

Lærende profesjonsfelleskap i et lederperspektiv

Noen kommentarer

Kulturskoleledersamling
Værnes 15.10. 2020



NB !

Etter plakat nr 76

ligger det noen powerpoint'er

som ikke ble vist på Værnes 15.10. -20

Dagens hovedtemaer



Organisasjon



Skoleutvikling

Kvalitetsarbeid



Profesjons-
felleskap



Ledelse



	<p>Dette tar jeg med meg som brukbare innspill</p>	

Dannelse – Børs og katedral

Mandatet vårt

Gj elevene grunnlag
for
å gjøre gode valg
til beste for
seg selv og andre
– både når det gjelder
arbeid,
medborgerskap
og
privatliv

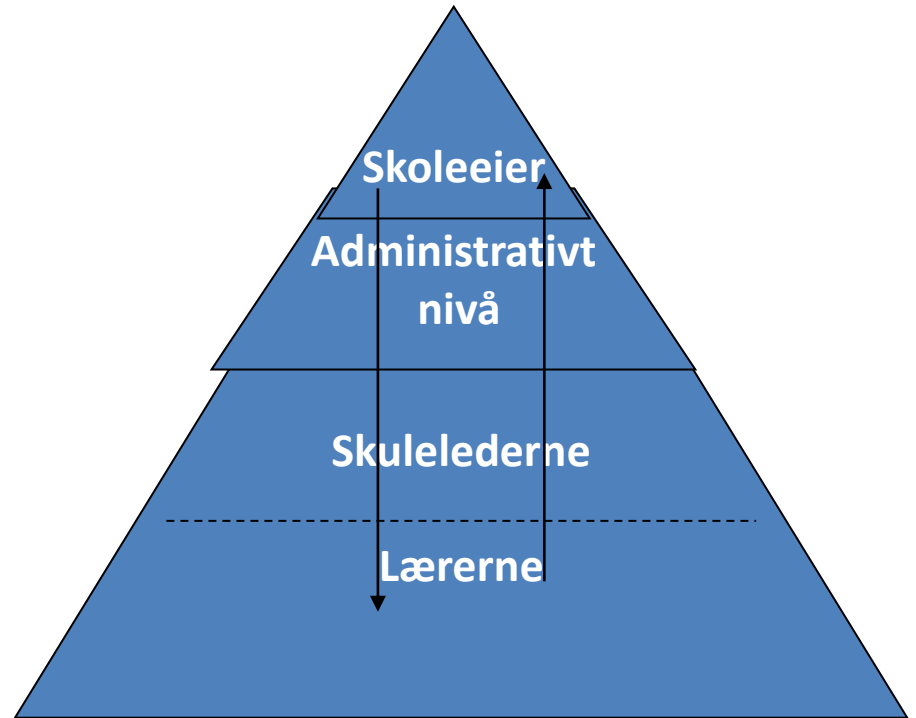
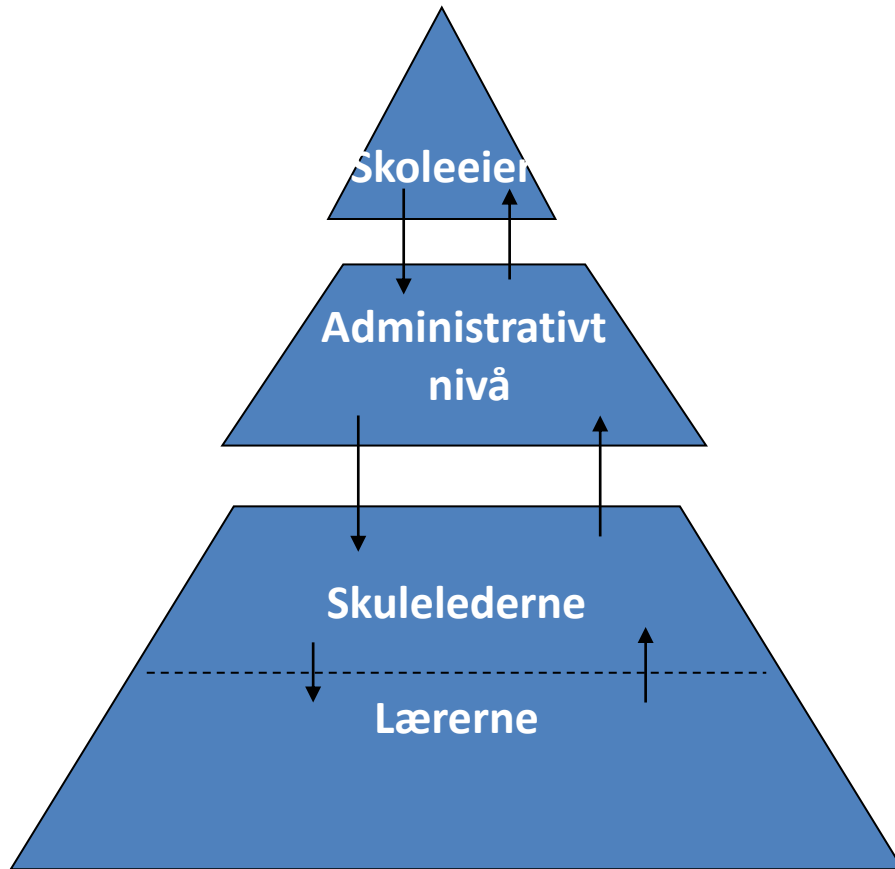


God skole = gode læringsfellesskap

Er vi opptatt av
gode lærere,
må vi være
opptatt av
gode skoler

Gode skoler har
gode
samarbeidskulturer
Kontinuerlig, varig
utvikling skjer
i fellesskap
med andre

