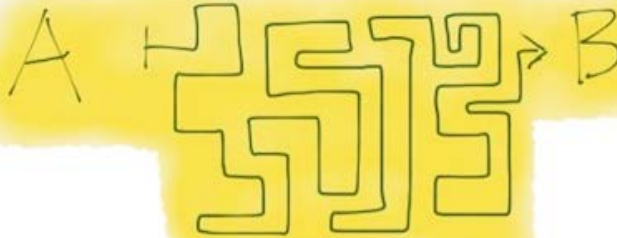


LEDELSE

Theory:

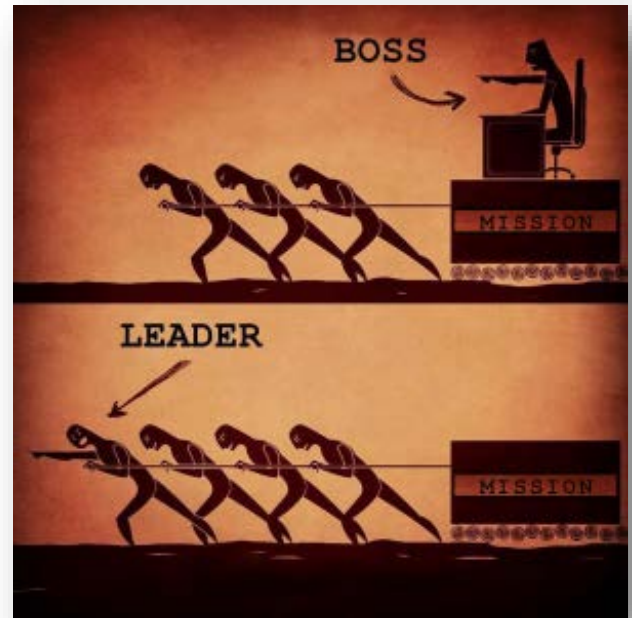


Practice:



2 ledesperspektiver:

1. Styring via allerede bestemte mål og visjoner (Ovenfra og ned. Kunnskapen er forutbestemt)
2. Utforskende og samhandlende prosesser (Nedenfra og opp. Kunnskapen forløses nedenfra og i den sammenhengen den er ment å virke i)



Norgeshistoriens 10 beste NOU-er

Morgenbladet (NOU 1989:5)



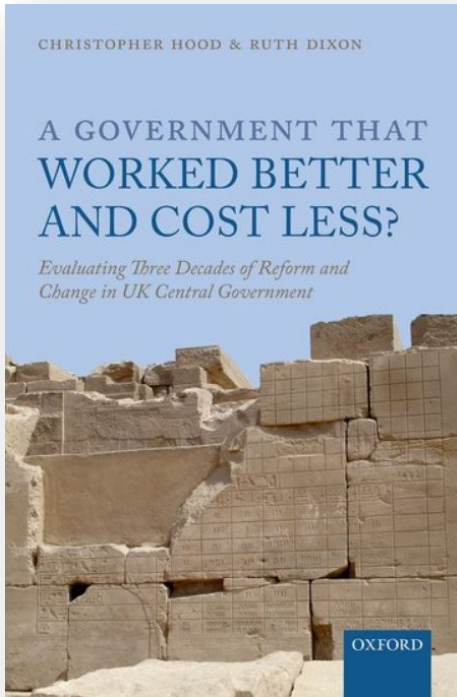
NOU 1989:5 «En bedre organisert stat»

Ledet av Tormod Hermansen.

