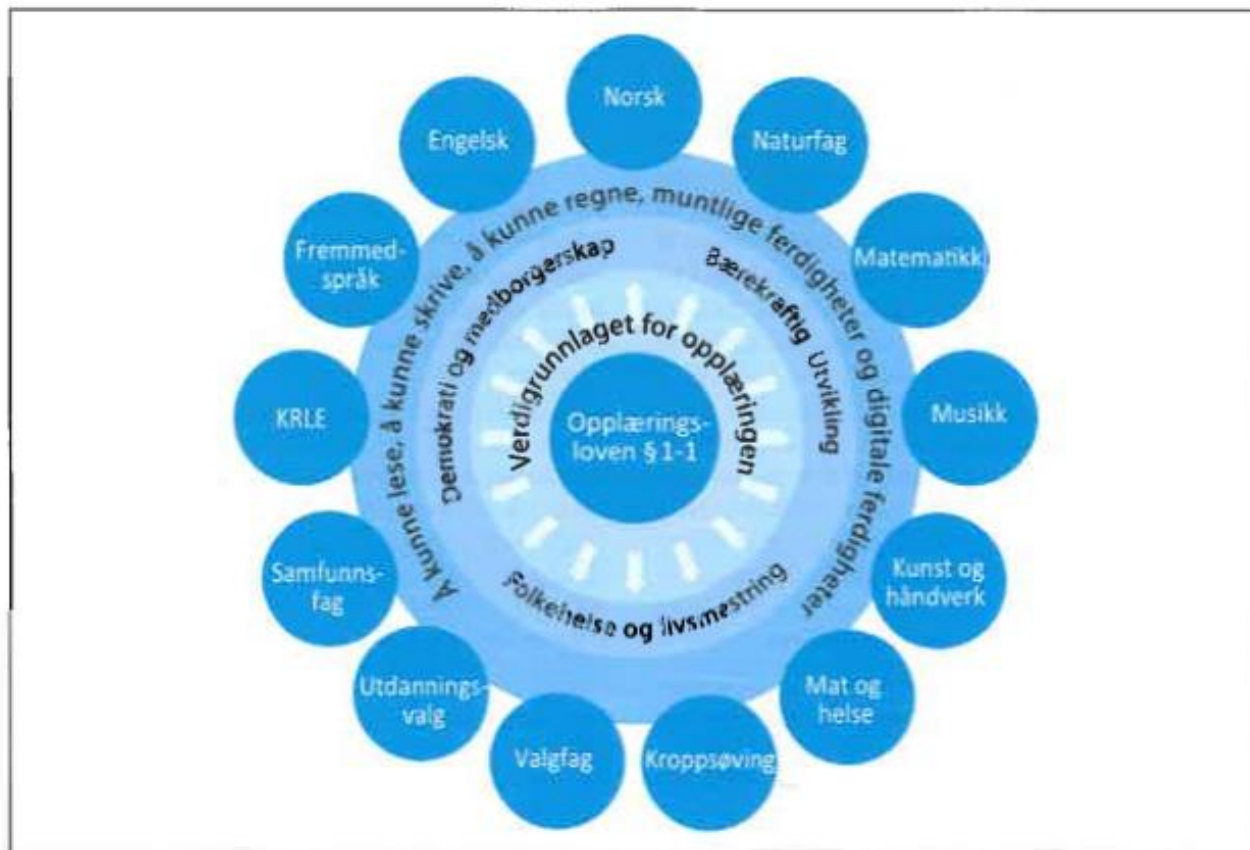


# Fremtidens skole, lederutfordringer, godt og inkluderende skolemiljø

Kristian Øen og Jan Gilje

Stord 04.10.2018





Figur 4.2 Grunnskolens fag

I *Formålsparagraf og Overordnet del - verdier og prinsipper* finner vi skolens oppgave beskrevet, ståsted vi må orientere oss ut fra (Meld. St. 28, 2015-2016, *Fag – Fordypning – Forståelse. En fornying av Kunnskapsløftet*, s. 47)

## Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen, s. 10 (mine understrekninger)

### **2. Prinsipper for læring, utvikling og danning**

Skolen har både et danningsoppdrag og et utdanningsoppdrag. De henger sammen og er gjensidig avhengig av hverandre. Prinsippene for arbeid med læring, utvikling og danning skal hjelpe skolene til å løse dette doble oppdraget.