”Kom nærmere” – tettere dialog og samarbeid

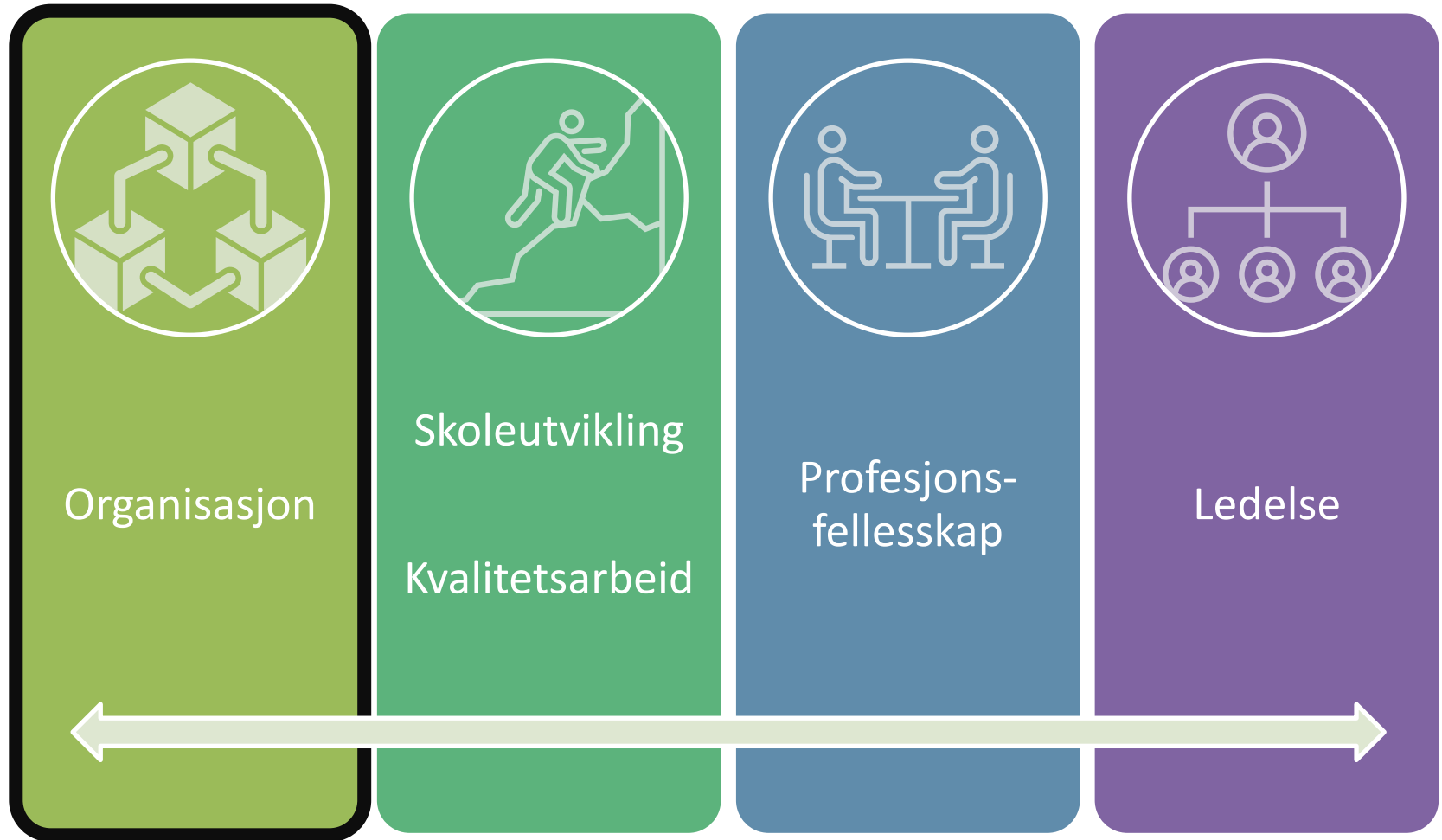


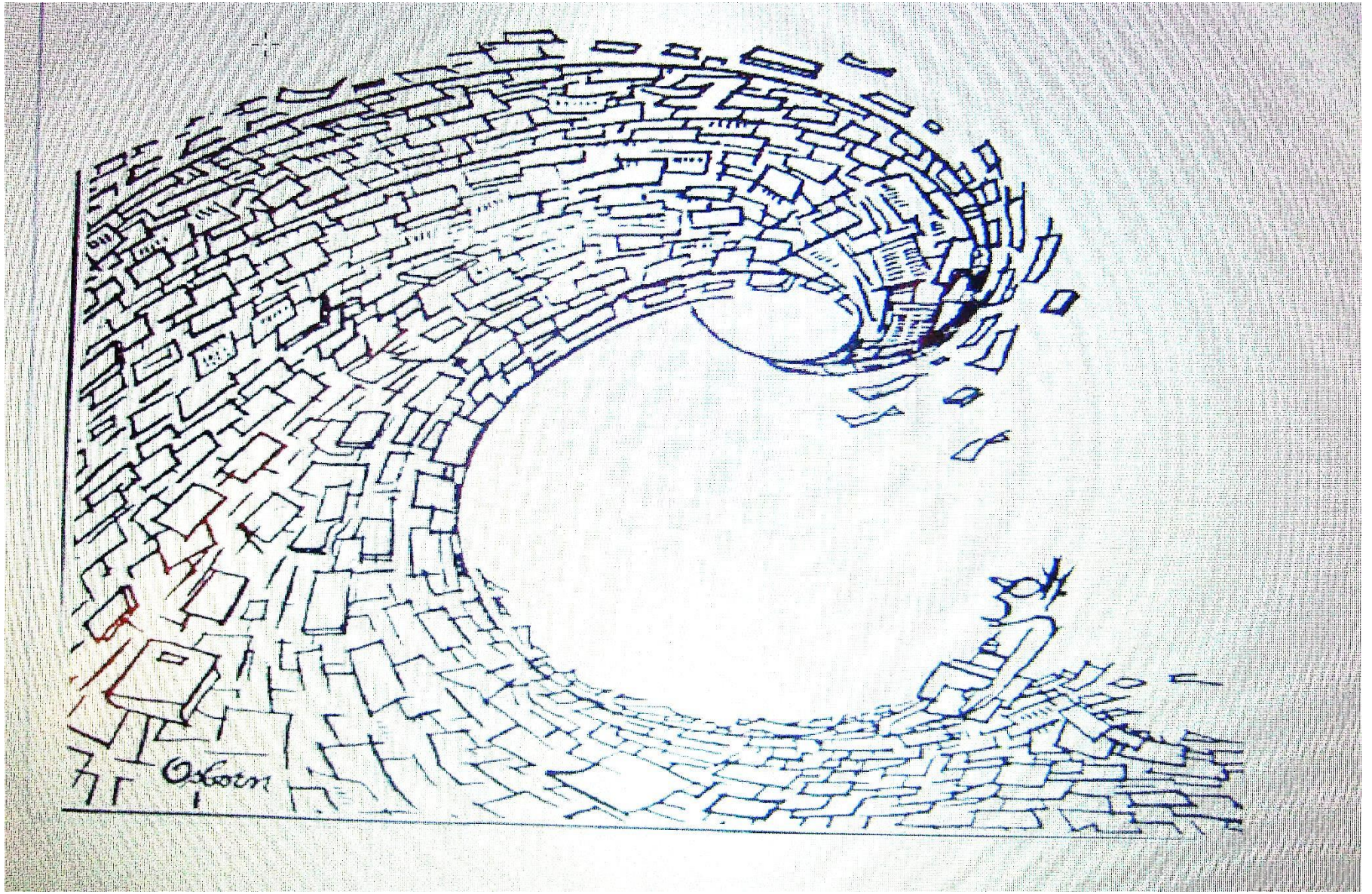
Konstruktivistisk kunnskaps- og læringsyn (jf R-94, L-97, K-06, LP -20)

I pedagogisk forskning er det mest markante synet at den kunnskapen vi har som enkeltindivider, skaper / konstruerer vi selv i samspill med andre mennesker, natur og kultur.



Dagens hovedtemaer





Fortolkning er det sentrale

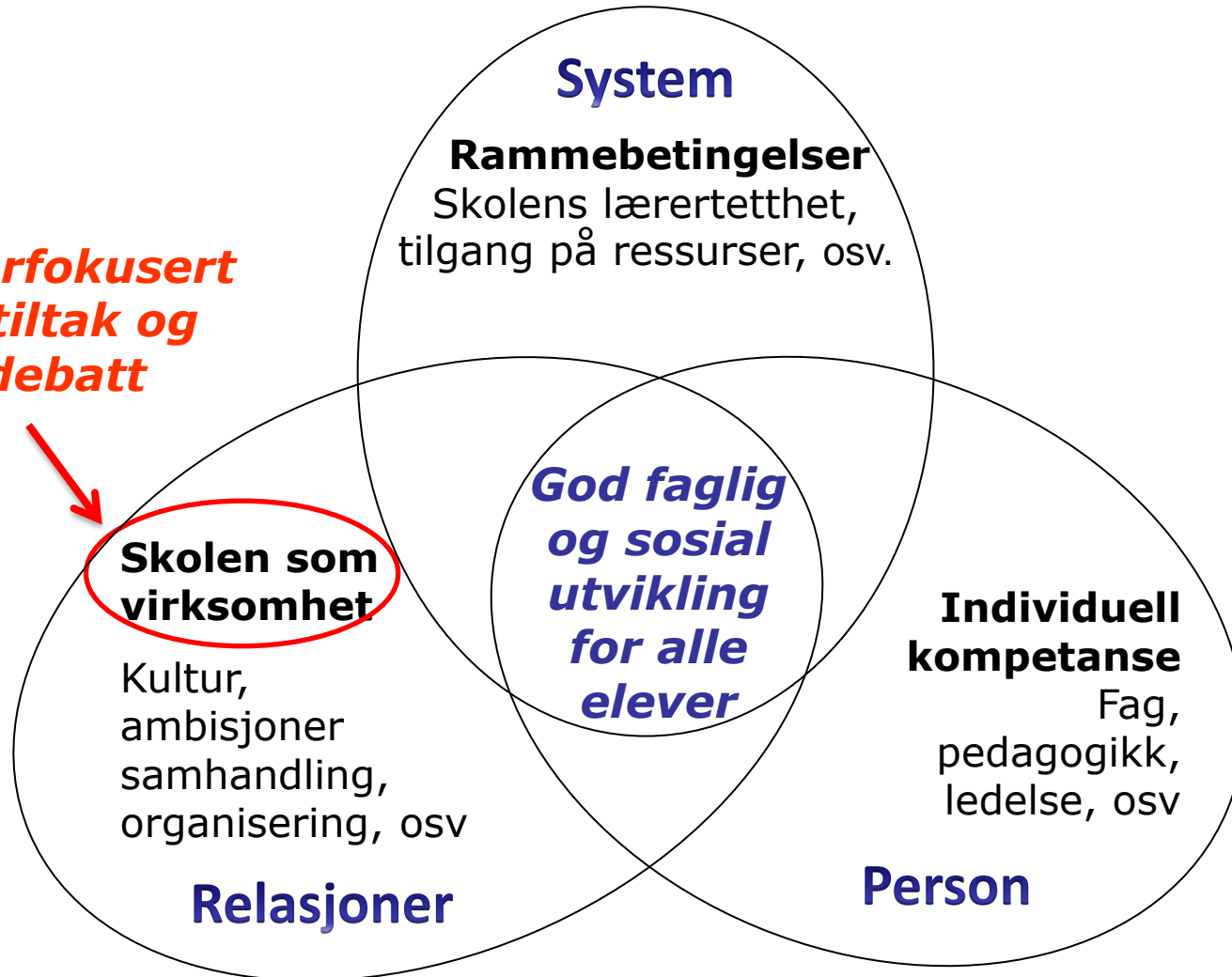
*«Det å skape
felles mening
i virkeligheter
er kanskje
den viktigste oppgaven
for
moderne ledere»*



Dag Ingvær Jacobsen
(prof. UiS)

Organisasjonsdeler som må spille sammen

**Ofte underfokusert
i statlige tiltak og
offentlig debatt**

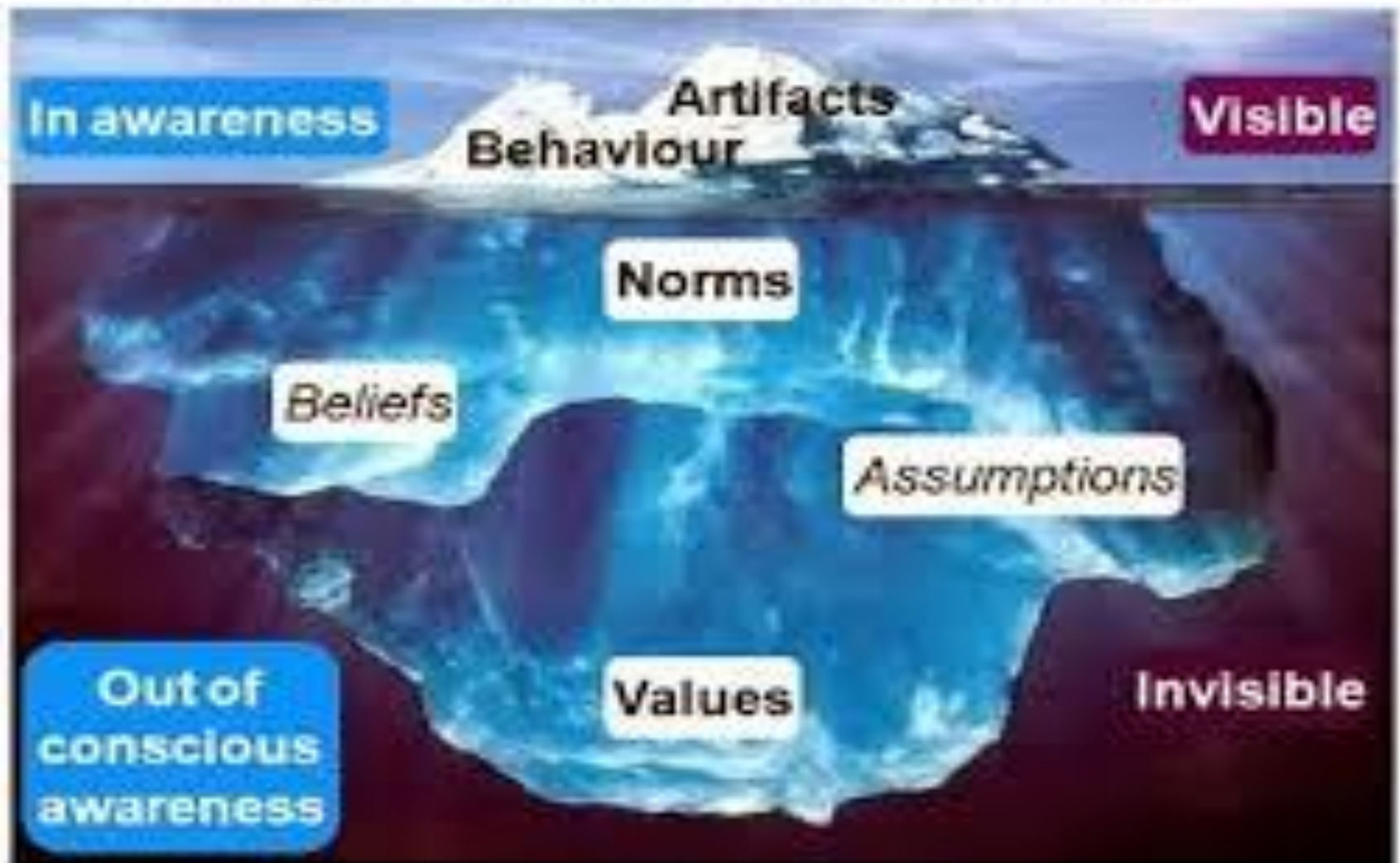


Skolekultur – hva er det ?