Den høres ut som selveste ur-NOU-en, og ingen fikk flere stemmer enn denne. Men hva vektla tilhengerne? «**New Public Managements moderdokument,**» skrev kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen i sin nominasjon. Og NPM blir beskyldt for mengder av styggedom i det norske samfunnet. Liberaliseringen av store statlige bedrifter som televerket er en av dem. Panelet har stemt den frem på bakgrunn av gjennomslagskraften. Om den har vært til det beste for landet eller ikke, er en annen historie. Tormod Hermansen er åpenbart usikker selv, for i Nordisk administrativt tidsskrift 3/2013 publiserte han artikkelen «Ble det en bedre organisert stat?». Enten svaret er ja eller nei, så er ett sikkert: Hva angår måloppnåelse – en term som har dukket opp overalt som følge av NPM-tenkning og målstyring – er «En bedre organisert stat» i tungvektsklassen.

https://morgenbladet.no/samfunn/2014/norgeshistoriens_10_beste_nouer_0

Hood & Dixon 2015



Dyrere og dårligere offentlig sektor er hovedkonklusionen på to internationalt anerkendte forskeres evaluering af styringsmetoden New Public Management. Hood og Dixon har studeret engelske erfaringer og konklusionen er opsigtsvækkende, skriver professor Jacob Torfing.

”Så hvad kan vi konstatere efter tre årtier med NPM reformer? Det korte svar er højere omkostninger og flere klager.” Det er den opsigtsvækkende konklusion som to af Verdens mest anerkendte forskere i New Public Management kommer med i en ny bog.

I 1991 gav Christoffer Hood den nye forvaltningspolitiske reformbølge, der søgte at øge den offentlige sektors effektivitet gennem markedsgørelse, præstationsledelse og nye informationsteknologier, navnet 'New Public Management' (NPM).

Målstyring og NPM versus tillitsledelse?



Oslo kommune
Byrådslederens kontor

Byråds sak 1055/17

TILLITSBASERT STYRING OG LEDELSE I OSLO KOMMUNE

Sammendrag:

Byrådslederen ønsker at tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i kommunen.

Tillit beskrives i saken som strategi og arbeidsform med formål om å skape enda bedre tjenester til innbyggerne, mer samhandling mellom kommunen og innbyggerne og innad i kommunen på ulike nivå, økt resultatorientering og gjennomføringskraft.

Tillitsbasert styring og ledelse skal kjennetegnes av:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltakelse fra innbyggere
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
- God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester

Dette skal følges opp i linjen og danne grunnlag for videre arbeid i hele kommunen.

Byrådslederen har informert om saken i møte med de ansattes organisasjoner. Saken er også drøftet med dem, og partene vil bli involvert i oppfølgingsarbeidet.

Saksfremstilling:

Hva skjer når lærerne er:

- redde for å dele sine ideer og sin suksess fordi de frykter å bli oppfattet som skrytepaver
- motvillige til å dele nye ideer med andre fordi de tror at andre kan komme til å stjele dem eller ta æren for dem
- er redde for å be om hjelp fordi de kan bli betraktet som inkompetente
- Isolert og bruker samme tilnæringsmåte år etter år selv om den ikke virker

Alle disse tendensene forsterker individualisme og konservatisme i skolen (Hargreaves, A & Fullan, M. 2014:127).



Bygge et nytt kollektivt gyldig vi i lærerkollegiet



«Profesjonelt læringsfellesskap»
på tvers av faggrupper.

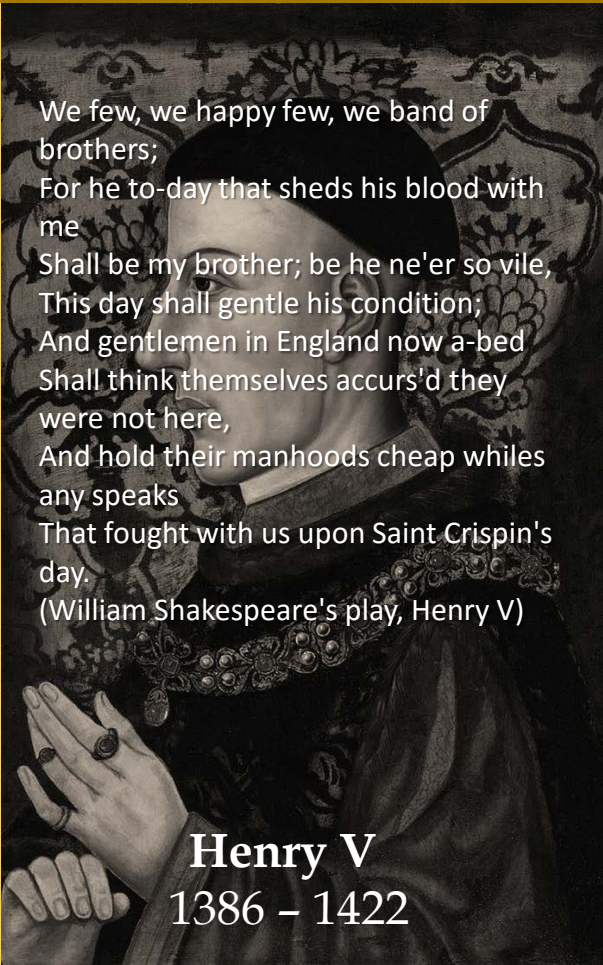
Ibsen i Kongsemnerne. Skule versus Håkon