Grunnopplæringen er en viktig del av en livslang dannelsesprosess som har enkeltmenneskets frihet, selvstendighet, ansvarlighet og medmenneskelighet som mål. Opplæringen skal gi elevene et godt grunnlag for å forstå seg selv, andre og verden, og for å gjøre gode valg i livet. Opplæringen skal gi et godt utgangspunkt for deltakelse på alle områder innenfor utdanning, arbeids- og samfunnsliv.

Samtidig lever barn og unge her og nå, og skolen må anerkjenne barndommens og ungdomstidens egenverdi.

Opplæringen skal danne hele mennesket og gi hver og en mulighet til å utvikle sine evner.

## Skolens oppgave

- Kvalifisering

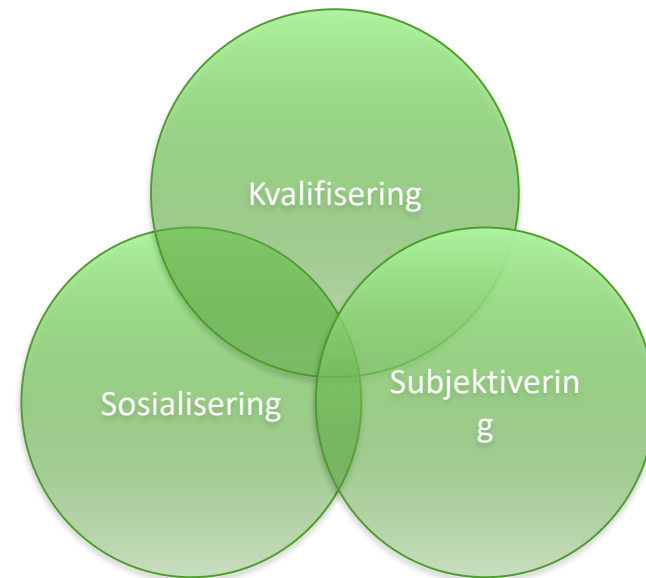
- Kunnskaper
- Ferdigheter
- Kompetanse

- Sosialisering

- Tilegning av det sosiale, politiske, kulturelle, mm

- Subjektivering

- Uavhengig, handlekraftig og ansvarlig som også utfordrer det eksisterende og dominerende
- Hvordan «bli seg selv»



Biesta (2012, s.7)