- det dypere laget av grunnleggende antakelser og ideer som er felles for medlemmene i en organisasjon.
- Kollektive normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som har vokst fram gjennom medlemmenes samhandling over tid (skolens ritualer, historier, myter, symboler, talemåter eller sjargong) språk og

-
- Antakelsene og ideene er ikke-uttalte/tause/ubevisste
 - De representerer en tatt-for-gitt-holdning når det gjelder organisasjonens syn på seg selv og omgivelsene
 - «Det er slik vi gjør det her»
 - Dette er hjertet i skolekulturen – og det som gjør det så vanskelig å endre skolen

Iceberg Model: Surface and Deep Culture



Qualities Not Measured by Most Tests

DyslexicKids.net



<http://www.edudemic.com/19-qualities-measured-tests/> (April 2014)

Organisasjonskultur – det sterkeste limet i skolekulturen

«(...) culture eats strategy for breakfast, (...)

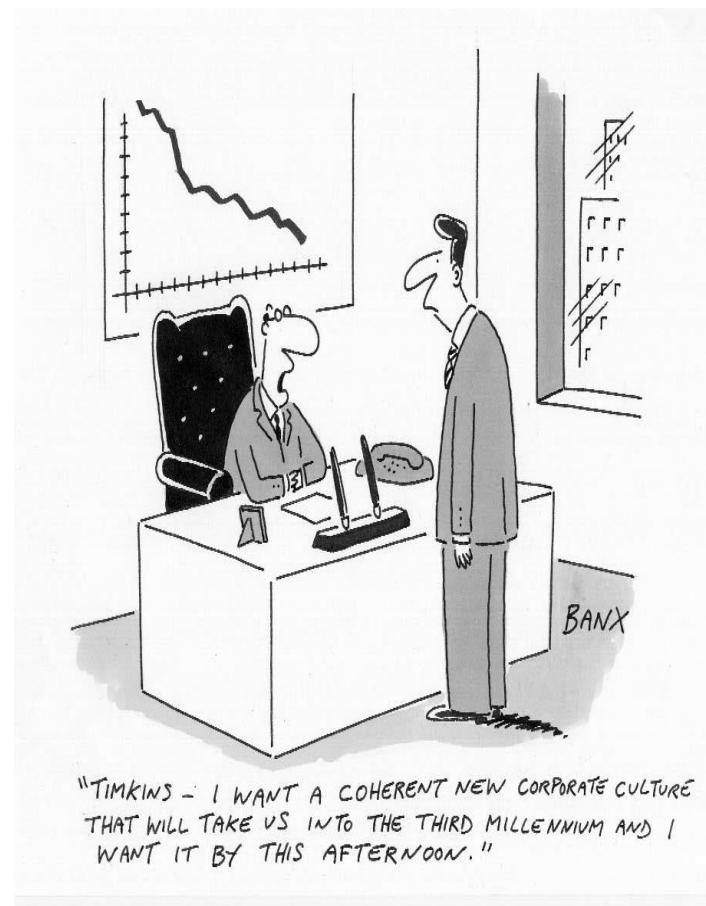
Peter Drucker famously said.
If strategy is for breakfast
then

your structure is for lunch.

Culture will overcome
any structural chart
or any reorganisation.»

(Prof. Lawrence Serewicz, July 10, 2013)

<http://thoughtmanagement.org/2013/07/10/culture-eats-your-structure-for-lunch/>



Hvordan ?!

«Senior managers
can busy themselves
with meeting after meeting
discussing the strategy,
or the structure,
without examining or
understanding
how things are done.»

When an organisation
cannot talk about
its culture
but is sure of strategy
and its structure,
it sees restructure
as the solution.»

(Prof. Lawrence Serewicz, July 10, 2013)

- (<http://thoughtmanagement.org/2013/07/10/culture-eats-your-structure-for-lunch/>)

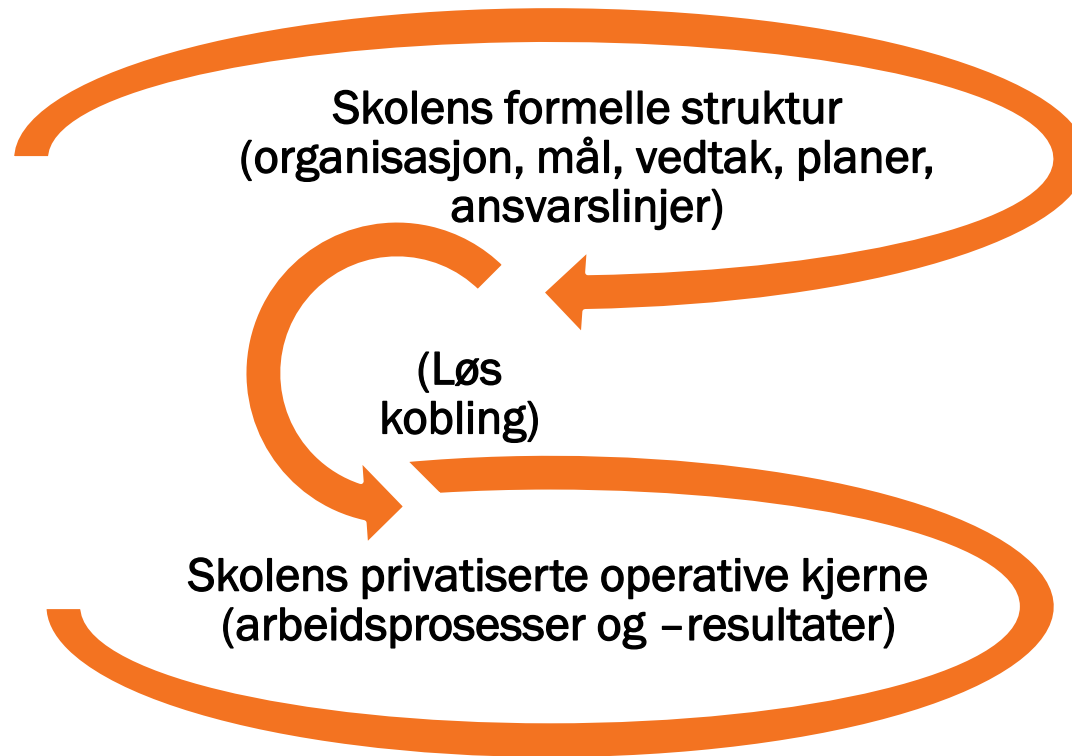
Å lede kunnskapsarbeidere

*Det har vært sagt om
ledelse og organisering
av høyt utdannet arbeidskraft
at det ikke er som
å gjete sauer,
men snarere som
å forsøke
å gjete katter ...*

Bente Løwendahl.
kompetanseforsker



Skolen som løst koblet system



I THINK YOU SHOULD BE MORE SPECIFIC HERE IN STEP TWO





Løse koblinger

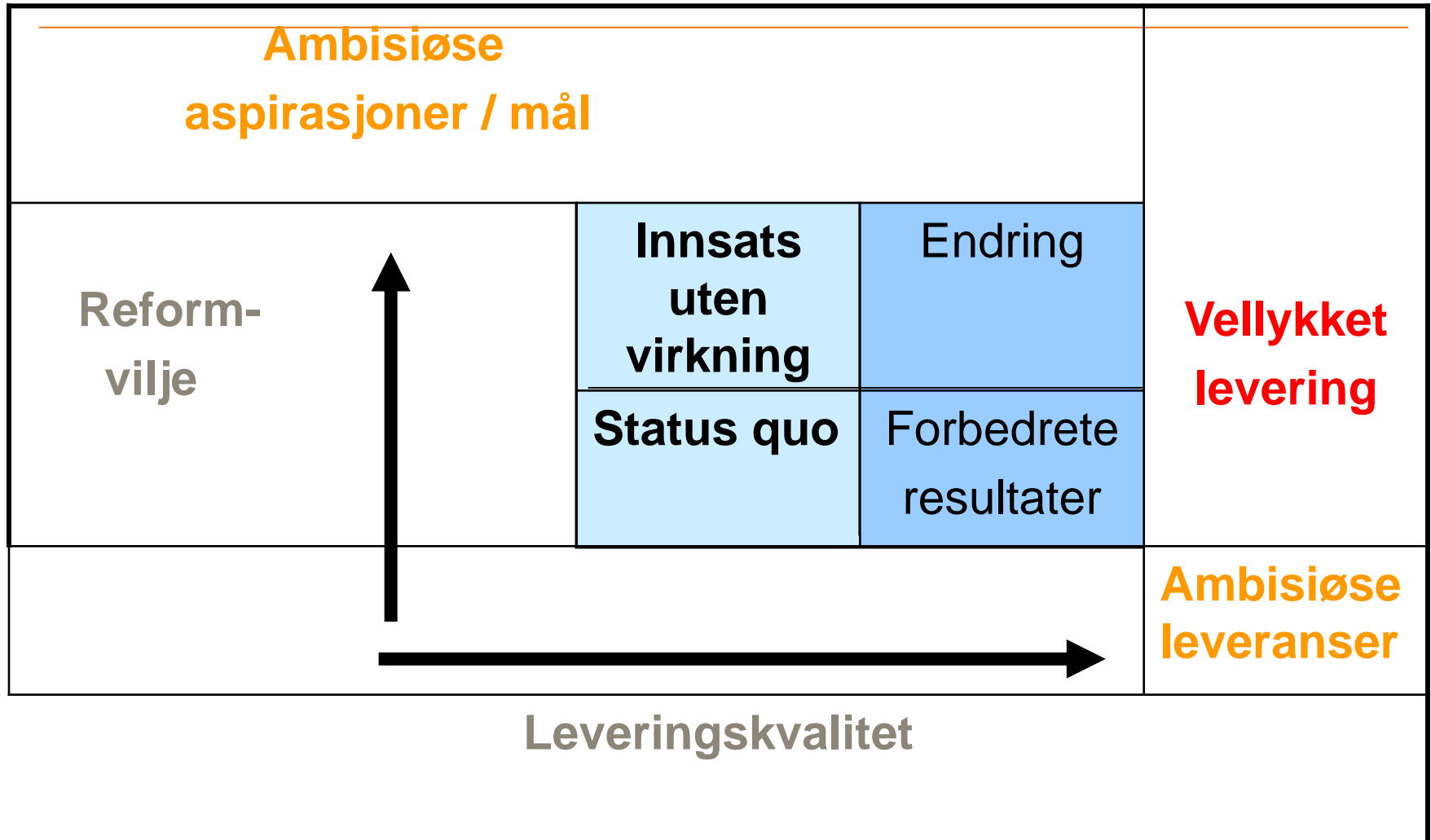
Mange – mange !! – ypperlige nyskapinger i norsk skole !
Men – ofte !! – er nyskapingene
*«drevet frem av den enkelte lærer
eller grupper av lærere
Innenfor enkeltstående avdelinger,
og der ble også kunnskapen lagret.
Innovasjonene var ikke bare frikoblet
fra skolens organisasjonsstruktur,
men «beste praksis»
ble også konvertert til lokal
og delvis taus kunnskap (...).»*

«(...) OECD's Talis studie
fra 2008
dokumenterer
at dette mønsteret
lever i beste velgående
i dagens norske skole
(...).»