»Men konge blir han ikke. For Håkon har noe Skule ikke har. Kan ikke et kongsemne ta kongsgjerningen på seg som han tar kongskåpen på? undrer Skule. Men Ibsen svarer nei.

Håkon har en kongstanke, en idé om hvorfor han vil lede. En idé knyttet til ham selv, sin forståelse av seg selv og til ønsket om å bli konge. Han har et livsverk han vil leve for. **Kongstanke** – et ord skapt av Ibsen og en sterk fordring for ledere»

(Steinar Bjartveit. Hva ledere kan lære av Ibsen:

<https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2006/Hva-ledere-kan-lare-av-Ibsen>



We few, we happy few, we band of
brothers;
For he to-day that sheds his blood with
me
Shall be my brother; be he ne'er so vile,
This day shall gentle his condition;
And gentlemen in England now a-bed
Shall think themselves accurs'd they
were not here,
And hold their manhoods cheap whiles
any speaks
That fought with us upon Saint Crispin's
day.
(William Shakespeare's play, Henry V)

Henry V
1386 – 1422

Samhandling som fremmer læreres læring

Et gjennomgående trekk i internasjonal forskning når det gjelder læring og kompetanseutvikling i skolen er at lærere opplever at *læring i tilknytning til egen skole har størst betydning*. Dette gjelder for lærernes egen læring men også for elevenes utbytte av undervisningen. (Baumfield mfl, 2009; Timperley mfl, 2007; Postholm, 2010; Wall mfl, 2009; Utdanningsdirektoratet 2013, Bjørnsrud 2006 og 2014).

