

# Når lederen er "tett på"

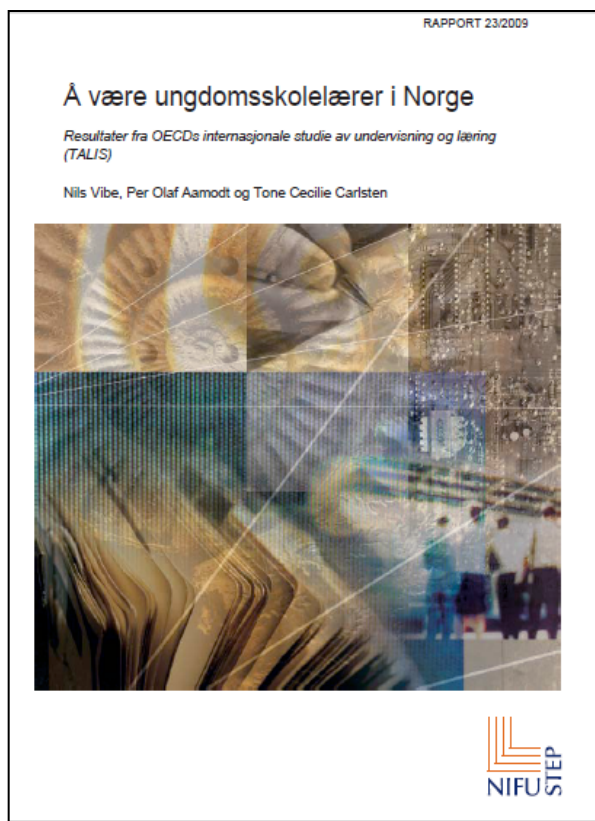
## Relasjonsferdigheter i elevsentrert ledelse

Dialogkonferanse nr 1. Fosen

Carl F. Dons

Baardshaug Herregård 10.03. 2016

# I liten grad ”tett på” (TALIS)



- ▶ Norske lærere har **sterk autonomi** i sitt pedagogiske arbeid.
- ▶ Studien viser at en særlig utfordring for norsk skole ligger i en **svakt utviklet oppfølgingskultur**.
- ▶ Dette viser **seg i sjelden og vag oppfølging og tilbakemelding til lærere fra skoleledelse og skoleeier**.

**TALIS-undersøkelsen** omfatter lærere som underviser på ungdomstrinnet i 23 land fra hele verden. Den ble gjennomført høsten 2007 og våren 2008. I Norge omfatter datamaterialet 156 skoler med nærmere 2 500 lærere og 153 skoleledere.