Delvis fritt etter Jan Merok Paulsen – Å lede asymmetriske kunnskapsorganisasjoner (2011)

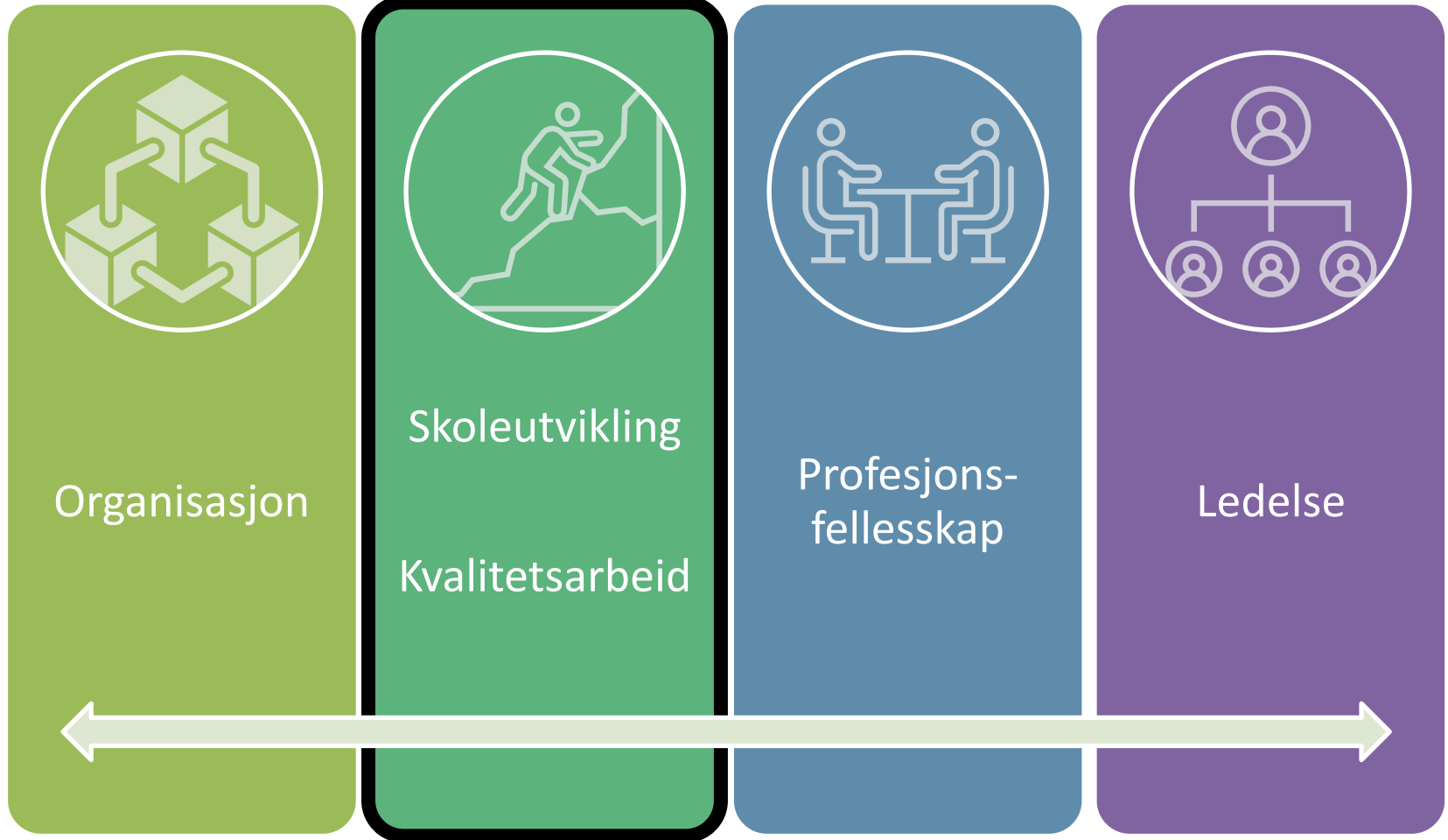
Leveringskart

*Fritt etter
M. Barber
(2011)*



Aspirasjoner stimulerer reformvilje. Leveranser stimulerer innsatsens kvalitet

Dagens hovedtemaer



Forandring – hva er det ?

Dersom forandringer
skal lykkes,
må enkeltpersoner
og grupper finne
felles standpunkter
om
hva
som skal forandres
og om
hvordan
forandringene skal skje.





Om å være modig / ha "is i magen"



«Kvalitetsvurdering gir kvalitetsutvikling»

«(...) det må legges enda større vekt på å utvikle skolenes og skoleeiernes evne til å ta i bruk den kunnskapen som er tilgjengelig i målrettede utviklingsprosesser.»

(S. 146)



Meld. St. 20

(2012-2013)

Melding til Stortinget

På rett vei

Kvalitet og mangfold i fellesskolen





Evaluering er ...

*... en videnssamling,
der foretages
med henblik på
at styre
og/eller
forbedre
en indsats.*

(Peter Dahler-Larsen: Evalueringskultur (2006))



Hvilke type(r) informasjon ligger til grunn for utviklingstiltak i kulturskolene ?

EVALUERING

KULTUR

Så eksplicit som mulig

Ofte implicit

Intelligibel for en enhver med fornuft

Meningsfuld for medlemmerne

Udføres med sigte på et formål

Ikke-instrumentel

Viden

Tro

Skeptisk over for vaner

Vaner er centrale for kulturen

Handler om offentlige
anliggender

Beskriver en verdensorden fra
kulturens synspunkt

Legitimitet i demokratiteori,
videnskabelighed, mm.

Legitimitet i sig selv

PETER DAHLER-LARSEN 2006



Kvalitets- vurdering i skolen

- Drøfter og reflekterer skoleledere og lærere hva som er god undervisningspraksis ?
- Klarer skoleledere og lærere å identifisere og anerkjenne god undervisningspraksis i egen skole ?
- Vet alle skoleledere og lærere hva som er forbedringspunkter i skolens undervisningspraksis ?

(Ide fra Michael Fullans
All Systems Go (2011))

Lærere - Å vurdere egen praksis

«Er lærerne
på din skole
villige
til å diskutere
hva elevenes resultater
sier om
deres egen undervisning?»

Henning Fjørtoft, NTNU (2015)





Richard Elmore, Harvard University:

“Før du har flyttet møblene på innsiden av hodet til den enkelte, har du ikke endret noe som helst!”

“Endring kan kun skje via fokus på kultur. Kultur bygges via repetisjon og repetisjon.”

Skolen som kompleks organisasjon

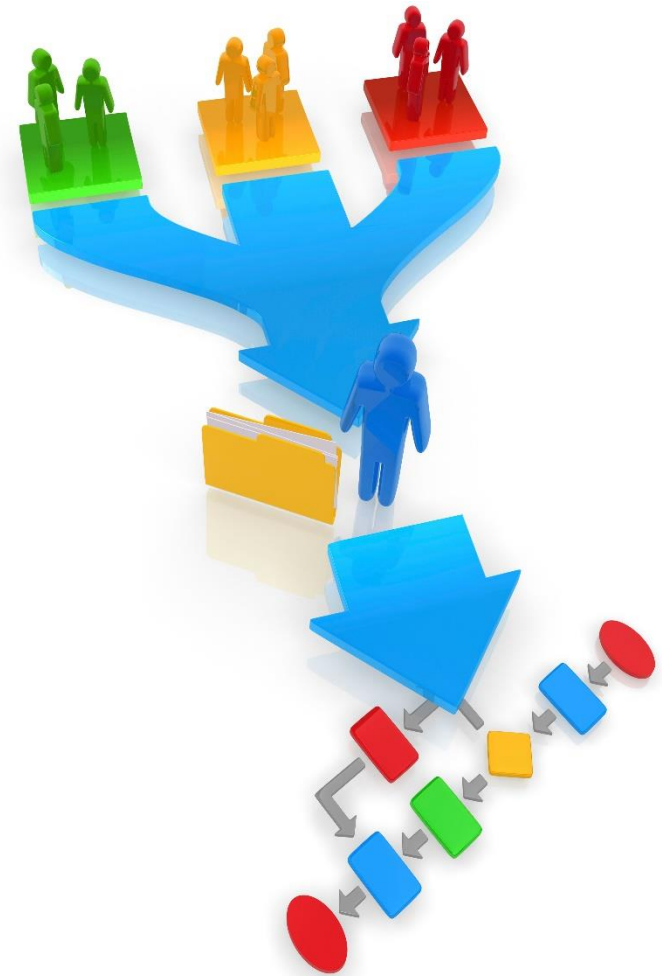
”I organisasjoner der arbeidsoppgavene er komplekse og konsekvensene uforutsigbare, krevs profesjonalitet, noe som best kan utvikles i en gjensidig forpliktende strategi. Her forutsettes det at de lokale utfordringer er de vesentlige, og at svaret må finnes lokalt.»

