aktuell teori
- en relasjonell kompetanse i betydningen å kunne ha innsikt i hvordan hverdagen oppleves for de ansatte i skolen – gir legitimitet
- kunne bruke aktuell teori og forskning for å få løftet blikket på et nivå over «hverdagssystemene». På den måten kan skoleeier være pådriver, støtte og hjelpe skolene

Kilde: Læringsmiljø Hadeland

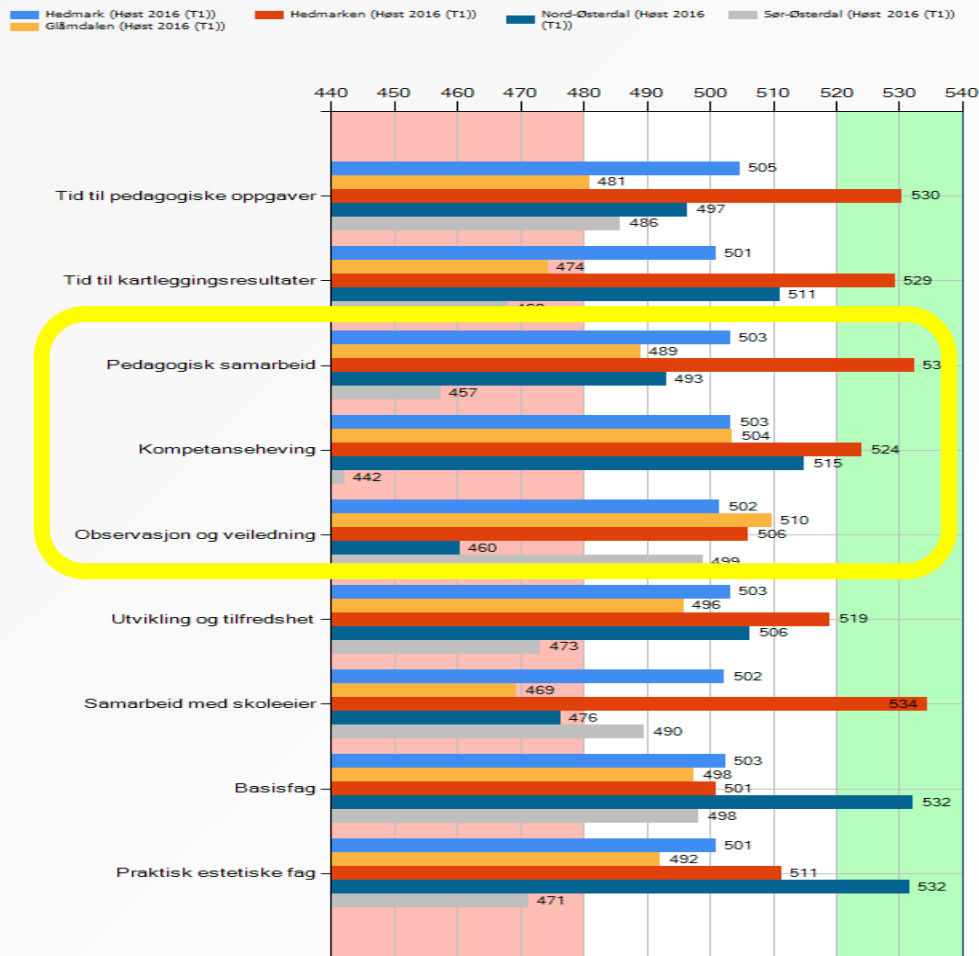
Hva har betydning for en skoleleder som ønsker å gjøre en forskjell på elevers faglige og sosiale utvikling?