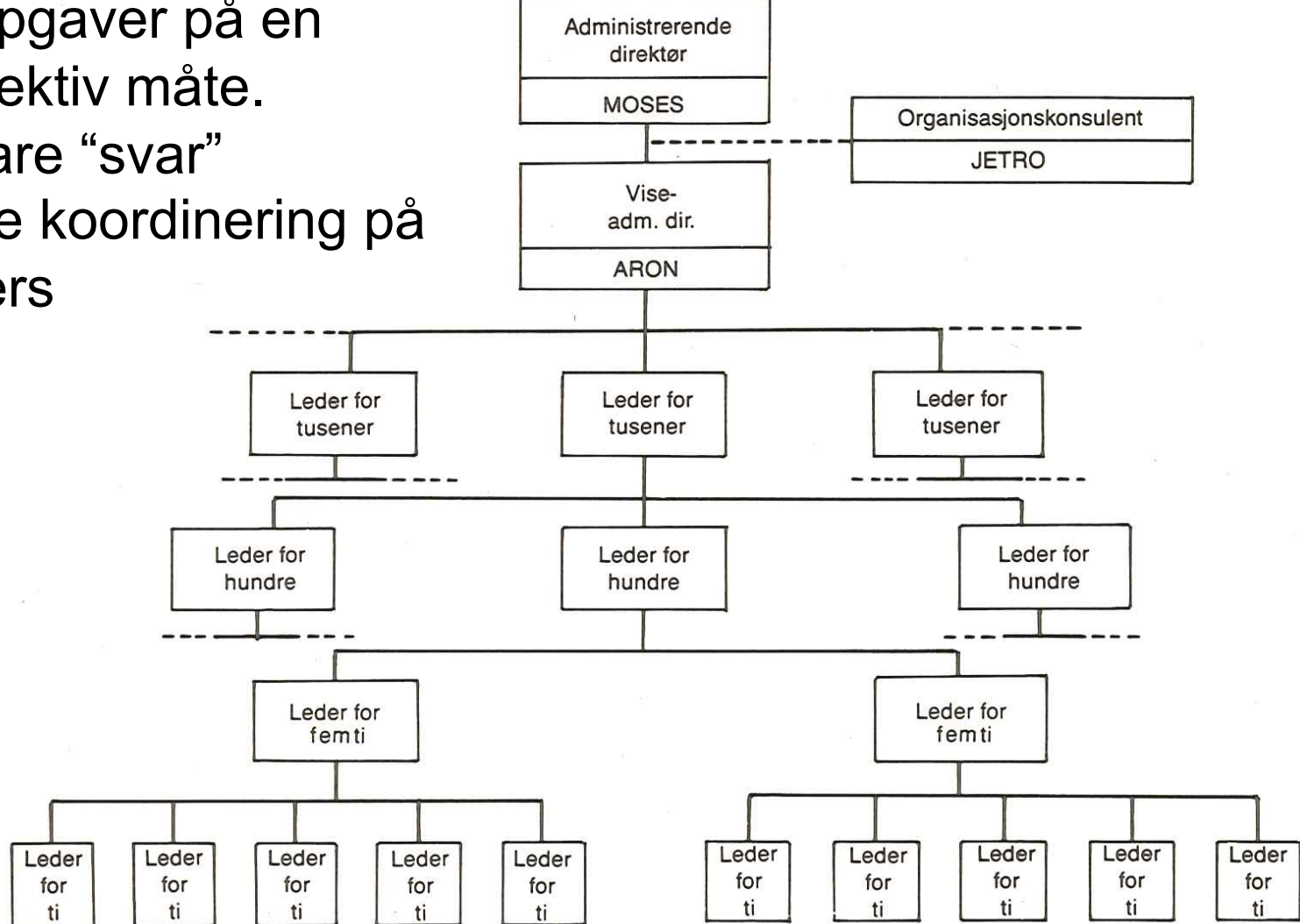
# JETRO

(2. Mosebok 18:21-22)

*Velg deg så ut dugelige menn av hele folket, menn som frykter Gud, troverdige menn, som hater urettferdig vinning, og sett dem til domsmenn over dem, noen over tusen, noen over hundre, noen over femti og noen over ti!*

*Og de skal skifte rett mellom folket til enhver tid; enhver stor sak skal de komme til deg med, men enhver liten sak skal de selv dømme i. Således letter du byrden for deg selv, og de bærer den med deg.*

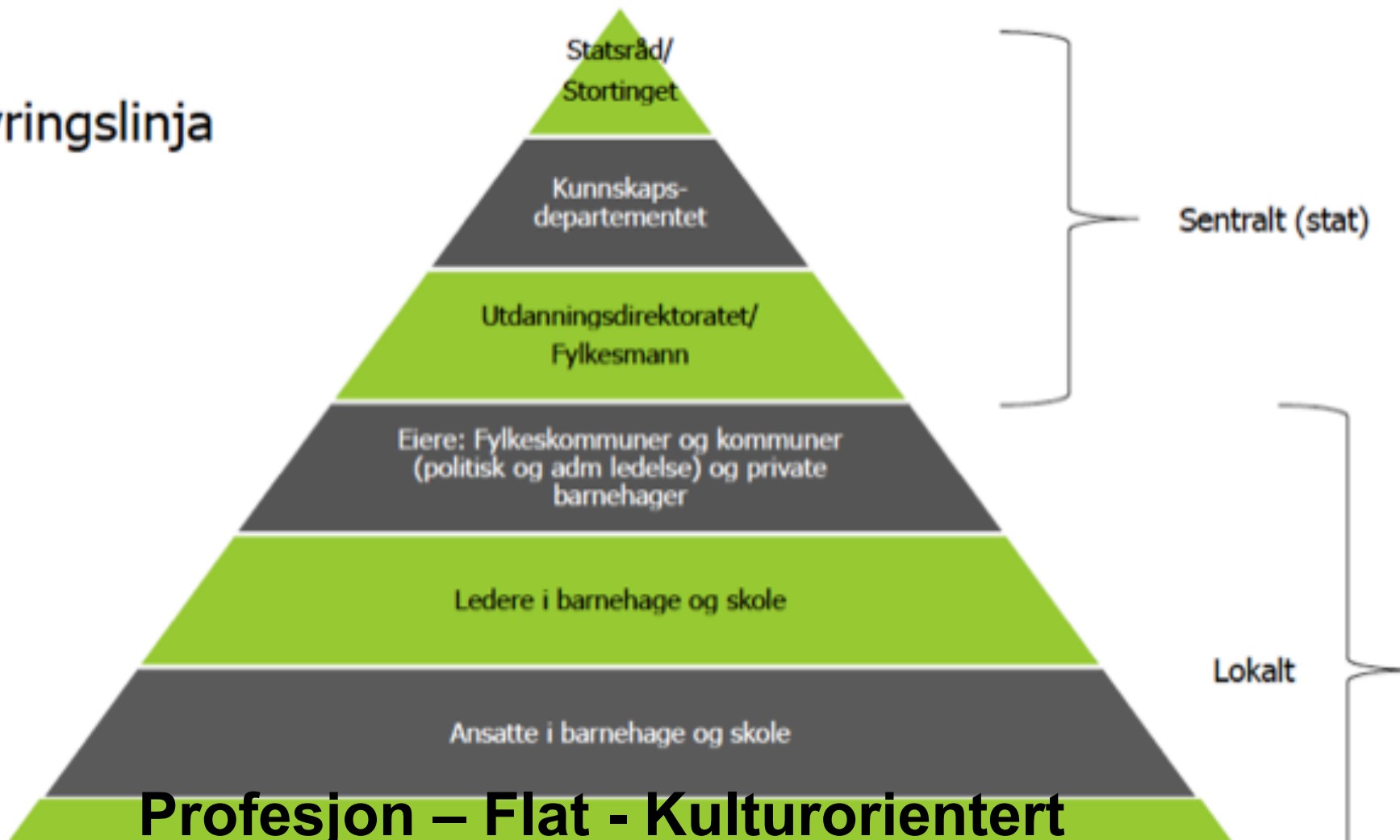
Entydige mål  
Løse store og  
komplekse  
oppgaver på en  
effektiv måte.  
Klare "svar"  
Lite koordinering på  
tvers