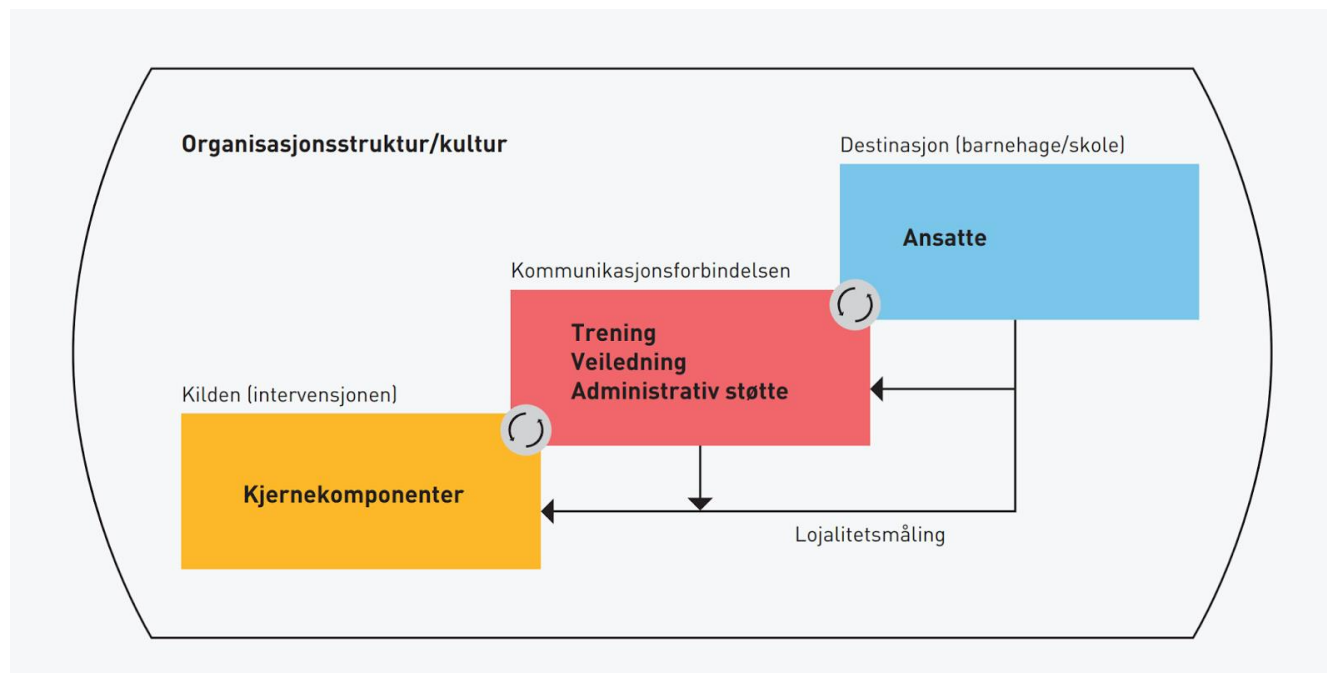
- Hvordan lede utviklingsarbeid slik at medarbeiderne blir motivert til å være med?



