

Kvalitetsutvikling og profesjonsfelleskap
«3xU»-modellen»
Korleis skapar ein varig endring?

FORUM FOR OPPVEKST I SUNNHORDALAND
7. februar 2024

Anne Berit Emstad
NTNU

Dagens innhold...

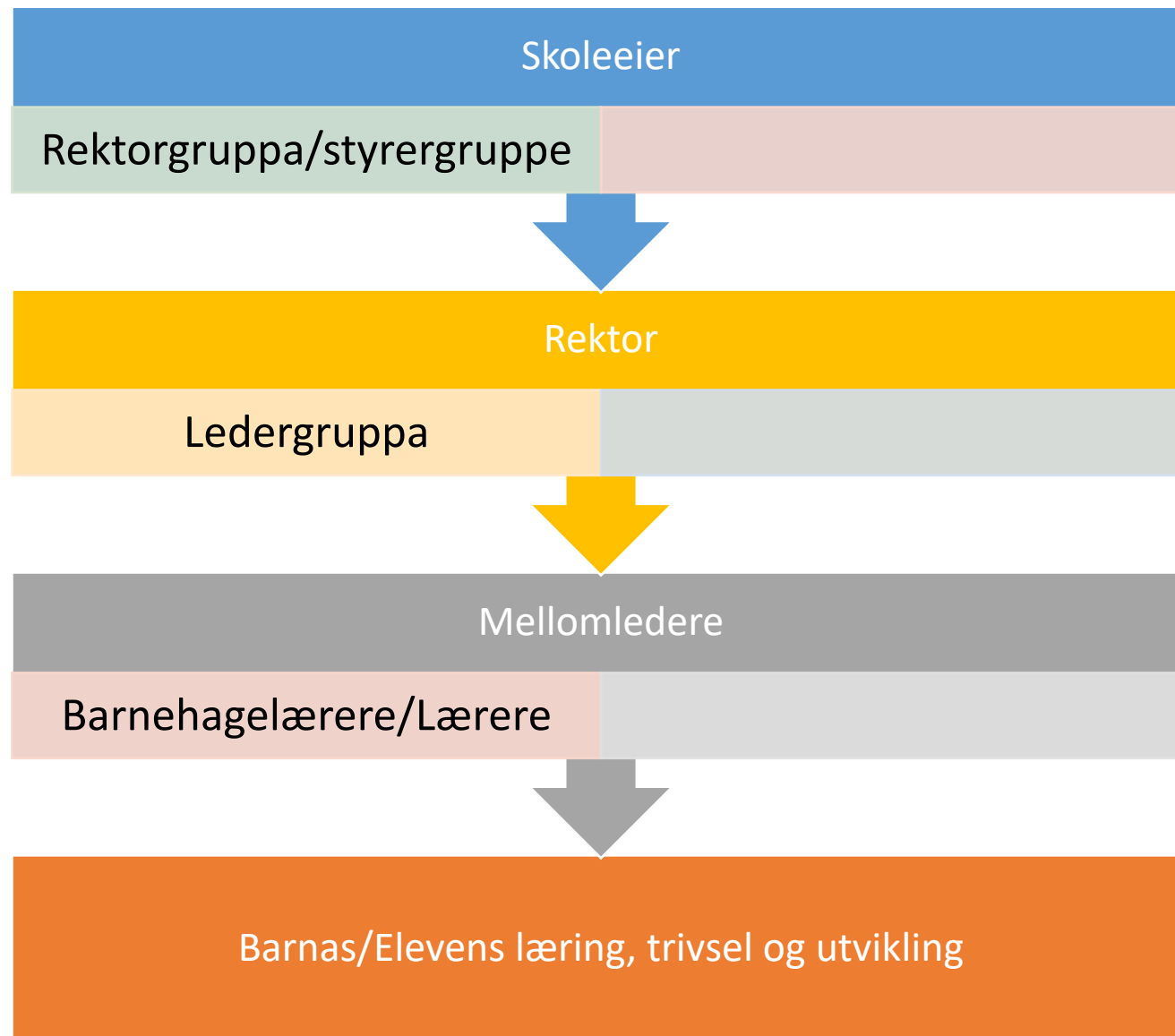
- En kort intro..
- Et lite tankesprang
- I korte trekk hva beskriver et PLF
- 3xU modellen med sine verktøy
- Tre utfordringer i forbedringsarbeid