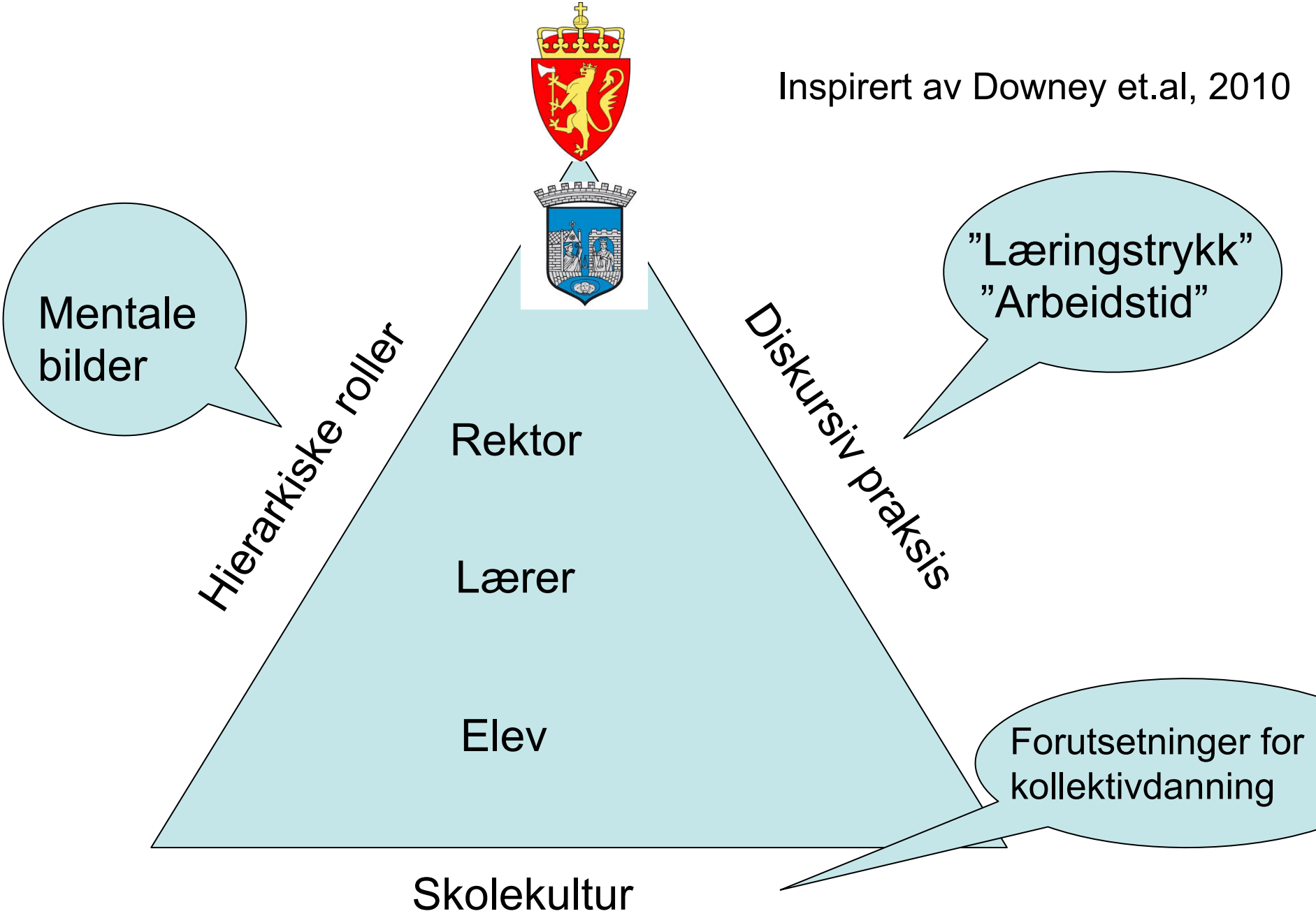
# HVILKEN TYPE ORGANISASJON ER EN SKOLE

- **Profesjonsorganisasjon**
  - ansatte har høy grad av autonomi
- **Flat organisasjon**
  - kort avstand mellom lederskap og ansatt
- **Byråkratisk**
  - formalisert gjennom lover, planer, avtaler
- **Kulturorientert**
  - skolens leveranse er åndelig

# Styringslinja



Inspirert av Downey et.al, 2010



2009



*(Foto: Scanpix)*

**Riv pyramidene – slik går du til verks!**

**bedriftslederen Vineet Nayar lykkes**

Våg å snu hele organisasjonen på hodet  
Opprett så en såkalt verdisoner, det vil si,  
finn ut hva som er av verdi i "frontlinjen"





# Hva LinkedIn sa om “Moderne lederskap”

[Ledelse](#) | [Prestasjonsledelse](#) | [Talentledelse](#)

For å få inspirasjon og innspill i forkant av et kundemøte stilte en av våre konsulenter et spørsmål i en relevant gruppe på LinkedIn. Hun fikk 70 utfyllende svar fra hele verden.

Her skal dere få spørsmålet hun stilte – og de svar hun fikk (in English).