**Tabell 1** Sentrale trekk ved de opprinnelige modellene av læringscentrert ledelse og transformasjonsledelse

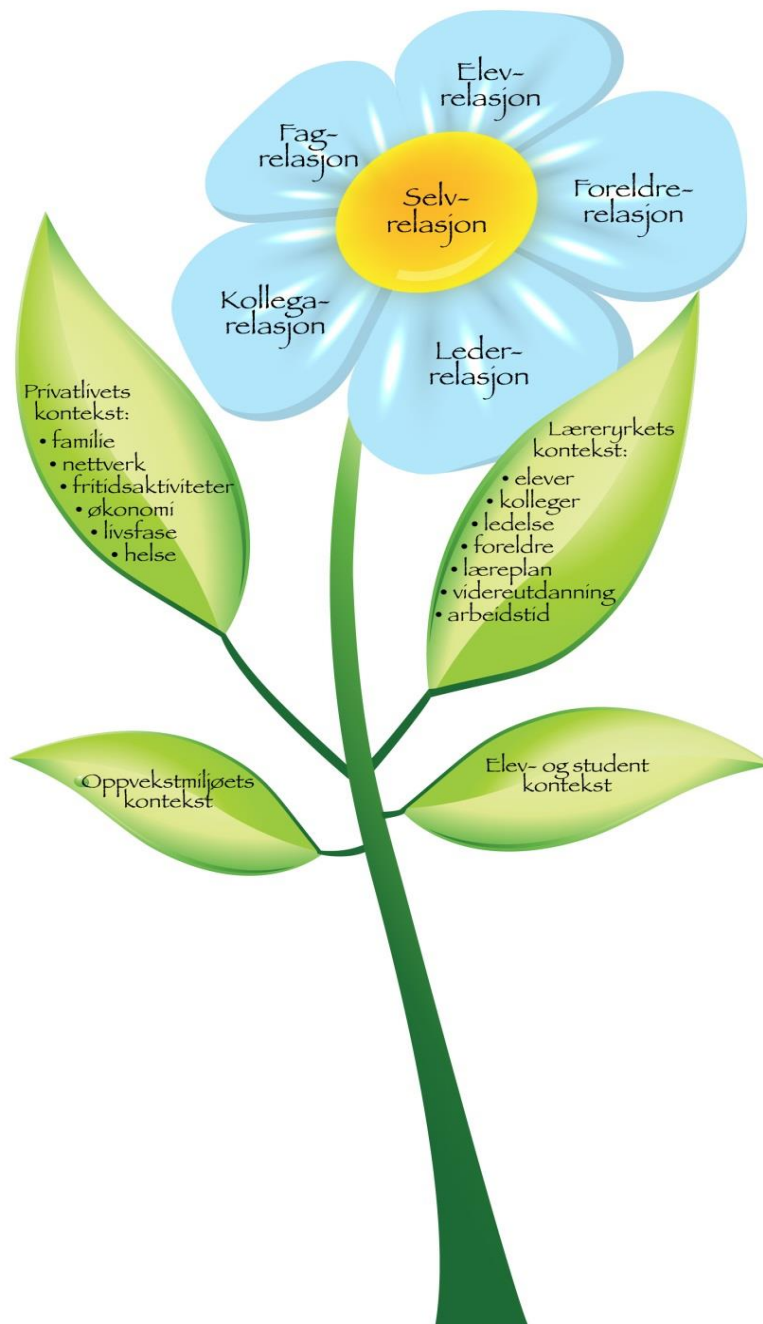
LÆRINGSENTRERT LEDELSE	TRANSFORMASJONSLEDELSE
<b>Opprinnelse:</b> Forskning på effektive skoler	Behov for demokratiske ledelsesformer i skolen
<b>Ledelsesmetafor:</b> Rektor som ekspert og sjef	Rektor som koordinator og tilrettelegger
<b>Dimensjoner og ledelsesfunksjoner:</b>	
<b>1. Definere skolens oppdrag</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle klare mål</li> <li>• Kommunisere klare mål og forventninger til lærere, elever og foresatte</li> </ul> <b>2. Pedagogisk ledelse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilede og evaluere undervisning</li> <li>• Koordinere læreplanarbeid</li> <li>• Tilrettelegge for forbedring og evaluering av elevresultater</li> </ul> <b>3. Utvikling av et positivt læringsmiljø</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskytte tiden til undervisning</li> <li>• Stimulere profesjonell utvikling</li> <li>• Være synlig på skolen</li> <li>• Skape insentiver for lærernes arbeid</li> <li>• Skape insentiver for elevenes læring</li> </ul>	<b>1. Skolens oppdrag og innhold</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deling av visjon</li> <li>• Bygge konsensus om skolens mål og prioriteringer</li> </ul> <b>2. Den enkeltes bidrag til mål og prioriteringer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gi individuell støtte</li> <li>• Stille høye krav</li> <li>• Tilrettelegge for intellektuell stimulering</li> </ul> <b>3. Kultur- og organisasjonsbygging</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellering av organisasjonens verdier</li> <li>• Stimulere til en produktiv skolekultur</li> <li>• Bygge kultur for samarbeid</li> <li>• Lage strukturer for deltakelse i skolens beslutninger</li> </ul>
<b>Tilnærming til skoleutvikling:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovenfra-og-ned-ledelse</li> <li>• Rektor definerer mål, instruerer, koordinerer og kontrollerer</li> <li>• Rektor har direkte innflytelse på undervisning og elevens læring (første ordens mål for endring)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedenfra-og-opp-ledelse</li> <li>• Rektor er tilrettelegger for kapasitetsbygging i skoleorganisasjonen</li> <li>• Ledelse er distribuert, og rektor har indirekte innflytelse på undervisningen og elevenes læring (andre ordens mål for endring)</li> </ul>