Å snu speilet mot seg selv å være åpen for læring

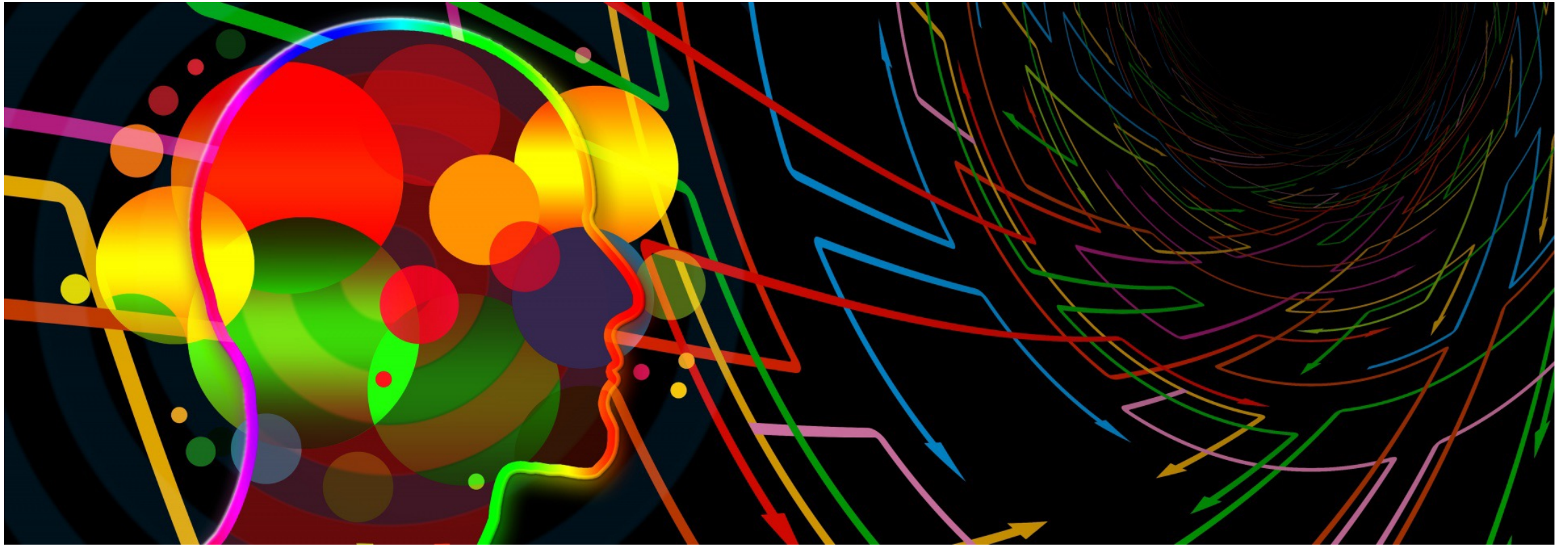


PLF:

Utvikling av en profesjonell læringskultur på alle nivå



Men først et lite tankeprang!



Den implisitte elev

Den implisitte elev beskriver en analytisk bevissthet om hva som forventes av en elev i en gitt pedagogisk kontekst og praksis, og ofte er det snakk om et sett av uuttalte forventninger som finnes om en elev (Ulriksen, 2004).

Rettigheter i loven



«... egentlig den eleven vi ønsker oss, den som passer inn og tilpasser seg oss?»

«De klarer seg på egen hånd»

Ikke den faktiske barnet eller eleven, men...

...en abstrakt analytisk figur som passer inn i en gitt praksis

- handler om pedagogisk struktur
 - hvordan er hverdagen organisert
 - hvordan er avdelinger/klasserom/arealer er utformet og møblert
 - valg av faglig innhold
 - hvordan planlegges og gjennomføres dagen/undervisningen
 - hvilke aktiviteter/læringsmåter brukes
- handler også om handlingsstruktur
 - disse pedagogiske strukturene legger føringer for handlingsstrukturen hos barnet/eleven
 - forventninger om hva barnet/eleven skal håndtere
 - forventninger om hvordan barna/elevene utvikler seg - lærer best

(Knutsen og Emstad, 2021)



[Dette bildet](#) av Ukjent forfatter er lisensiert under [CC BY-SA](#)

Eksempel

I et klasserom på en skole kan du observere følgende:

- Hver time varer i 60 minutter
- Elevene sitter hver for seg
- Læreren gjennomgår fellesstoff fra “tavle”
- Etterpå skal elevene jobbe individuelt med oppgaver i ei arbeidsbok

I dette scenarioet vil den implisitte elev være en flink og selvregulert elev som lærer best gjennom å sitte passiv ved pulten og lytte til læreren, og deretter har læringsutbytte av å jobbe alene med å svare skriftlig på oppgaver.