Spørsmålet var:



**What are the most important skills and behaviors of modern leadership in your opinion?**

[Camilla Hydén Karlsson](#)

Senior Consultant - Talent and Performance Management at CatalystOne Solutions

Historically we used to promote our best experts to different manager positions. Today, with the fast speed of change, the expertise will remain with the employees since it will be almost impossible for a manager to keep up with all the latest expertiseknowledge. In order to get the most out of the employee expertise we need different leadership skills and behaviors than before.

## Oppsummering av 70 svar:

- ▶ **Emotional Intelligence - show empathy**
- ▶ **Goals Orientation - show direction, planning ahead**
- ▶ **Listening skills - ask more than you talk and be restricted in giving instructions**
- ▶ **Communication - assure that message is understood**
- ▶ **Situational Leadership - a good way of adapting to the different employee needs, environments and situations**
- ▶ **Empowerment - delegate and trust your employees**
- ▶ **Engagement - in employee development**
- ▶ **Engagement - have the desire to see each individual achieve to his or her full potential**
- ▶ **Feedback- give constructively and receive considerately, do it often**
- ▶ **Create openness and trust – be open and honest and welcome openness and trust**
- ▶ **Show integrity**
- ▶ **Open to innovation**
- ▶ **Open to change – be a change ambassador**
- ▶ **Coaching - ask open questions, do not always give the answers**
- ▶ **Good self-awareness - let go of your own EGO**
- ▶ **Lead under pressure - let go of old norms if needed**
- ▶ **Conflict Handling - handle difficult conversations, do not ignore them**
- ▶ **Have fun! – use your sense of humor sometimes**

# Sjef

Struktur  
Ressurser  
Regelsystem  
Mål  
Arbeidsmetoder  
Organisasjon

Formell (synlig) del  
av organisasjonen

Praksis  
Holdninger  
Normer  
Verdier  
Usynlig regelsystem  
Kollektivt forsvar  
Fortellinger, myter  
Ritualer, Språk  
Helter, helgener

Uformell (usynlig) del av  
organisasjonen

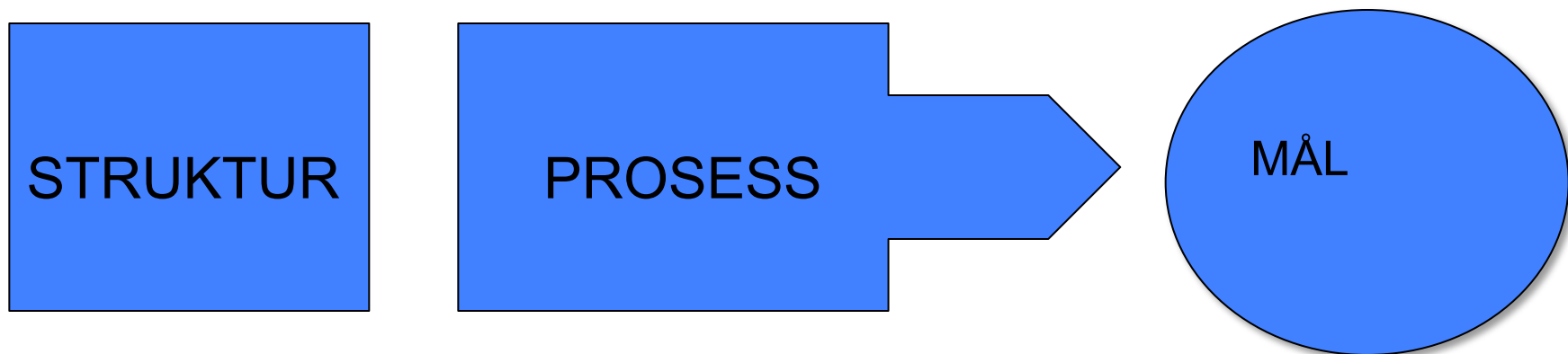
# Leder

Skolan i utveckling  
(Groth, 2010)