- Dette dreier seg om fem spesifikke dimensjoner innenfor pedagogisk orientert ledelse (Robinson, 2014):
 - 1) etablere høye mål
 - 2) ha høye forventninger
 - 3) strategisk bruk av ressurser
 - 4) sikre kvaliteten på undervisningen som gis
 - 5) lede lærernes læring og utvikling og sikre et velordnet og trygt læringsmiljø (læringssettret ledelse)

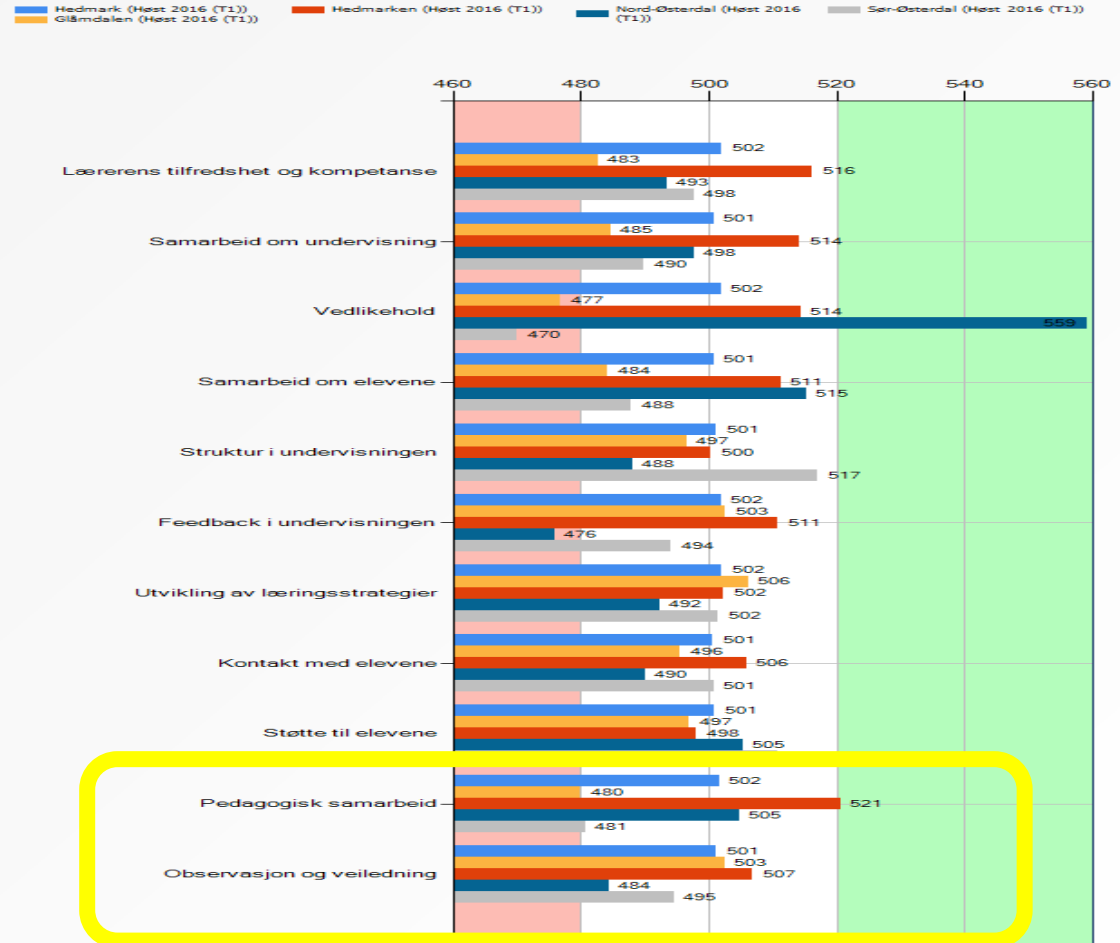
Skoleleders vurdering -bruk av tid på pedagogiske oppgaver