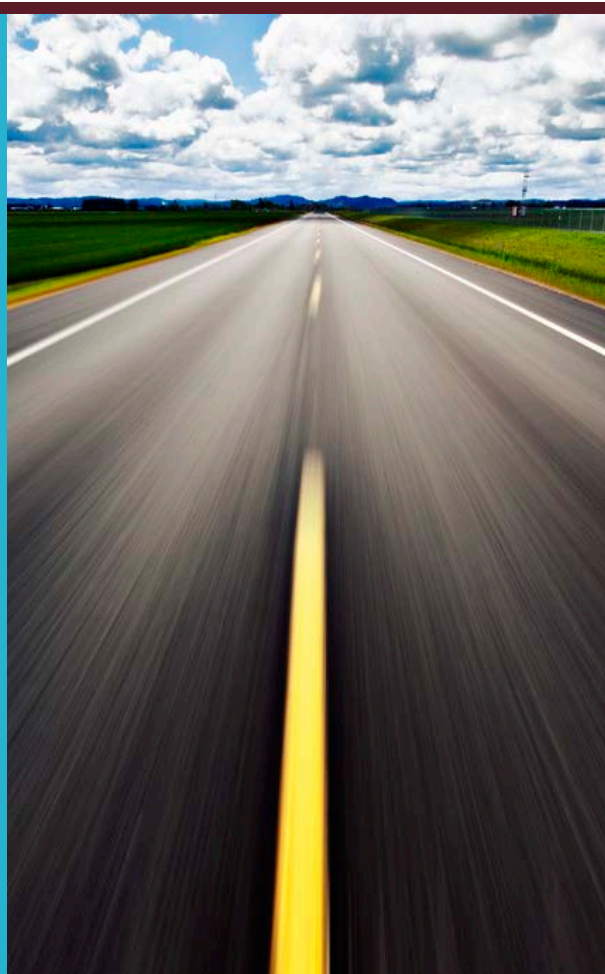
Forløse kunnskap sammen



Samhandling som fremmer læreres læring.

Videre viser forskningen at konkrete refleksjoner over egen og andre læreres undervisninger sentralt for å videreutvikle og forbedre egen praksis. (Little 1990, Postholm, 2008; Timperley, mfl, 2007; Utdanningsdirektoratet 2013).

Et kjennetegn på lærende organisasjoner er at de arbeider systematisk og i et kunnskapsdelende fellesskap mot felles mål og visjoner. For å lykkes med dette, må det legges til rette for samhandlingsarenaer (Fullan 2014, Dufour, R. mfl. 2010, Emstad, A.E, 2012) hvor lærernes refleksjoner er kunnskapsbaserte og bygger på praktiske erfaringer og forskningsbasert teori (Timperley H. mfl 2007; Utdanningsdirektoratet 2013).



Profesjonell læring blant lærere

Timperley. H. mfl. 2007

- sammenheng med omfattende politiske styringsdokumenter og forskning;
- mer tid for lærerne til å utvikle nye ideer og praksisforståelse;
- eksterne ressurspersoner som kan presentere nye ideer som oppmuntret til deltakelse fra læreren;
- muligheter til å delta i en rekke læringsaktiviteter: deltakelse i et profesjonelt miljø som støtter nye ideer og praksis samtidig som den allerede eksisterende praksisen blir utfordret.
- og et fokus på sammenhengen mellom undervisning og læring (Timperley. H. mfl. 2007: xlvi. Min oversettelse).



FUNN: Ledelse som forløser kunnskap

- Skolelederne som har klare innslag av distribuert ledelse, kan virke læringsfremmende for den enkelte lærer og for kollegiet over tid.
- Da skoleutviklingsprosjektet har basert seg på ulike samhandlingsaktiviteter på de enkelte skolene og mellom lederne på de enkelte skolene og skoleeieren, kan det virke som om samhandlingsaktivitetene har hatt en modellfunksjon for rektorene og mellomlederne.
- En distribuert ledelsespraksis der ledelse ikke forstås som «det som ledere gjør», men som det å tilrettelegge for samhandling mellom ulike aktører i organisasjonen (Møller, 2006), ser ut til å ha blitt en sentral del av ledelsespraksisen på både skole A og skole B.
- Et slikt samhandlende leder- og praksisfellesskap kan muliggjøre meningsfulle læreprosesser som har en felles profesjonell kraft og oppmerksomhet på elevenes læring.