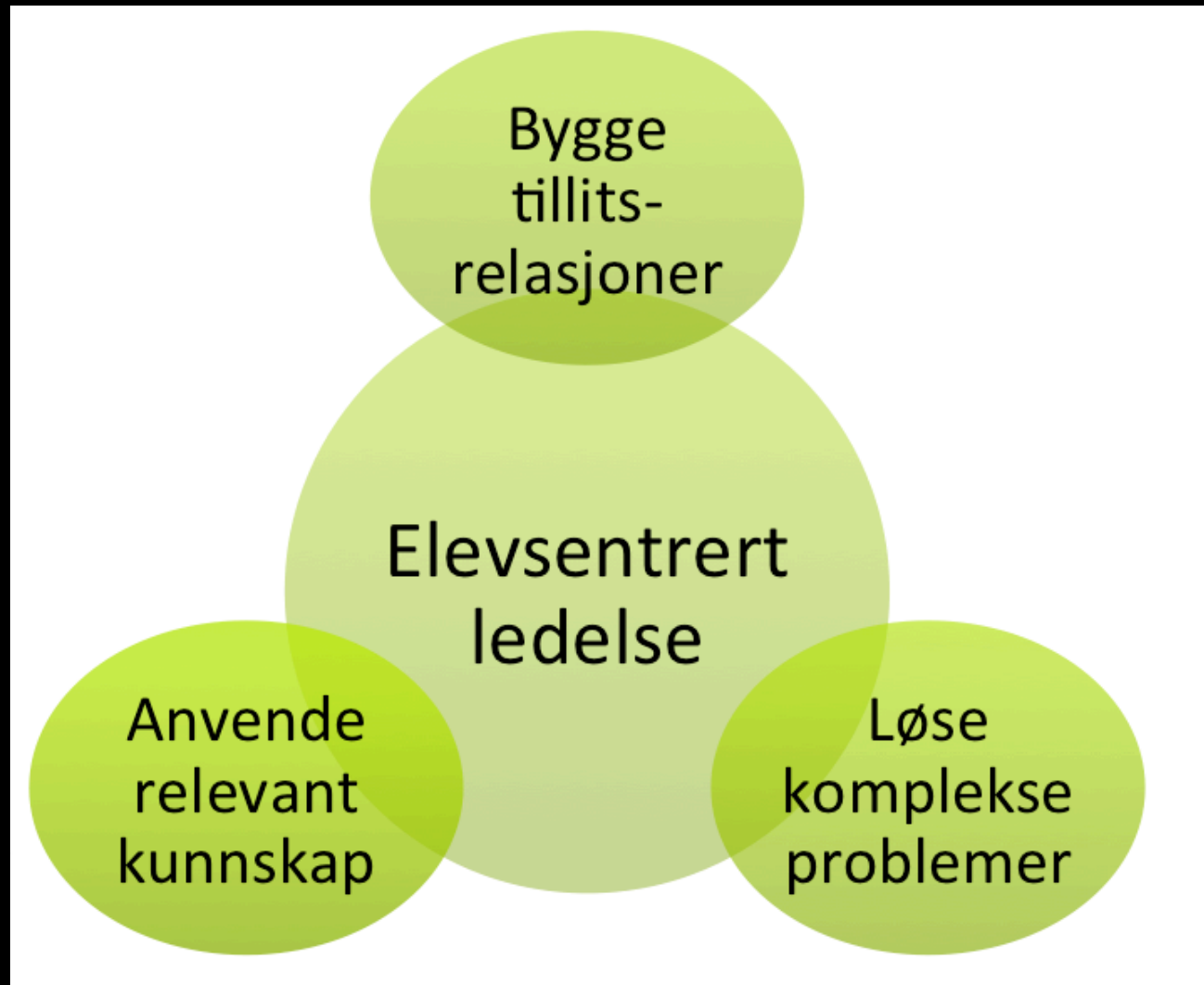
# Oppdrag

- Hva vet du om ferdigheter i elevsentrert ledelse? ett minutt individuelt
- Hva lurer du på?
  - to minutter individuelt
- Hva vet og lurer dere på til sammen?
  - arbeid i grupper på tre