Aas og Paulsen (red.) 2017. *Ledelse i fremtidens skole*, s. 57

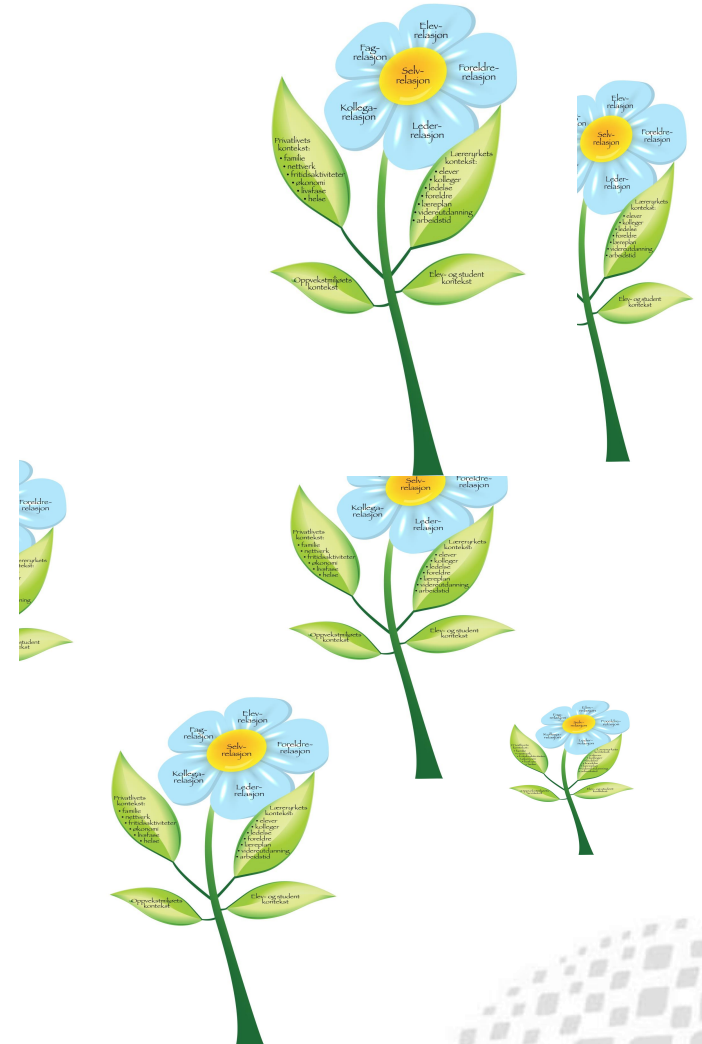
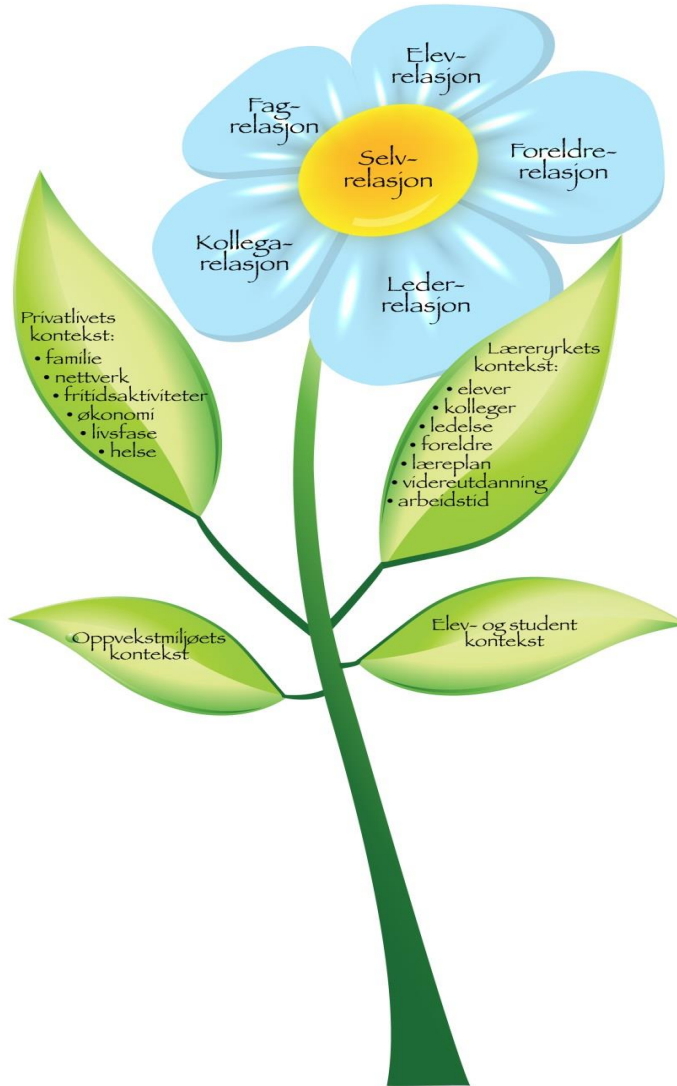


Dean Fixsens modell for implementering tilpasset utdanning. Kilde: Læringsmiljøsentret









## Søren Kierkegaard (1859)

- At man, naar det i Sandhet skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Det er Hemmeligheten i al Hjælpekunst. Enhver der ikke kan det er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en anden.
- At man selv om et Menneske ikke vil gaae med hvorhen man stræber at føre ham, dog kan gjøre Eet for ham: tvinge ham til at blive opmærksom.