(Per Dalin, 1995)

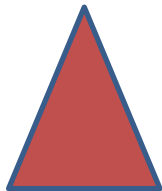


Forandring - Barrierer

- ikke-effektiv ledelse /
ikke-effektive ledelsstrategier
- manglende kommunikasjon med de involverte om hvordan sette i gang, (gjennomføre) og vedlikeholde endringsarbeidet / manglende involvering
- uklare prosesser / prosedyrer om generelle og spesifikke mål
 - motstand
 - feil / dårlig ressursbruk



(Fritt etter Easterby Smith et al. (2003))



Fasit- eller forhandlings- og undringskultur / forvaltnings- eller kvalitetskultur ?

Teknologisk / byråkratisk rasjonalitet ("fasitkultur")

- Mål, midler og resultater blir oppfattet som entydige og målbare størrelser
- Tro på det å finne klare svar på det man spør etter
- Skolenes ledelse sender "entydige" signaler nedover i systemet og venter "entydig" resultatinformasjon tilbake slik at avvik mellom mål og resultater kan korrigeres
- Styring (jf cockpit'en)

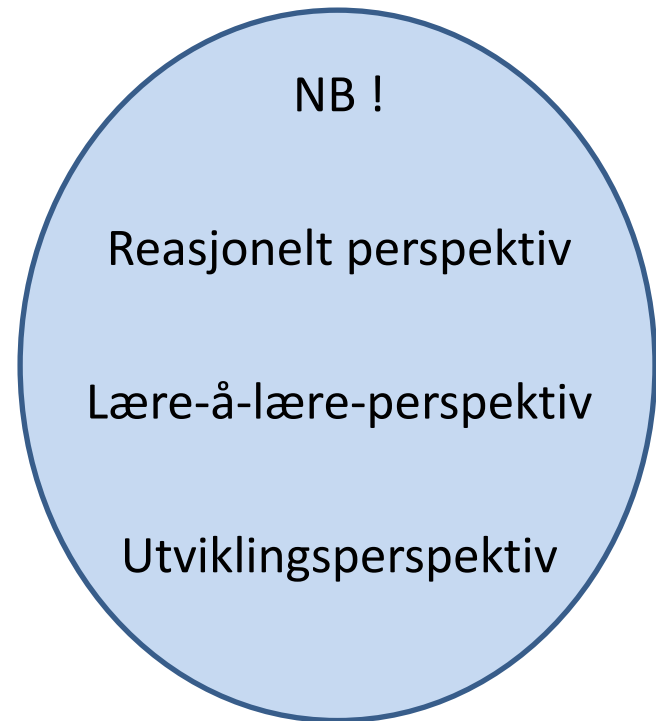
Ansvars-/omsorgsrasjonalitet ("forhandlings-/ undringskultur")

- Organisasjonen er preget av flertydige og til dels motstridende mål.
 - De berørte partene nærmer seg sin egen virkelighet
informerte,
systematiske,
spørrende
og lærende
fellesprosesser
- Ledelse (jf "et sted dere ikke har vært før")

Lærande organisasjonar

*«(...) organisasjonar
der deltakarane jamleg utviklar
evna til å skape ønska resultat,
der nye og ekspansive tankesett
blir framelska,
der kollektive ambisjonar
får spelerom,
og
der menneska kontinuerleg lærer
meir om korleis ein lærer saman.»*

*(Omsett av Roald, Andreassen, Ekholm (2012)
frå
Peter Senge's «The Fifth Discipline» (1990))*



En lærende organisasjon

- er ikke noe en er eller blir
 - er noe en gjør
- kan en ikke informere, forkynne, kjeffe eller vedta seg til
- kan bare skapes gjennom bevisste, felles prosesser

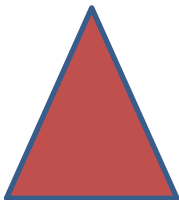
(Fritt etter Knut Roald)

Suksessfaktorer ved endring

1. Felles virkelighetsforståelse
2. Klare mål - tidsrammer
3. Involvering av medarbeidere
4. Toppleders engasjement / aktivitet
5. Små skrittvisse forbedringer
6. Skape tidlig og synlig suksess
7. Åpen holdning til endring
8. Understøttende struktur/ bedriftskultur
9. Kontinuerlig evaluering/ læring underveis
10. Kommunisere, kommunisere, kommunisere !

Fallgruver i endringsprosesser

1. Endring ikke tilstrekkelig forankret blant de involverte og i bedriftskulturen
2. Utilstrekkelig press / kriseforståelse
3. Allianser bak endring - utilstrekkelig makt
4. Visjon ikke klart nok formulert
5. Manglende formidling av visjon
6. Manglende vilje til å fjerne hindre
7. Mangelfull evne til å skape tidlig suksess
8. Ta seieren på forskudd

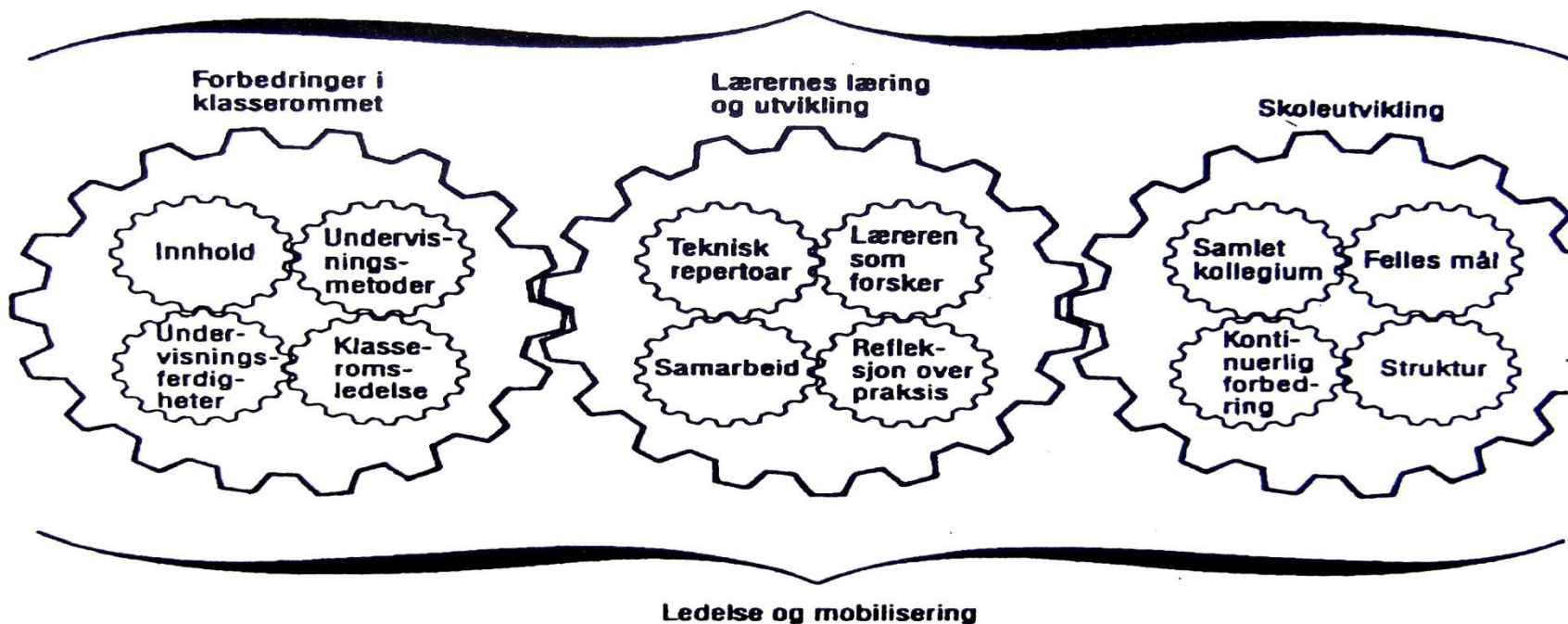


KISS !

(Keep it simple, stupid !)

EN SAMMENHENGENDE STRUKTUR FOR KLASSEROMS- OG SKOLEUTVIKLING

Studentenes engasjement og læring



Figur 3.1: Tannhjulsmodellen. (Kilde: Fullan o.fl. 1980)

Dagens hovedtemaer



..... framtidens skole



«Vi bør ikke starte med antagelsen om at skolen kun kan styres gjennom detaljerte læreplaner, eller at hver enkelt lærer i faglig isolasjon skal bestemme sin egen undervisning. Skolen er et kollektivt prosjekt.»

Morgenbladet 8.-14. april 2016

Den generelle læreplanen - Overordnet del - verdier og prinsipper

Kongelig resolusjon 01.09.2017

«Profesjonsfelleskap og skoleutvikling» (kap. 3.5)

***Skolen skal være et profesjonsfaglig felleskap
der lærere, ledere og andre ansatte
reflekterer over felles verdier,
og vurderer
og videreutvikler sin praksis.***

Kollektiv kapasitet

Skoler flest har et stort utviklingspotensiale
når det gjelder elevenes lærings- og vekstresultater.