# Læringscentrert ledelse



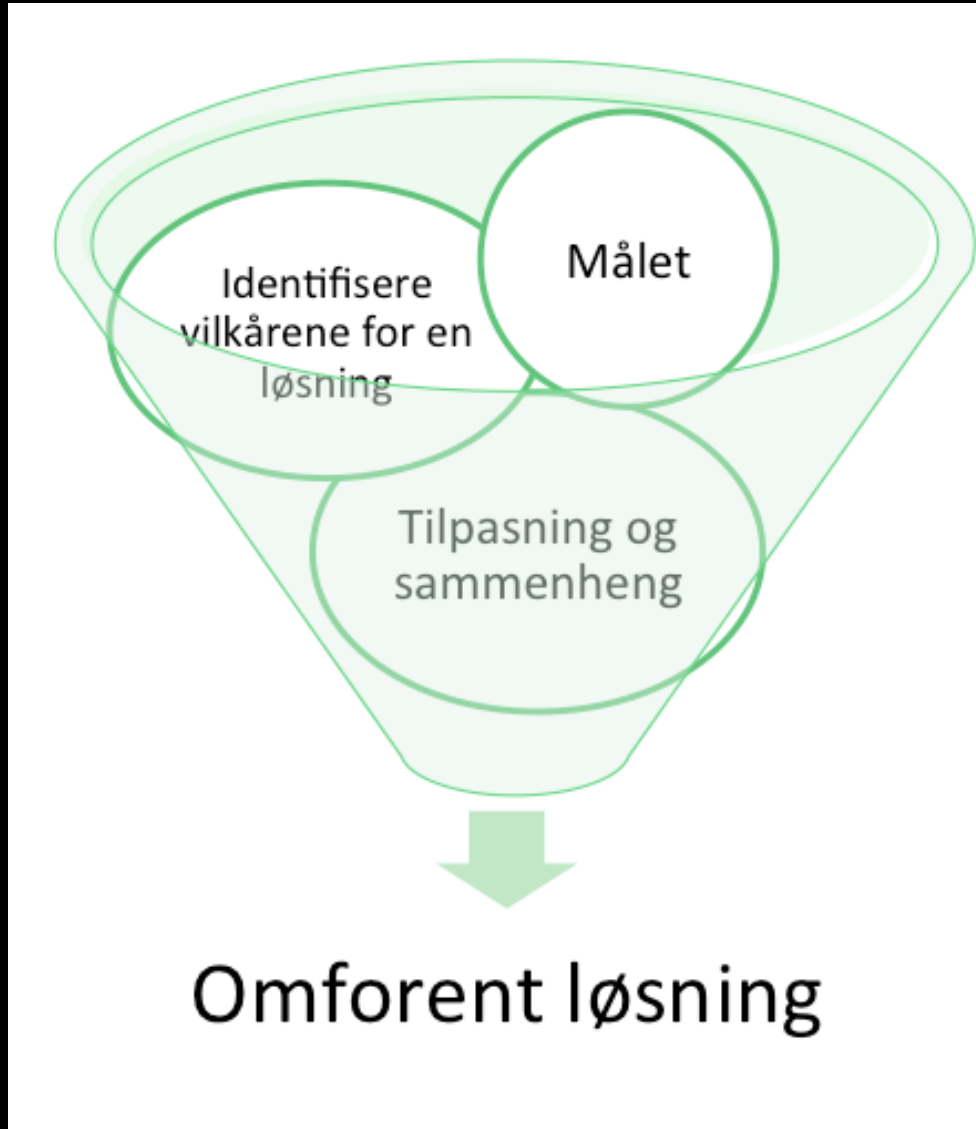
# Ferdigheter i elevsentrert ledelse



# Anvende relevant kunnskap

- Gjenkjenne problematisk praksis
- Undersøke mulige skolebaserte årsaker
- Bruke forskning og skolens egne erfaringer for å finne mulige løsninger
- Bruke den kunnskapen til å sette i verk lokale tiltak

# Kompleks problemløsning





# Problemløsning

- Gjenkjenne problematisk praksis
- Undersøke mulige skolebaserte årsaker
- Bruke forskning og skolens egne erfaringer for å finne mulige løsninger
- Bruke den kunnskapen til å sette i verk lokale tiltak

# Fire avgjørende faktorer for tillit

- Respekt
- Personlig omsorg
- Kompetanse
- Integritet

# Erfaring

Lærer oss at noe er slik  
eller slik, men ikke at det  
kan være annerledes

I. Kant

# Å forstå lærerens praksis teori

- Overbevisninger og antakelser
  - At elevene ikke gjør det så godt skyldes faktorer utenfor lærernes kontroll
  - Formelle data er verken troverdige eller relevante
- Handling
  - Fylle inn data, men bruker ikke data til å endre undervisningen
  - Baserer undervisningen på egne observasjoner
- Konsekvenser
  - Lærerne gjør ingen endringer i undervisningen
  - Elevenes lesenivå blir ikke forbedret

# Å endre bruksteori

- Overbevisninger og antakelser
  - Jeg trenger å lære mer om gode tilnæringsmåter
  - Jeg kan utgjøre en forskjell for elevens leseferdigheter
- Handling
  - Lære mer om effektive undervisnings tilnæringer
  - Bruke data til å følge med på elevens utvikling
- Konsekvens
  - Elevenes leseferdigheter forbedres

# Evalueringsrapport

## ”Utviklingsprosesser i Ungdomstrinn i utvikling 2015”

Læringsfellesskap i egne skole

- tid til bevisstgjøring over egne undervisning.
- flytte fokus for samtaler fra hverdagens praktiske utfordringer over til kunnskapsdeling og utfordrende samtaler om elevenes læring.

## **Teamsamarbeid ved Fjordgløtt skole**

Fjordgløtt skole er en ungdomsskole med to paralleller. Skolen ligger på et tettsted og elevene kommer fra ulike deler av kommunen. Det sosioøkonomiske opptaksgrunnlaget er litt over gjennomsnittet og elevene gir uttrykk for at de trives på skolen. De fleste av lærerne har arbeidet ved skolen i flere år, og er rimelig trygge i sin profesjonsutøvelse. Arbeidsmiljøet er lite konfliktpreget og lærerene fungerer godt sammen, særlig på det sosiale planet.

Rektor har innkalt lærerteamet for klasse 8B til et møte for å diskutere hvordan de kan utvikle et mer lærende team gjennom systematisk arbeid med lesing som grunnleggende ferdighet

Roller:

**Rektor**

**Norsklærer (som også er fagleder)**

**Matematikklærer (som også er  
tillitsvalgt)**

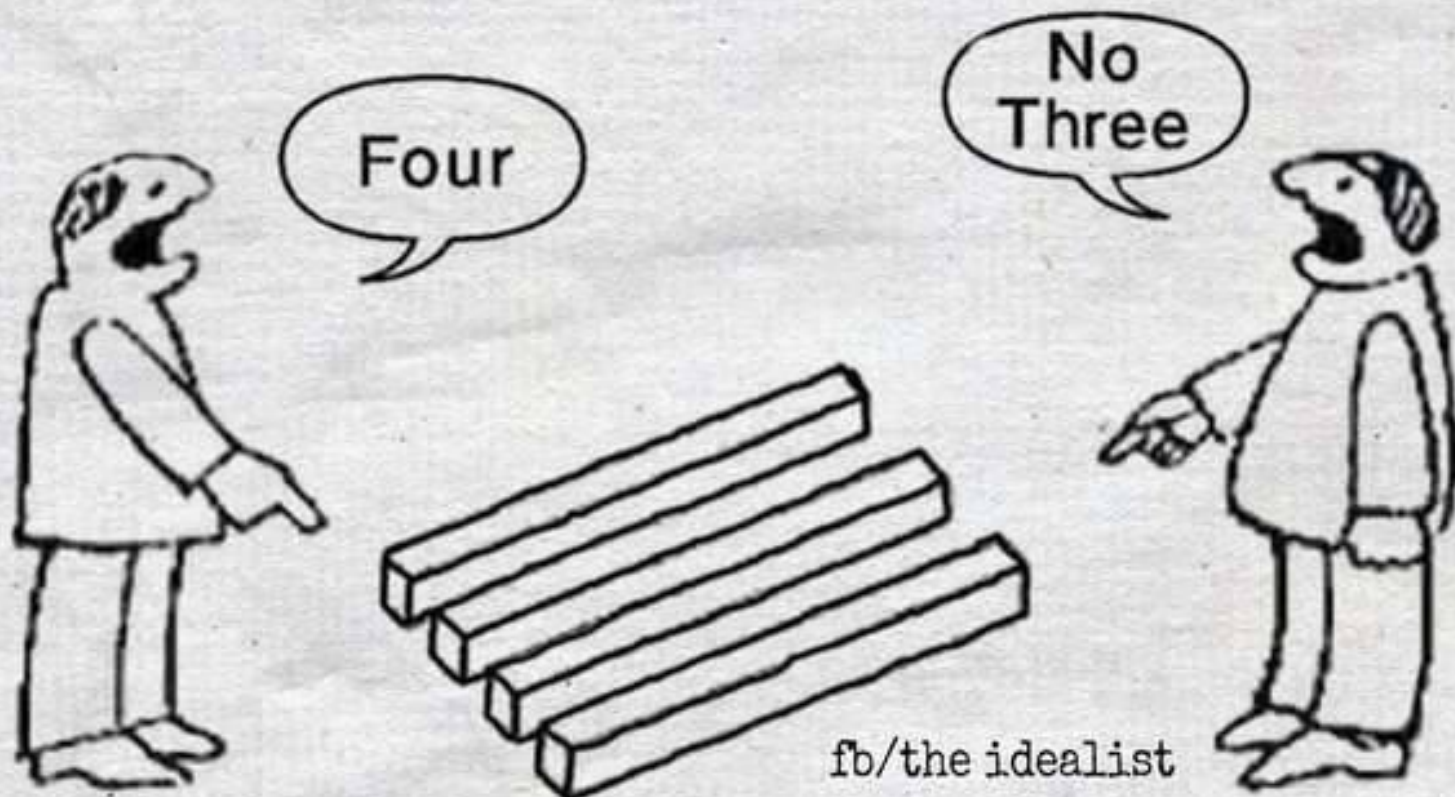
**Teamkoordinator (ikke definert fag)**

**Observatør**



**"Everything we hear  
is an opinion, not a fact.  
Everything we see  
is a perspective, not the truth."**

- Marcus Aurelius



# Ledelse av utvikling

Ledelse er et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevant personer.

– Johnsen, 2002

- sett og bekreftet korrigeret
- ideer, informasjon og kunnskap
- språk, begrep, metaforer

<https://www.youtube.com/watch?v=rDAZy3Sm0g0&list=PLC470B71809ED9EEB>

# Forutsetninger for kollektivdanning i faglige sosiale nettverk (Bø & Schiefloe, 2007)

- Sammenfallende interesser
- Opplevelse av likhet
- Muligheter for uformelle interaksjoner

# Metaforer og endring

## ”Maskin”

- Organisasjoner blir det ledelsen beslutter at den skal være
- Sentraliserte analyser, problemavklaringer planlegging og kontroll
- Endring skjer gjennom implementering som ”utrulling”

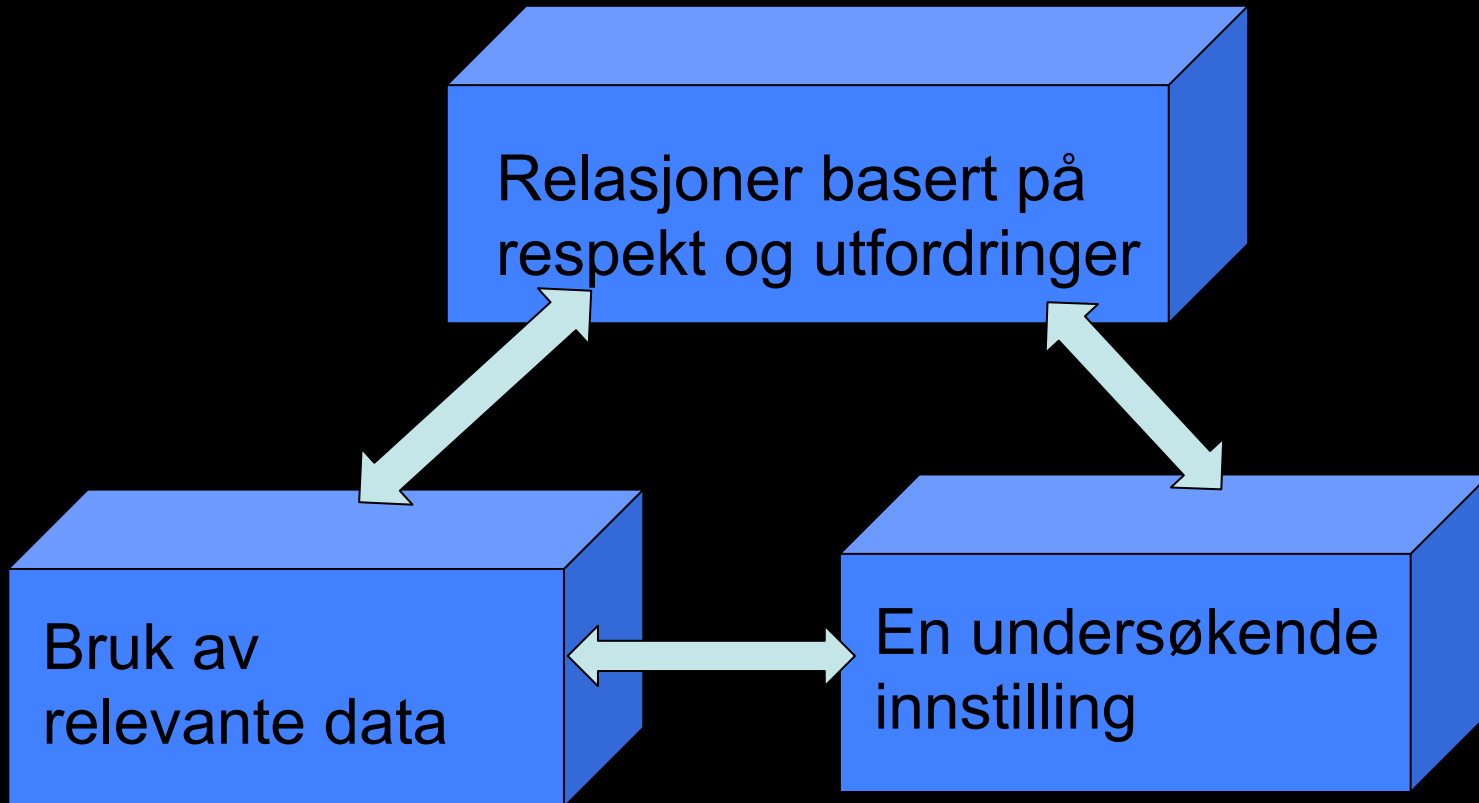
## ”Organisme”