FUNN: Ledelse som forløser kunnskap

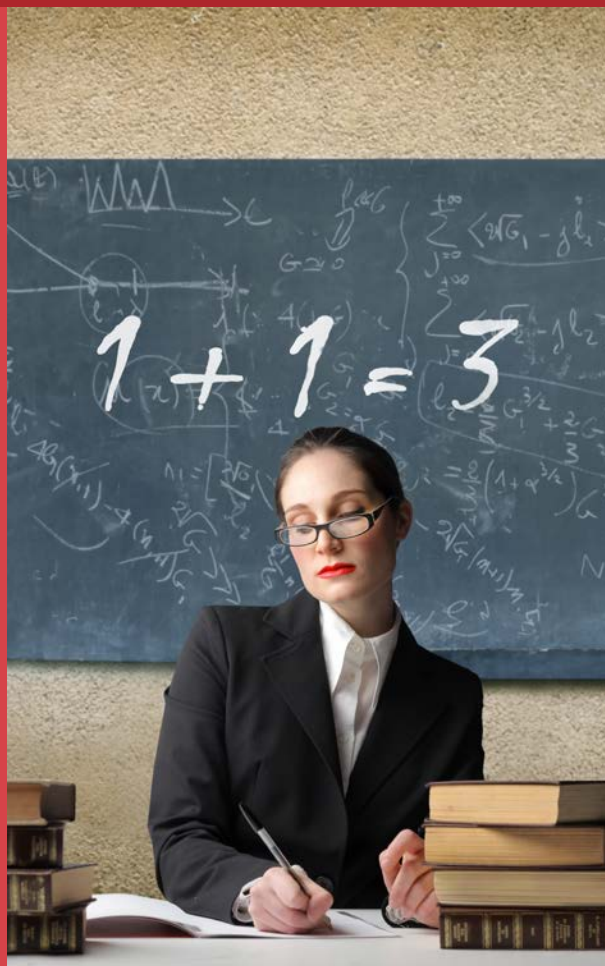
Avgjørende at prosjektet ikke kun ses på som et implementeringsprogram men har fokus på en prosess som skal videreutvikles.

Fortsatt fare for:

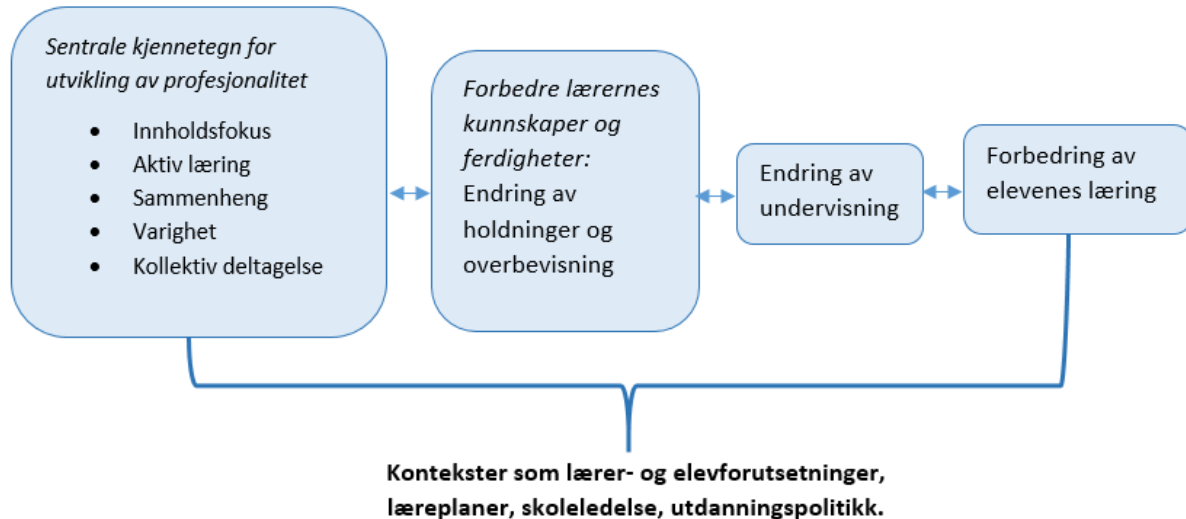
- Individualisering
- Balkanisering
- Kunstig kollegialitet
- Styring og tvang
- Endring pådyttes utenfra framfor å forløses innad i organisasjonen

FUNN:

- sentralt at den enkelte skoleledelse makter å omgjøre utviklingsarbeidet til konkrete praksiser ved den enkelte skolen, og at det etableres en tett oppfølging som baserer seg på en systematisk faglig pedagogisk ledelse.
- Med utgangspunkt i Desimone (2009) går det an å argumentere for at når det gjelder skole A og skole B, har det vært en profesjonell utviklingsbasert prosess basert på de kjennetegn som Desimone (2009, s. 185) har illustrert i modellen under:



Effekten av profesjonell skoleutvikling!