Løsningen er oftest

et gjensidig forpliktende samarbeid der lærerne

– etter at skoleledelsen har lagt til rette for og følger opp dette –

planlegger, observerer og vurderer

hver andres praktiske undervisningsarbeid

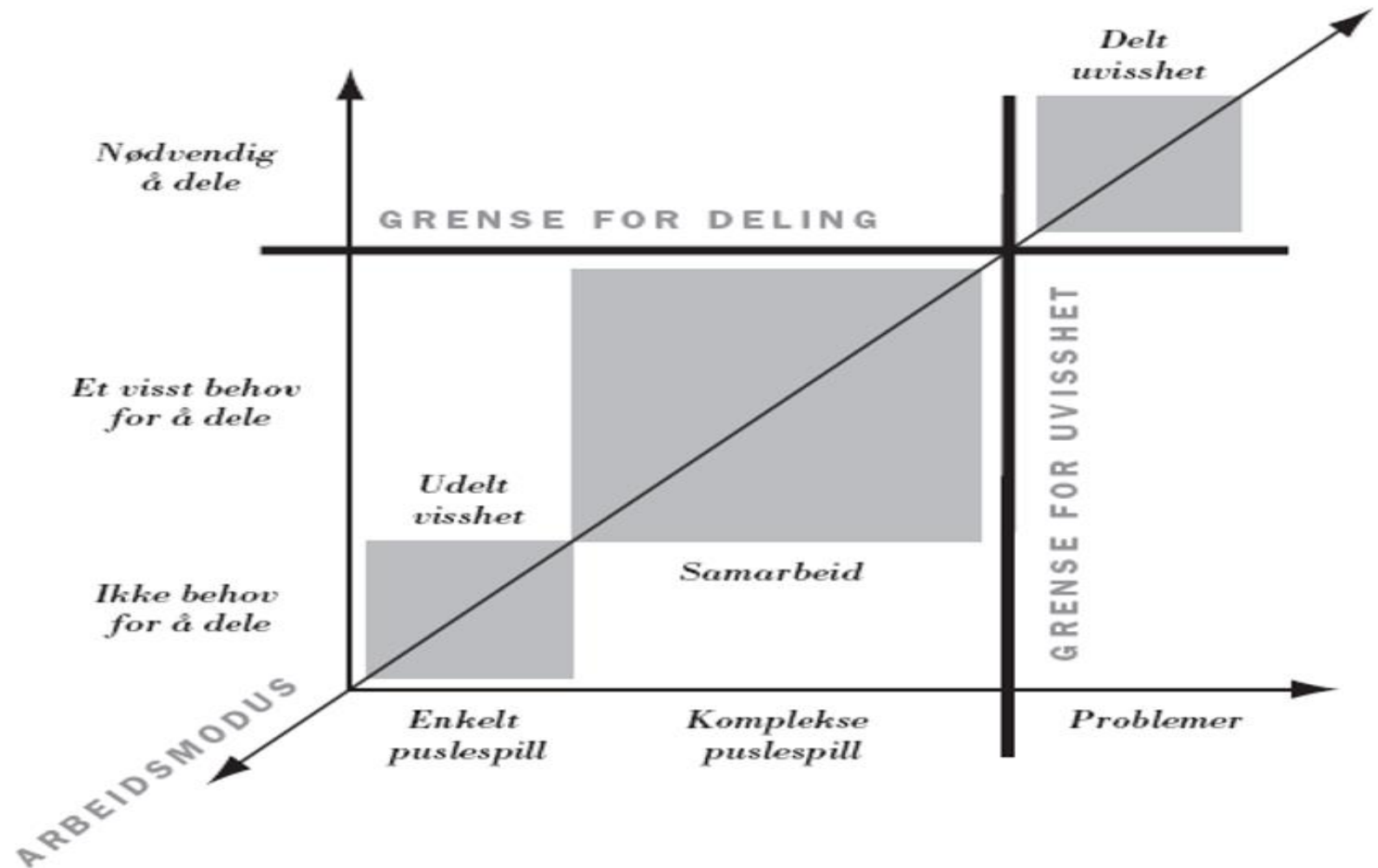
og så utvikler sin praksis i samsvar med erkjente behov.

Konstruktivisme – Læringsteoretisk budskap

Læring er en aktiv prosess	Vi kan ikke motta kunnskapen passivt. Vi må selv konstruere sin kunnskap
Læring er et samspill mellom eksisterende kunnskap og nye inntrykk / stimuli	Hodet vårt er ikke en «tom boks». Ny kunnskap blir tolket ved hjelp av den «gamle» kunnskapen; påbygging / ombygging skjer
De sosiale prosessene er avgjørende viktige for læring	

Dette er ikke pedagogisk ønsketenking,
men fundert i dagens gjeldende forskning –
og masse erfaring fra skoler med gode læringsresultater

Figur 1, Jo større uvisshet i oppgaven, jo mer har gruppen å dele



Kilde:: Mellesdal, Ryggen, Brekke Skar, Tornå – Fra drift til strategi (2006)



Samarbeid – sterke og svake former

Småprat og fortelling –
Utveksling av idear, anekdotar etc.

Reproduksjon av status quo

Gjensidig hjelp –
vanlegvis når det blir bedt om assistanse
Deling –
av materiell og undervisningsopplegg

Reproduksjon av status quo

Felles arbeid –
Lærarar planlegg, underviser, vurderer og
utviklar undervisningspraksisen sin saman

Status quo blir utfordra

Kompetanse-/
organisasjonsutvikling

Læring på jobben

70-80 % av den kunnskapen vi har om jobben vi gjør,
har vi lært av kollegene vi arbeider sammen med

Vi oppnår de beste læringsresultatene ved å veilede kolleger,
løse oppgaver / problemer og å diskutere arbeidet.

Approach	%
Lecture	5
Reading	10
Audiovisuals	20
Demonstration	30
Discussion	50
Practice by doing	75
Teaching others	90

Kilde: Preskill, Hallie (2008): Evaluation's Second Act:
A Spotlight on Learning
(American Journal on Evaluation, vol. 29, nr. 2. s. 131)

«Elevene
lærer bedre og/eller
mer
ved at de
medvirker i
hverandres
læringsprosesser»

(Jensen, R., 2016, s. 43)

Informasjon	Læring / Kunnskap, kompetanse
Monolog	Dialog
Medbestemmelse	Medskaping
Lineær saksbehandling	Kvalitetsledelse
Det å være fri for ansvar	Det å ha og ta ansvar
Diskusjon	Diskurs
"Svarets pedagogikk"	"Spørsmålets pedagogikk"

Lærende møteformer rommer strategiske grep som kan se ut som enkle instrumentelle teknikker.

Men – brukt profesjonelt over tid – fører de til kulturbyggende kunnskapsutviklingsprosesser

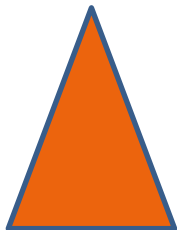
Kva er skilnaden ?

- Informasjon # Kunnskap
- Medbestemming # Medskaping
- Forvaltningsleiing # Utviklingsleiing
- Kvalitetssystem # Kvalitetsarbeid

Kjennetegn ved effektive profesjonelle læringsfelleskap

- Gjensidig støtte og tillitt mellom ansatte
- Felles og delte visjoner og verdier - en retning
- En strukturert og organisert samarbeidsmodell med regler for kommunikasjon og avsatt tid
- Fokus på å forbedre barn og unge sin læring og utvikling, det holder ikke bare å gi tid til å snakke
- Fokus på de ansattes vekst og profesjonelle utvikling
- En undersøkende tilnærming og bruk av forskningsbasert kunnskap

Skolen som kunnskapsorganisasjon - Nokre aktuelle spørsmål



Hvordan
bruke ?
Nettverk ?

Korleis kan vi *organisere* oss slik at læring blir stimulert og kunnskap blir delt mellom ulike aktørar ?

Korleis kan vi gjennomføre møte og leggje til rette for prosessar slik at dei ikkje berre blir fora for informasjonsdeling, men også arenaer for utvikling, læring og demokratiske avgjerdsprosessar ?

Korleis kan vi ta i bruk *teknologi* slik at han støttar kunnskapsdelinga ?

Korleis kan vi utvikle høgare grad av sjølvleiing blant dei tilsette - innanfor rammene av felleskapen ?

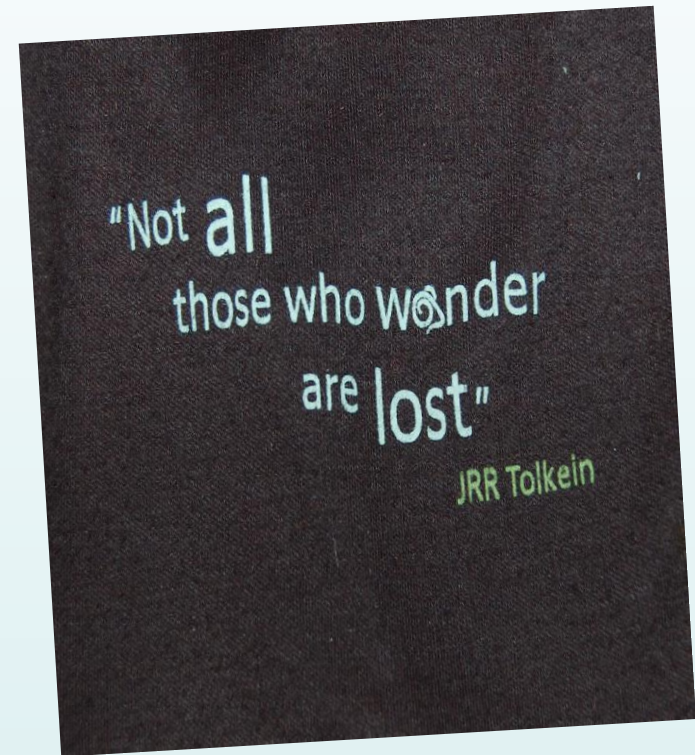
Kva kan vi gjere for å utvikle ein balanse mellom individuell yrkesutøving og ønskt felles praksis ?

Altså - kva må skolen gjere for å bli ein lærande organisasjon ?

Om å utfordre

(...) (den)
tause kunnskapen (kan)
bli gjort eksplisitt og
utsatt for faglige spørsmål
og begrunnelser.
Ved å stille krav til begrunnelser
og refleksjon vil både
den generelle kompetansen utvikles
og de spesifikke
situasjonene forstås bedre.

(Fritt etter Nova-rapport 19/05 v/Thomas Nordahl)
(SEF's understreking)





Verktøykassen

M.a. metoder for lærende møter

Udir 2019

Lærende nettverks oppgave

Oppgaveløsning og nyskaping

- Lærende nettverk konstrueres med tanke på å løse oppgaver på en bedre måte enn innenfor den enkelte kommunes / skoles organisasjon
 - Lærende nettverk dannes for å løse oppgaver som har typisk innovasjonspreg, dvs. å endre praksis avtalte områder



Lærende nettverk / samarbeid med andre skoler

Slike nettverk
er en forutsetning for at
det endringsarbeidet
om gjøres på hver enkelt
skole,
blir holdt ved like,
mener
Hargreaves og Fink (2008)



Nettverksarbeid - Spørsmål til refleksjon



- 1) Hva er hensikten og målsetningen med nettverket?
- 2) Hvordan sikrer dere at læring i nettverk får en fremtredende plass?
- 3) Hvordan vil dere begrunne at arbeidet i nettverk er læringsfremmende og kan skape forandring av praksis?
- 4) Hva er viktig å tenke på før oppstart av nettverket?
- 5) Hva innebærer det å forankre nettverksarbeidet i din skole, lærebedrift, region og/eller kommune/fylkeskommune?
- 6) Hvilke ansvar og oppgaver har de ulike deltagerne i nettverket (nettverksleder, deltakere, skoleeier, skoleledere)?
- 7) Hvilke strategier er lagt for å sikre at erfaringer i nettverket blir tilbakeført i klasserom/lærebedrift, og at erfaringer fra klasserom/lærebedrift kommer nettverket til gode?
- 8) Hvordan legge til rette for de gode refleksjoner i nettverket og på den enkelte skole?
- 9) Hvordan videreføre og spre erfaringer og kompetanse utover nettverket?