# Menneskesyn

- Man kjenner til fortiden, har planer for fremtiden, men evner likevel å være tilstede i øyeblikket, nærværende i møte med andre mennesker
- Hvordan møter du den enkelte ansatt når du er nærværende?
- A) Nærværende der du kan tendere mot å plassere den enkelte i en «bås», eks. «utviklingsorientert konstruktiv bidragsyter» versus «bakstreversk konservativ motstander»
- B) Nærværende der du ser etter muligheter hos den enkelte ansatt, hva den enkelte kan videreutvikle seg til å bli, eller bli mer av?

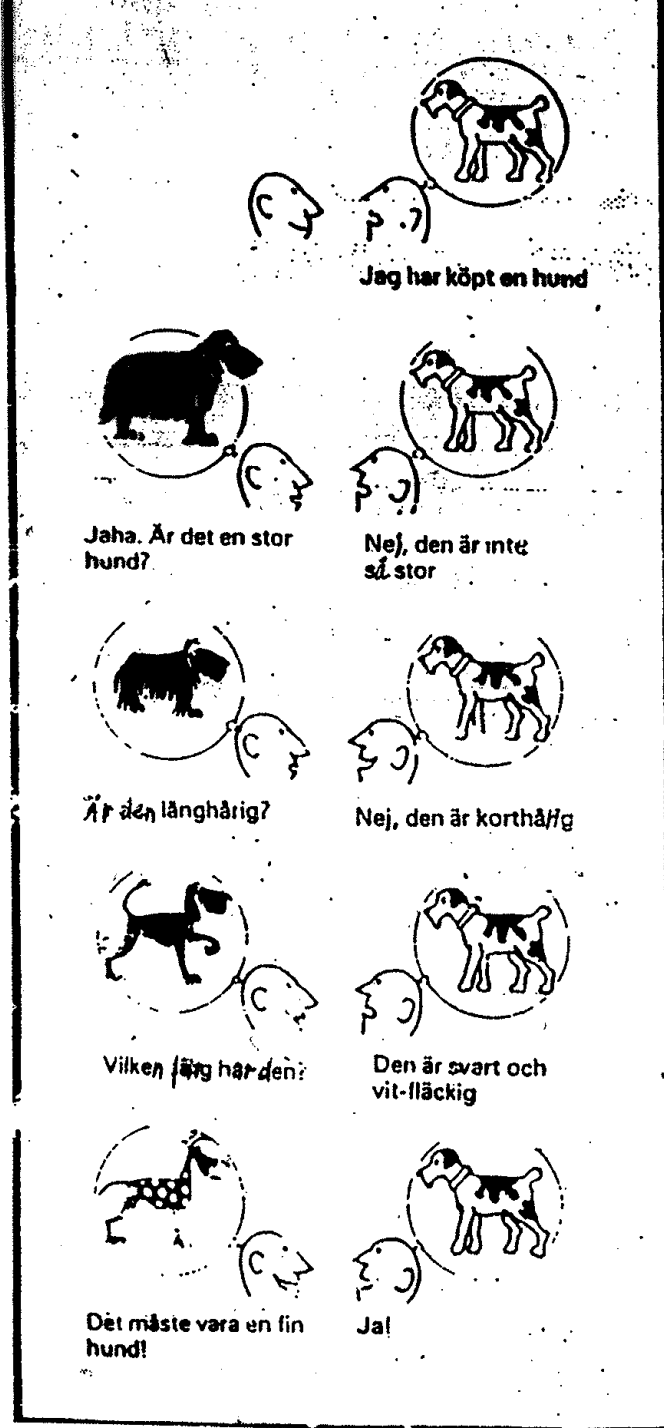


- *Dialog er en måte å snakke sammen på som vektlegger nysgjerrig utforskning av den andres synspunkter (Henning Bang og Thomas Midelfart i boken «Effektive ledergrupper»)*



(Modell som kollega Ola Hoff  
Kaldestad har brukt å vise  
studenter)

Hva er likheter og forskjeller  
mellom begrepene dialog,  
debatt, diskusjon?