Figur 1. Foreslått begrepsramme for å studere effekten av profesjonell skoleutvikling for lærere og elever.

Endringer i lederrollen for skolen

- Rektor som skoleleder forventes å være både undervisningsleder, utviklingsleder, personalleder og administrasjonsleder.
- Å være rektor og skoleleder innebærer å lede en arbeidsplass som er preget av flere faglige interesser og der man befinner seg i et konstant krysspress mellom krav og forventninger.
- Lederen skal både forstå, analysere, forvalte, utvikle og vurdere skolens praksis opp mot skolens brede samfunnsmandat.
- Administrative oppgaver og juridiske pålegg gjennom lover og forskrifter må ofte prioriteres foran det langsiktige faglige læringsarbeidet.

https://lm2015.utdanningsforbundet.no/Documents/LM-saker_2015/Temanotat_2015.02.pdf

Ulike ledelsesperspektiver

(<https://www.utdanningsforbundet.no/upload/SINTEF%20A26525%20UDF%20Endelig.pdf>)

Kollektiv	Pedagogisk	Distribuert	Transformasjon	Målstyring
Både kollektiv og demokratisk ledelse forsåes her som ledelsesformer som tar inn over seg betydningen av, og mulighetene som ligger i, å gi medarbeidere både ansvar, påvirkningskraft og autonomi. Disse begrepene har tydelige likheter med det distribuerte ledelsesperspektivet, men tar kanskje i enda større grad innover seg medarbeidernes kompetanse og betydningen av denne i bestemmelses- og utviklingsprosesser.	Utgangspunktet i pedagogisk ledelse er at ledelsen må være kunnskapsbasert og ha spesialkompetanse innen det området hvor den skal anvendes [5, 55-64]. Den faglige kompetansen er svært viktig for å kunne sette seg inn i og forstå de utfordringer og situasjoner som medarbeiderne møter i sitt arbeid.	Distribuert ledelse er ledelsesteorier hvor fokuset er på samhandling og prosessen mellom ledere og medarbeidere	I transformasjonsledelse kan følgende prosesser og praksiser sees på som sentrale for en leder; å gi individuell oppfølging av lærerne, at man motiverer de ansatte og skaper høye forventninger, at lederen stimulerer lærerne til større grad av kreativitet og nytenkning, samt utviklingen av en visjon for skolen/bhg som ansatte tror på og slutter seg til, og som gir grunnlag for tillit og respekt.	Mål-resultatstyring. Tas i bruk innenfor NPM. Instrumentell tradisjon. Forventer oversiktlige organisasjoner der kontroll er mulig og hvor skolen/b.hage er redskaper for å sette politiske vedtak ut i praksis

Lederstiler som gir resultater:

Kommanderende

Visjonær

Tilsluttende

Demokratisk

Tempo-settende

Coachende

Gjør som jeg sier!

Kom med meg!

Ansatte kommer først!

Hva synes du?

Gjør som meg, nå!

Prøv dette!

	Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results form a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Goleman, Daniel, "Leadership that Gets Results" [Harvard Business Review](#), March-April 2000 p. 82-83.



Øhira, M. 2015: *Skolebasert kompetanseutvikling. Samhandling som fremmer læreres læring. I:*

Bjørnsrud, H. 2015: Red: Skolebasert kompetanseutvikling.

Organisasjonslæring for delingskultur. *Gyldendal Akademisk Forlag*

<http://wordpress.hbv.no/moh/>

LITTERATUR:

- Baumfield, V.M., Hall, E., Higgins, S. & Wall, K. (2009). Catalytic tools: Understanding the interaction of enquiry and feedback in teachers' learning. *European Journal of Teacher Education*, 32(4), 423-435.
- Black, P. & William, D. (1998). *Inside the Black Box – Raising standards through classroom assessment*. London: School of Education, King's College.
- Black, P. & William, D. (2009). Developing the Theory of Formative Assessment. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability* 21(1), 5-31. doi:10.1007/s11092-008-9068-5
- Bjørnsrud, H. 2014: Den Inkluderende Felesskolen. Læringskraft for elever og lærere. Gyldendal Akademisk
- Bjørnsrud, H. 2006: Forskende partnerskap med fortellinger i skoleutvikling. I Bjørnsrud, H. Monsen, L. Overland, B. (red) Utdanning for utvikling i skolen. Gyldendal Akademisk.
- DuFour R, DuFour R, Eakey R, and Many, T (2010) *Learning by Doing A Handbook for Professional. Learning Communities at Work* Solution Tree Press |USA
- Desimone, L.M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199.
- Ernstad, A.B. 2012: Rektors engasjement i arbeidet med oppfølging av skolevurdering. Avhandling for graden ph.d.. Trondheim: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologi ledelse, Program for lærerutdanning, NTNU.
- Engeström, Y. (2001). *Expansive Learning at Work. Toward an Activity-Theoretical Reconceptualization*. London: Institute of Education, University of London.
- John Hattie and Helen Timperley 2007: **The Power of Feedback**. *REVIEW OF EDUCATIONAL RESEARCH* 2007 77: 81. DOI: 10.3102/003465430298487 <http://rer.sagepub.com/content/77/1/81>
- Hargreaves, A & Fullan, M. (2014): *Arbeidskultur for bedre læring i alle skoler - hva er nødvendig lærerkapital?* Oslo: Kommuneforlaget
- Helmke, A. 2013: Undervisningskvalitet og lærerprofessionalitet (Undervisning og læring) - diagnostisering, evaluering og utvikling av undervisningen. Dafolo Forlag. Fredrikshavn.
- Little, J.W. 1990. Teachers as colleagues, i: Libermann, A. (red.): *Schools as collaborative cultures; creating the future now*. New York: The Falmer Press.
- Postholm, M.B. (2008a). Teachers Developing Practice: Reflection as Key Activity. *Teaching and Teacher Education*, 24(7), 1717-1728.
- Postholm, M.B. og Rokkones, K. 2012: Læreres profesjonelle utvikling: En review av forskning om hvordan lærere lærer. I Postholm, M.B. 2012: *Læreres Læring og ledelse av profesjonsutvikling*. Tapir Akademisk Forlag.
- SÄLJÖ R (1979) "Learning in the Learner's Perspective: 1: some commonplace misconceptions" *Reports from the Institute of Education*, University of Gothenburg, 76.
- Timperley, H., Wilson, A. Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration*. Wellington, New Zealand: Ministry of Education.
- SFI – DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER FOR VELFÆRD 2013: LÆRERE, UNDERVISNING OG ELEVPRÆSTATIONER I FOLKESKOLEN. København. Utdanningsdirektoratet 2013. Rammeverk for Skolebasert Kompetanseutvikling. Skolebasert kompetanseutvikling på Ungdomstrinnet 2013-2017.
- Wall, K., Higgins, S., Glasner, E., & Gormally, J. (2009). Teacher Enquiry as a tool for professional development: Investigating pupils' effective talk while learning. *The Australian Educational Researcher*, 36(2), 93-117.
- Trude Slemmen 2010. Vurdering for læring i klasserommet. Gyldendal Akademiske
- Øhra, M. 2006 . [Formativ vurdering. Vurdering for læring med hjelp av digitale mapper](#) . I: Utdanning for utvikling av skolen. Om skoleledelse og lærerens læring. Red: Halvor Bjørnsrud , Lars Monsen og Bjørn Overland. Gyldendal Akademisk Forlag.
- Wang, M. C., Haertel, G.D., & Walberg, H.J. (1993). Toward a knowledge base for school learning. *Review of Educational Research*, 63, 249-294.
- Øhra, M. 2015: *Skolebasert kompetanseutvikling. Samhandling som fremmer læreres læring*. I: Bjørnsrud, H. 2015: Red: Skolebasert kompetanseutvikling. Organisasjonslæring for delingskultur. Gyldendal Akademisk Forlag