Standard for lærende nettverk i Ringsaker kommune (2016)



- Felles forståelse, forventninger, rollefordeling og avgrensninger av samarbeidet avklares.
 - Arbeidet i nettverkene knyttes tydelig til utviklingsprosessen på den enkelte skole.
- Det er en gjennomtenkt og planlagt struktur for nettverksmøtene med forhåndsdefinert innhold og forpliktende og gjensidig deltakelse. Det vil si at alle deltakere stiller forberedt og bidrar med erfaringer fra praksis.
 - Det er jevnlig samlinger med krav om utprøving i klasserommet mellom samlingene.
- Det stilles forberedelsesspørsmål i forkant av nettverksmøtene.
 - Erfaringsdeling og refleksjon over egen praksis vektlegges.
- Det utvikles en kultur i nettverket for å lære av hverandre og for å reflektere over og stille spørsmål ved egen og andres praksis.

Dagens hovedtemaer



Lederen som nøkkelperson

»(...)

school improvement

is

*an organizational
phenomenon,*

and therefore

the principal, as leader,

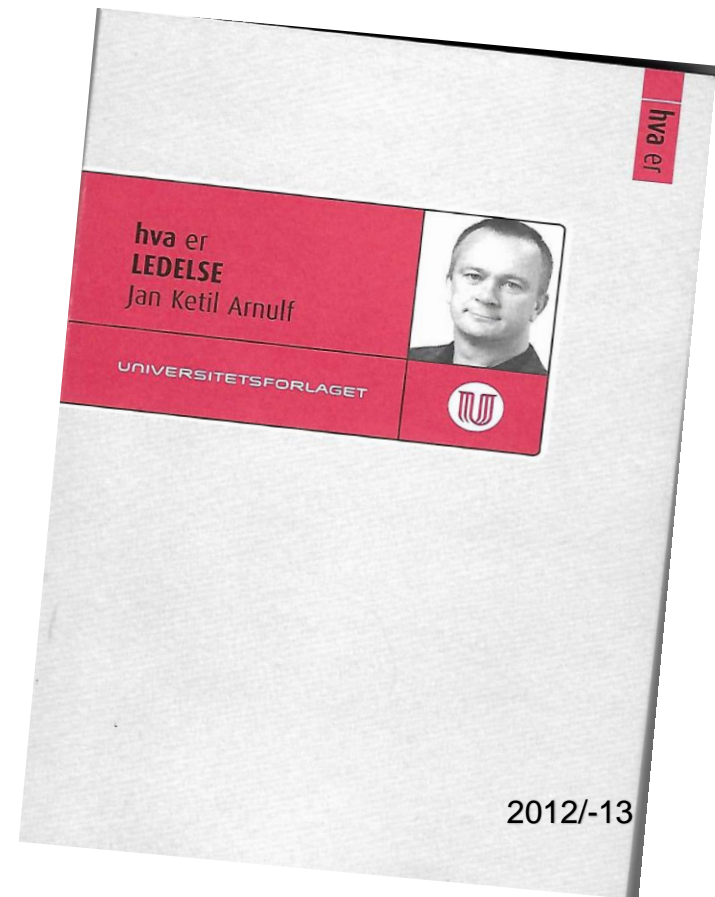
is the key.»

(Fullan, M., 2007)



Ledelse – en definisjon

«*Ledelse*
er å skape
oppslutning
om
målrettet samarbeid
gjennom
å gjøre det meningsfylt»



Leiing

“Å ta medarbeidarane
dine
til ein stad
dei ikkje har vore før”



Ledelse - Kjernepunkter

Summen av flere studier viser at ledere fyller to hovedfunksjoner for organisasjonen og dens medarbeidere:

- Ledere gir retning og struktur for arbeidet
- Ledere gir støtte i arbeidet for å komme dit



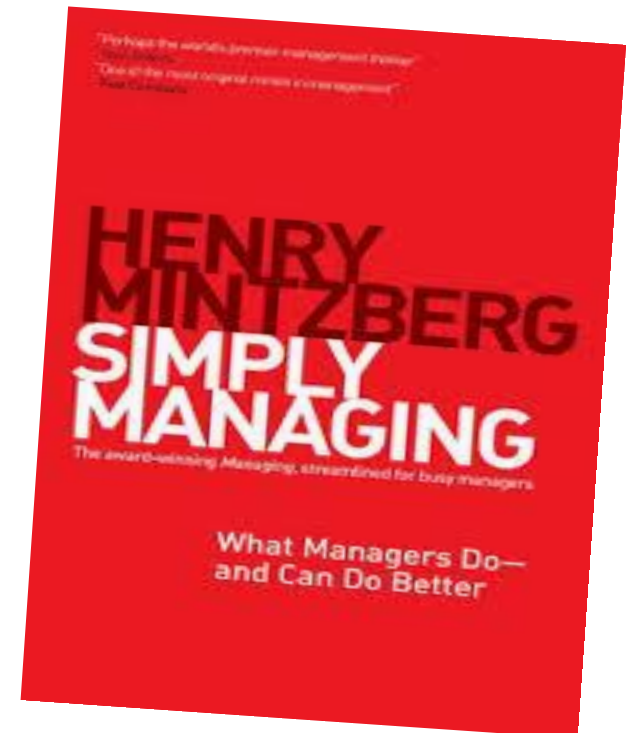
Lederen som nøkkelperson – En påstand....

Det er trolig ikke mulig
å finne eksempler på
et varig vellykket pedagogisk utviklingsarbeid
der skoleleder
ikke
har vært sterkt engasjert

Ledelse som kunst, håndverk, vitenskap



Figure 1.1 MANAGING AS ART, CRAFT, SCIENCE



2013

«Skoleledre (...) er gode til å tilegne seg teori og ny kunnskap. De er også gode til å beskrive skolens egen praksis, de kjenner problemene og ser utfordringene. Men der er praksisen som ofte får lov til å styre»

Prof. Johan From, BI,
Skolelederen 3-2013



Å lede kunnskapsarbeidere

*Det har vært sagt om
ledelse og organisering
av høyt utdannet arbeidskraft
at det ikke er som
å gjete sauer,
men snarere som
å forsøke
å gjete katter ...*

Bente Løwendahl.
kompetanseforsker

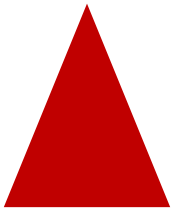


Husk at



**En dominerende
konsensuskultur
kan bidra til å nøytralisere
forskjeller
og i seg selv utgjøre
en motstand
mot det målet om
forandring
som er satt for arbeidet.**

Kilde: Molbæk, Hedegaard Hansen, Riis Jensen:
Samarbeide i skolen – når forandring forsvinder i en konsensuskultur
NOASP Vol 2, No. 2, 2019, 44-63



Å vere ansvarsfråskrivande og ettergivande som leiar

Mangel på
innsikt / kompetanse
og mot
samt
flukt frå retningsval,
fører lett til at
ei dominerande leiarhaldning
blir
å vere ettergivande.



Ledelse av forandring

Forandringsprosesser må styres og ledes
- av og til med hard hånd.

I en forandringsprosess er det ofte behov for
sterkere styring enn normalt.

En leders legitimitet og tillit
settes sjelden på en hardere prøve
enn under en forandringsprosess.

Noen sluttkommentarer



Organisasjon



Skoleutvikling

Kvalitetsarbeid



Profesjons-
fellesskap



Ledelse

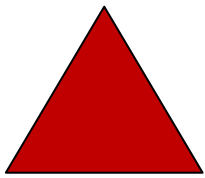


LOJALITET

»Sidan utviklingsarbeid til sist skal kome heile organisasjonen til gode, meiner vi at det er heile personalet sitt ansvar å medverke positivt i prosessen.

Dette tyder ikkje at alle treng vere like aktive heile tida, men det er ikkje akseptabelt at nokon melder seg ut, er likegyldige eller tilogmed motarbeider.»

(Fritt etter Skoledirektøren i Hordaland (1988))



Noen viktige spørsmål

i forbindelse med lokalbasert skoleutviklingsarbeid

- Hvilken plan har skolen for oppfølging av arbeidets resultater ?
- Hvordan er det lagt til rette for kunnskaps-skaping og -deling mellom lærere ?
- Hvordan ser ledelse og lærere for seg at ny kunnskap skal få konsekvenser for rutiner / prosedyrer / elevenes læring osv. ?
- Hvilken ev ekstern hjelp trenger skoleledelsen for videre skoleutvikling – og fra hvem ?

(Fritt etter ide fra Eirik Irgens)

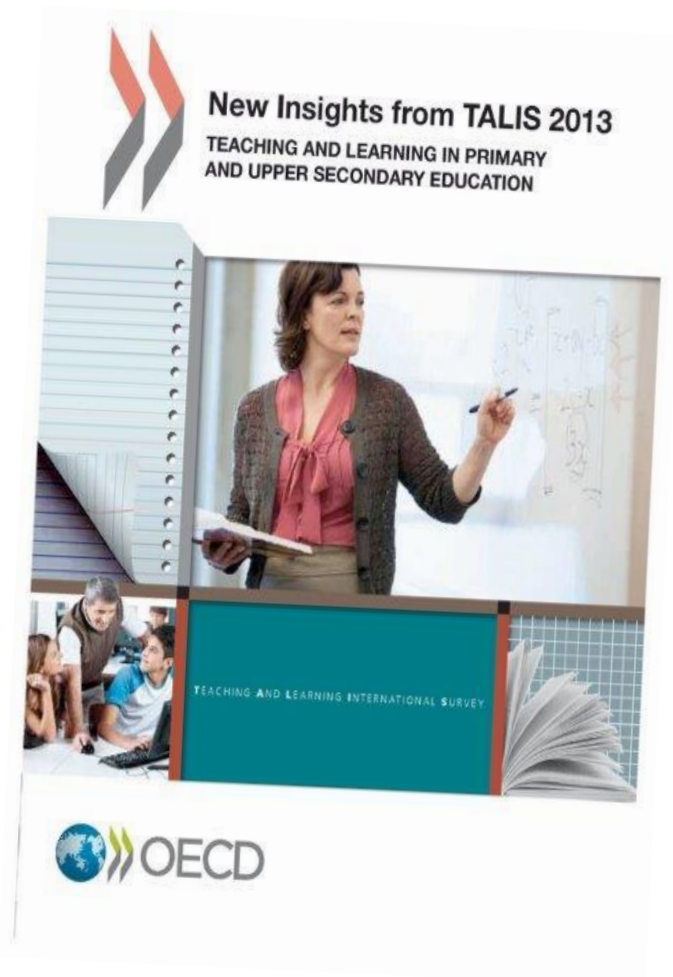
Profesjonsutviklingsaktiviteter

Lærere lærer best på skolen

Budskapet til lærere, skoleledere og politikere er klart:

Prioriter aktiviteter
i en konkret
skolesammenheng, aktiviteter
som er
lokalt forankret,
samarbeidsbaserte
og konsentrerte om
praksisutfordringer.