For både de som sverger til **miljøforklaringen** (behaviorister og andre), **arv** (sosiobiologien) og de som mener mennesket **fritt styrer** sin egen utvikling (eksistensialister m.fl.) har rett. Vår identitet formes av natur, miljø og frie valg. Og en dæsj tilfeldigheter, er det fristende å tilføye.

(Omtale av Thomas Hylland Eriksens nye bok:  
"Røtter og føtter – Identitet i en omskiftelig tid" i



John Stuart Mill advarer mot vanens makt, og skriver:

- «Bare når vi tvinger oss til ustanselig å velge, skjerpes vår evne til å iaktta, vår dømmekraft og våre intellektuelle og moralske evner».
- «Vanens makt er den største hindringen for menneskelig fremskritt».

Kant hevder at det er viktig å forhindre vanemessighet, fordi det fratrar oss frihet og uavhengighet – (men uten vaner blir alt kaos)

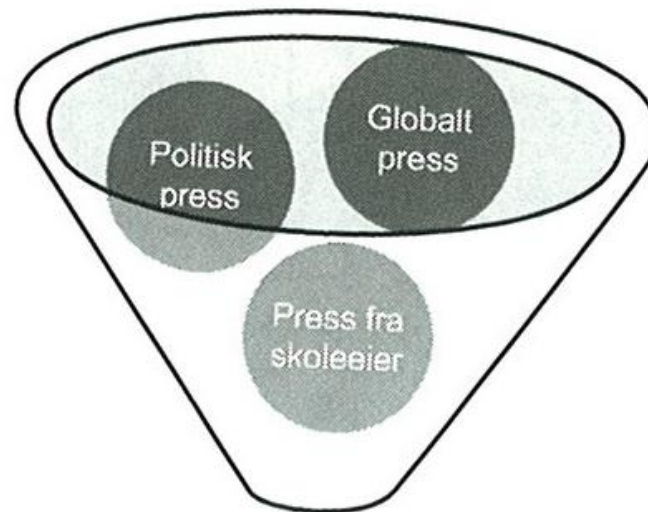
(Lars Svendsen, 2013, «Frihetens filosofi»).



Den tenkende hjernen kan oppfatte noe etter at vi har hørt eller lest det én enkelt gang.

Den limbiske hjernen lærer på den annen side langt saktere – spesielt når utfordringen er å endre dypt forankrede vaner.

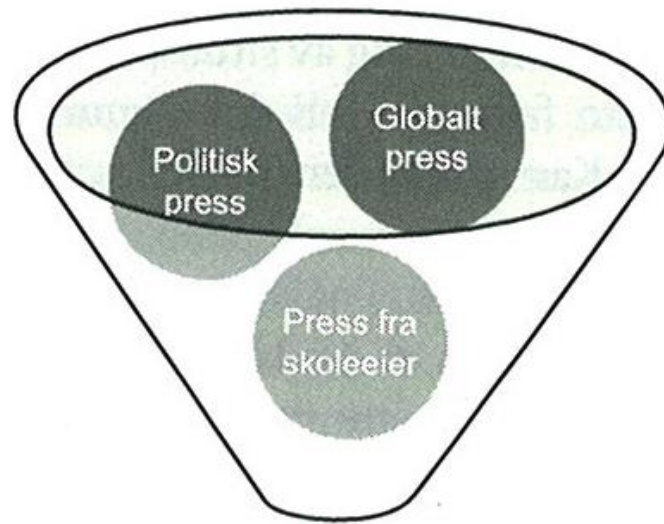
Den forskjellen betyr enormt mye når vi prøver å forbedre lederferdighetene: På sitt mest grunnleggende nivå dreier disse ferdighetene seg om vaner vi har lært tidlig i livet. Dersom disse vanene ikke lenger er tilstrekkelige, eller holder en person tilbake, vil læring kreve lengre tid. Å utdanne den emosjonelle hjernen på nytt i lederopplæringen krever derfor en annen modell enn den som fungerer for den tenkende hjernen: Det krever masse øvelse og repetisjon. (...) Og til tross for den store verdien næringslivskulturen ofte tillegger et intellekt som er tomt for følelser, er følelsene våre i virkeligheten sterkere enn intellektet vårt. I krisesituasjoner tar de emosjonelle sentrene våre – den limbiske hjernen – kommandoen over resten av hjernen. Det er gode grunner til at følelsene har denne spesielle makten. De er avgjørende for overlevelse, ettersom de er hjernenes måte å varsle oss om noe alvorlig på og komme med en øyeblikkelig plan for handling: kjemp, flykt eller frys (Goleman, *Positiv ledelse*).