Skolelders vurdering - egen pedagogiske ledelse



Læreres vurdering av skoleleders pedagogiske ledelse



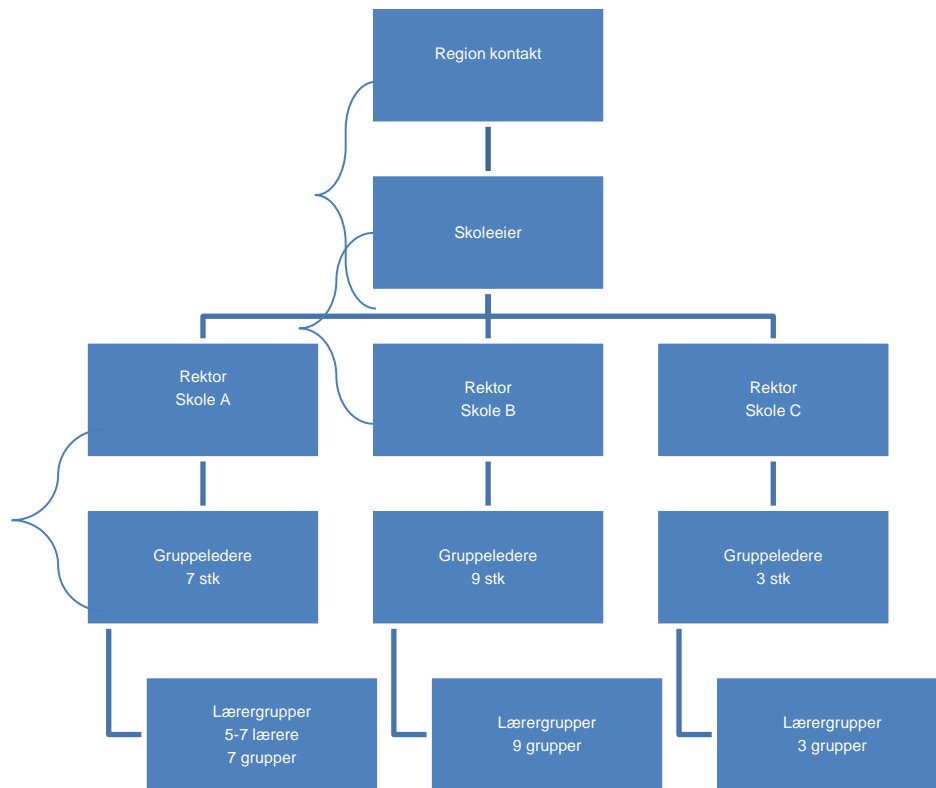
Kartleggingsundersøkelsen- data, ledelse

- Fylket, regionene, kommunene og skolene har data på:
 - Hvordan skoleleder opplever samarbeidet med skoleeier.
 - Hvordan skoleleder vurderer seg selv ifht tid til pedagogiske oppgaver og utøvelse av pedagogisk ledelse.
 - Læreres vurdering av skoleleders pedagogiske ledelse.

Oppsummert skoleeierskap og skoleledelse

- Det er også relativt store variasjoner i kommunenes utøvelse av skoleeierskapet.
- Enkelt kommuner i Hedmark ser ut til å drive en aktiv og støttende utvikling av skolene sine, mens andre kommuner framstår som distanserte eiere. Dette kan gjøre det vanskelig å være skoleleder fordi den støtten de trenger ute på skolene og de forventningene de er avhengig av, ikke er tydelige.
- Tilknyttet dette finner vi også at mange skoleledere i sterkere grad bør prioritere kompetanseheving av lærere og det vi ofte uttrykker som pedagogiske ledelse.

Ledelse og sammenheng mellom nivåene i FOU-prosjektet



Litteraturliste

- DuFour, R. & Marzano, R. J. (2011). *Leaders of learning: how district, school, and classroom leaders improve student achievement*. Bloomington, Ind: Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2014). *Å dra i samme retning: et skolesystem som virker*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Hargreaves, A. & Shirley, D. (2012). *Den fjerde vei : en inspirasjon til endring i skolen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thomas Nordahl, Niels Egelund, Sigrid Nordahl og Anne-Karin Sunnevåg (2017). Rapporten Kultur for læring T1

www.fylkesmannen.no/Hedmark/Barnehage-og-opplaring/Kultur-for-laring/Forsknings--og-utviklingsprosjekt/Rapporter-fra-kartleggingsundersokelse/

- Roald, K. (2012). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring. Når skole og skoleeigar utviklar kunnskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.