Disse aktivitetene har størst positiv virkning på lærernes klasseromspraksis.



«Vi dannes til mennesker
bare ansikt til ansikt,
bare hjerte til hjerte»
(Pestalozzi)

Finnes det ett enkelt ord
som kan tjene
som rettesnor
for alle livets forhold ?
Konfucius svarte:
gjensidighet.



Kilde: *Tretegnsboken*, etter Konfucius ((s. 14))



Lykke til videre !

Lederutfordringene - Oppsummering

- *Ledelse er ikke en avansert form for tjenerskap ("curlingledelse")*
- *Strategiske grep kan kreve inngrep som oppleves som faglig krenkende*
- *Kunnskapsmedarbeidere har et medvirkningsansvar i gjennomføring av virksomhetens strategi og mål*
- *Styringsretten gjelder også i kunnskapsorganisasjoner*
- *Her har de tillitsvalgte et stort ansvar*

GJORT-LÆRT-LURT-verktøyet (GLL)

Hensikten er å lære av egen praksis for å bli enda bedre neste gang.

GLL-metoden er en måte å skrive logg på, knyttet til kollektiv evaluering og refleksjon.

Når man benytter et slikt skjema, ser man på hendelsen med et utenfrablikk.

GLL-skjemaet kan også brukes som et dokumentasjonsverktøy.

GLL – et refleksjonsnotat

Tema/hendelse:		
Giort:	Lært:	Lurt:

Plass til notater:

Gjort-lært-lurt-metoden (GLL) (1-4)

- Metodikk som forenkler og gir oversikt
- Metoden er knyttet til kollektiv evaluering og refleksjon
- Erfarings- og tankeordner
- Ofte brukt i f.m. logg- og dagbøker
- Er ment å skulle gi stort læringsutbytte i et felles arbeid



Fritt etter Tom Tiller: *Gjesidig verdsetting som endringskraft*, *Psykologi i kommunen nr 6, 2017*

Gjort-lært-lurt-metoden (GLL) (2-4)

Gjort-nivået

- Det deskriptive / beskrivende nivået
- Det viktigste av det man har gjort i prosjektet så langt: planer, skisser av tiltak, gjennomførte tiltak, praktisk utført arbeid, viktige møter, etablering av møtesteder, identifisering av nye muligheter samt (forsøk på) fjerning av flaskehalser, barrierer, hindringer, problemer som dukket opp underveis etc.

Et råd:
Fokuser på det som er
aller viktigst,
og som har hatt
størst betydning
i arbeidet

Fritt etter Tom Tiller, 2017

Gjort-lært-lurt-metoden (GLL) (3-4)

Lært-nivået

- Det analytiske nivået
- Hva har vi lært av det vi har gjort ?
- Etertanke, kritiske tilbakeblikk, refleksjon !
- «Det er ikke sikkert at alle enes om det man har lært.»
- Aktiv lytting og nysgjerrig spørring !



Fritt etter Tom Tiller, 2017

Gjort – Lært – Lurt (GLL)

GLL – et refleksjonsnotat

Tema/hendelse:		
Gjort:	Lært:	Lurt:

Plass til notater:

Profesjonelt læringsfellesskap

- hva har dere gjort så langt ?
- hva har dere lært ?
- hva mener dere er lurt å gjøre videre for å videreutvikle læringsfellesskapet ?



Teoretisk bakgrunnsdokument for arbeid med organisasjonslæring

https://www.udir.no/globalassets/upload/ungdomstrinnet/rammeverk/ungdomstrinnet_bakgrunnsdokument_organisasjonslaring_vedlegg_6.pdf





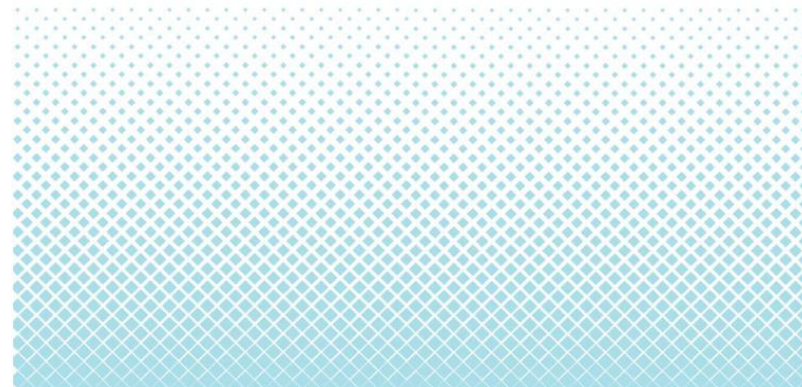
Ekspertgruppe
for skolebidrag

KUNNSKAPSGRUNNLAGET

Del 1 av oppdrag fra Kunnskapsdepartementet

september 2020

....skal omtale kva som
kjenneteiknar dei skulane og
kommunane som lukkast best
med å løfte kvaliteten i skulen.



<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-rapport-om-kvalitet-i-skulen-laringsmiljoet-betyr-mykje-for-resultata-til-elevane/id2741758/>

DETTE
VET VI
OM

Thomas Nordahl

BRUK AV
KARTLEGGINGS-
RESULTATER
I SKOLEN

Fra data om skolen
til pedagogisk praksis



Redigert av Thomas Nordahl og Ole Hansen

A JOHN CATT PUBLICATION

THE NINE PILLARS OF GREAT SCHOOLS



David Woods, Rachel Macfarlane
and Damian McBeath



Centre for Education Statistics and Evaluation

Home

About us ▼

Publications ▼

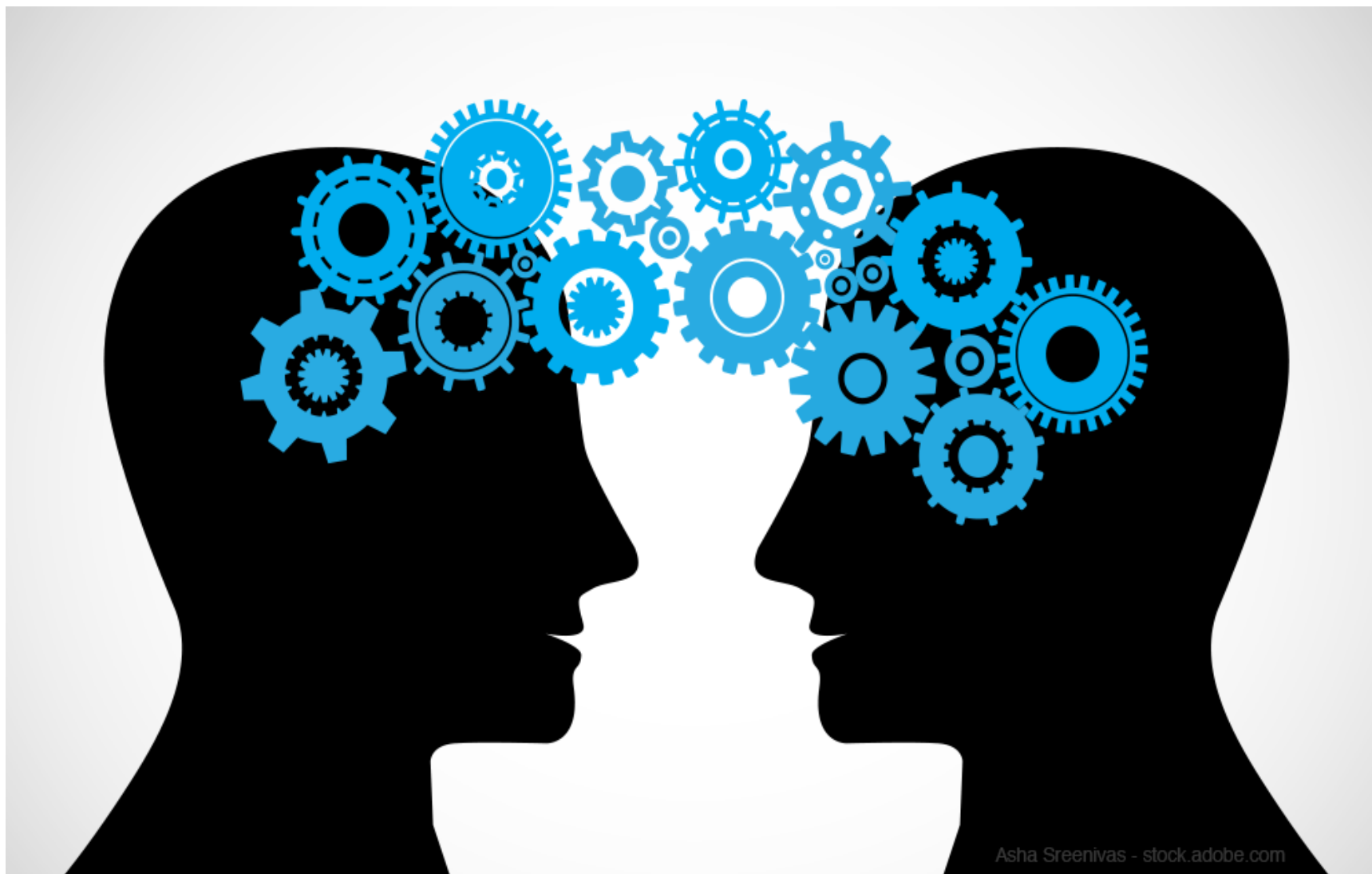
Professional learning ▼

Toolkit

Wednesday, 08 April 2020

What works best: 2020 update

<https://www.cese.nsw.gov.au/publications-filter/what-works-best-2020-update>



Svein-Erik Fjeld - Læring og vekst