- Organisasjoner skapes av ledere og medarbeidere hver dag, gjennom den jobben de gjør og hvordan de gjør den
- Endring skjer gjennom læring

# Samtalen

- Broen mellom utdanningsfeltets verdier og praksisfeltets forbedringspotensial. (Horn og Little, 2010)
- Samtaler er preget av hvilke normer for kommunikasjon som er rådende.
  - Er det legitimt å utfordre eller kritisere?
  - Er det behovet om konsensus som er gjeldende?
- Normer fungerer både hemmende og fremmende for kunnskapsutvikling. Samtalens kvalitet og språklig innramming har betydning

# Datainformerte samtaler (Earl & Timperley, 2009)



# ”Big Ideas”,

- ”hva skal elevene lære”
- ”hvordan vite at de har lært dette”
- ”hva gjøres når elever opplever problemer med læring”.

» Dufour (2004)

# Profesjonelle læringsfellesskap

- Felles verdier og visjon
  - Fokus på elevenes læring, som legger føringer for beslutninger om undervisning og læring (Hord, 1997; Morrissey, 2000).
- kollektivt ansvar for elevenes læring
- refleksjon og reflekterende profesjonelle undersøkelse
- individuell og kollektiv profesjonell læring
- støttende og delt ledelse

(Bolam, mfl., 2005; Hord, 1997; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas, 2006; Vescio, mfl., 2008).



# Ikke bare innhold, men måten det snakkes på (Earl & Timperley, 2008)

- Overfladisk eller dybdeorientert?
- Hvordan ledes samtalen?
- Hvilken dagsorden settes?
- Hvordan utfolder rutiner og mønstre for kommunikasjon seg?
- Kritisk og utfordrende diskurs?
- Sterk eller svak refleksjon?

# Samtaleferdigheter

## ***Grunnleggende ferdigheter:***

1. Oppmerksomhet
2. Parafrasering
3. Speiling

## ***Kombinerte ferdigheter:***

4. Parafrasering og speiling
5. Stille spørsmål
6. Oppsummering
7. Innramming
8. Konfrontering
9. Se, høre, føle
10. Utfordre selvdestruktiv tro
11. Lette handling
12. Avslutning

# Kommunikasjonsferdigheter

- Evne til å **lytte**
- Evne til å **forhandle** om budskapets mening
- Evne til å uttrykke seg **personlig**
- Evne til å uttrykke seg **klart**
- Evne til å **forstå** andres perspektiv

# GROW

- **G** (goal) - Mål
- **R** (reality) - Nå situasjonen
- **O** (options) - Alternativer
- **W** (way forward) – Igangsetting
  - (when) – Når
  - (who) – Hvem
  - (where) – Hvor
  - (wrap-up) - Oppsummering

# GROW

Goal – mål	Reality – virkelighet	Options – valg	Way forward – veien videre
Mål for elevene			
Mål for min undervisning			

# GROW

Goal - mål	Reality - virkelighet	Options - valg	Way Forward
Mål for læreres læring			
Mål for min ledelse			

Læring (Knud Illeris, 2009)

## LÆRING OG LIVSALDRE

**BØRNS LÆRING; ubegrænset – ucensureret – tillidsfuld**

**UNGES LÆRING; orientering – selvforståelse –  
identitetsudvikling**

**VOKSNES LÆRING; selektiv – ambivalent – skeptisk**

**MODNE VOKSNES LÆRING; ekstrem selektiv**

- **FORSVAR OG MODSTAND MOD LÆRING**
  - Forsvar mod for mange påvirkninger
  - Forsvar mod for påtrængende påvirkninger
  - Forsvar mod for mange ændringskrav
  - Identitetsforsvar
- **Modstand (det bevisste)**