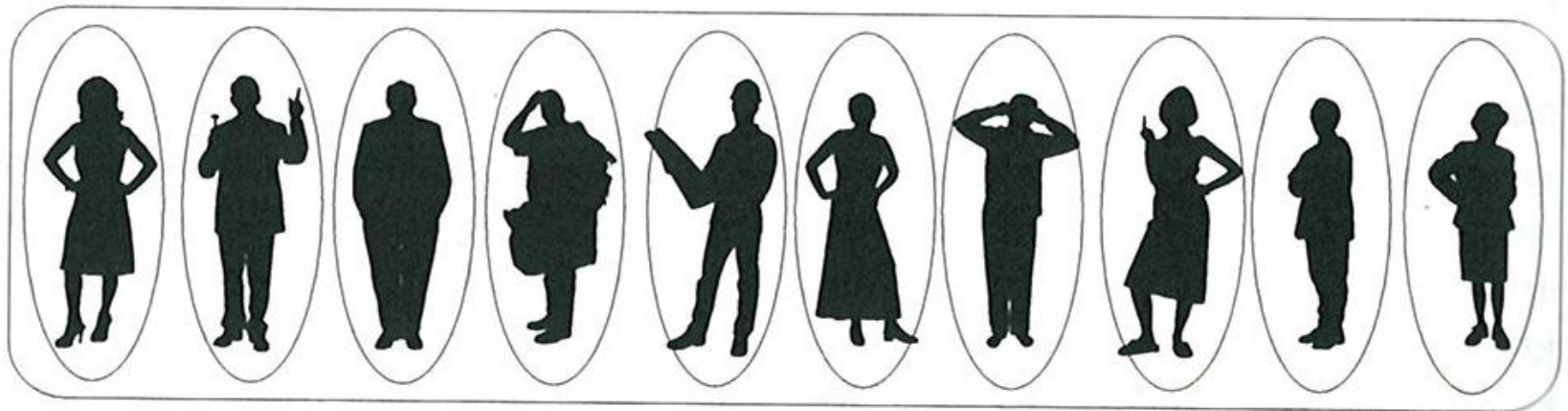
• **Hvordan skal jeg mestre dette?**



*Figur 7.3 Press og individuell autonomi*



• Hvordan skal vi mestre dette?



Figur 7.5 Kollektiv autonomi som ramme rundt individuelt handlingsrom

Viktig for at lærere skal kunne oppleve at videreutdanning har bidratt til læring (Artikkel i Bedre Skole av Syse og Sekkingstad)

- Kollektiv deltagelse
- Praksisnært innhold
- Mellomliggende arbeid med krav om utprøving i praksis, lesing av teori, skriftliggjøre erfaringer og refleksjoner i grupper
- Videreutdanningen går over tid
- Viktigst av alt: Både lærere og ledelsen må delta aktivt og forpliktende i hele prosessen

# En lærende organisasjon, Peter Senge

- Personlig mestring
- Mentale modeller
- Teamlæring
- Felles visjon
- Systemtenkning

Sigrun Ertesvåg, 2012. *Leiing av endringsarbeid i skulen*, s. 57ff.