Tenk og del

«Hvem er den implisitte barnet/eleven i din barnehage/skole?»

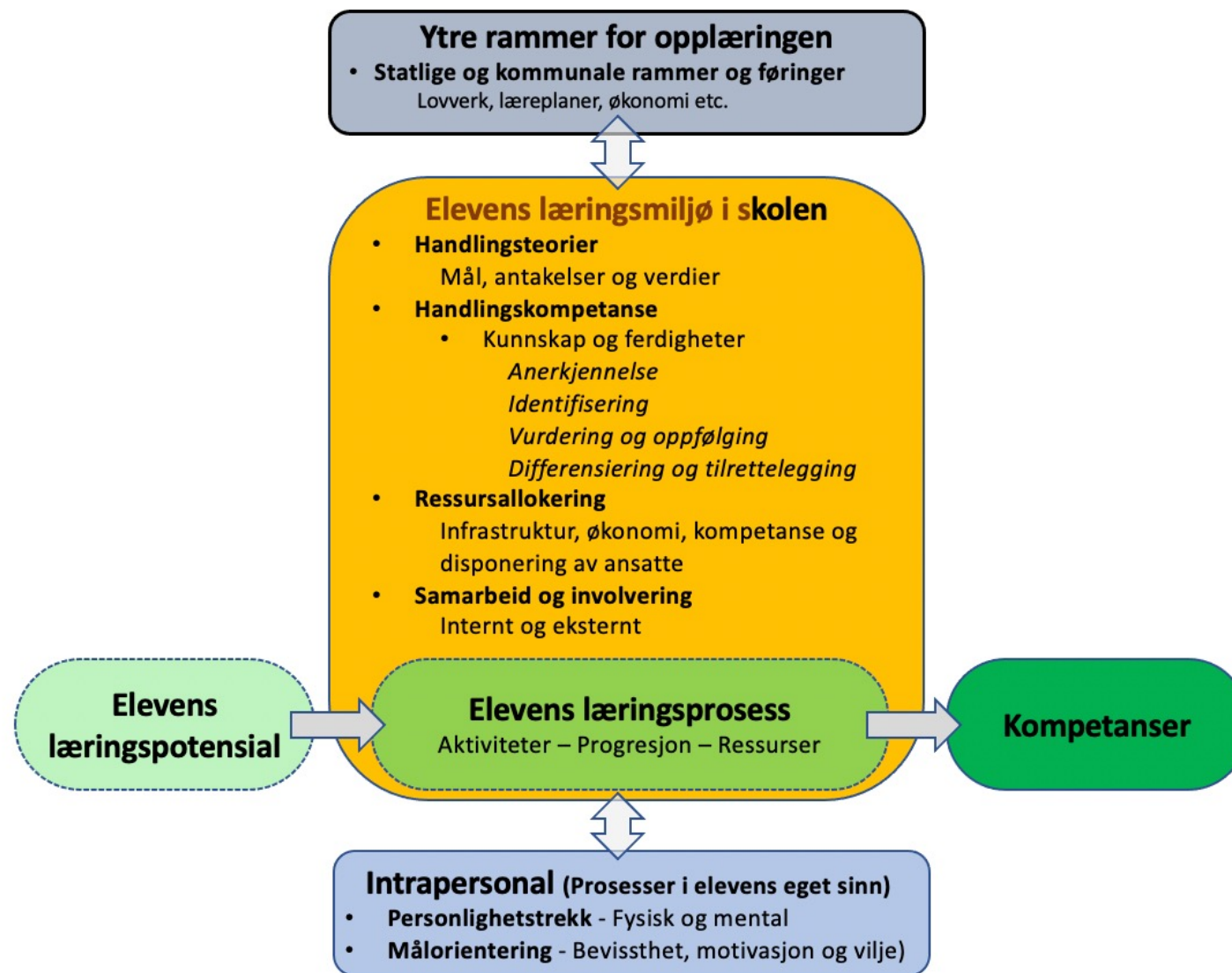


Rettigheter i loven



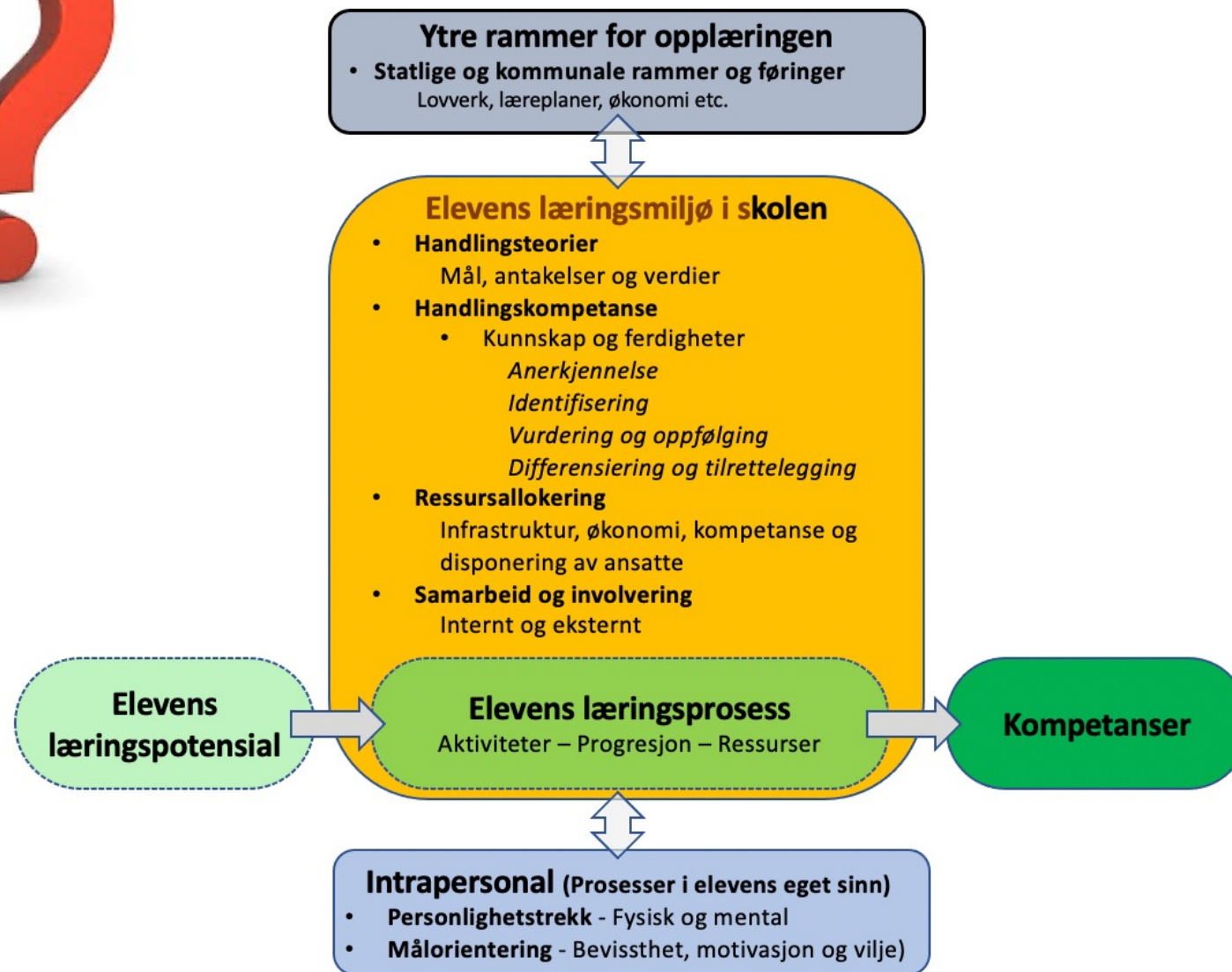
«De klarer seg på egen hånd»

Hva påvirker profesjonsutøvelse og læring i vår barnehage/skole



Hvor mye tid bruker dere på å finne ut hvor “skoen trykker”?

Hva er det vanligste å ta tak i når vi skal forbedre praksis – hvorfor?



En skole for vår tid

- Skoler som systematisk vurderer egen praksis og bruker det aktivt til å utvikle kvaliteten, lykkes best med å løfte elevenes resultater
 - De vurderer og utvikler skolens praksis som en del av daglig drift, og bruker dette til å forbedre elevenes opplæring. Lærere og ledelse har en undersøkende og utforskende tilnærming, og bruker kunnskapen de får i kvalitetsutviklingsarbeidet. De involverer også elevene i stor grad.



En skole for vår tid

- Skoler som systematisk vurderer egen praksis og bruker det aktivt til å utvikle kvaliteten, lykkes best med å løfte elevenes resultater
 - De vurderer og utvikler skolens praksis som en del av daglig drift, og bruker dette til å forbedre elevenes opplæring. Lærere og ledelse har en undersøkende og utforskende tilnærming, og bruker kunnskapen de får i kvalitetsutviklingsarbeidet. De involverer også elevene i stor grad.

Profesjonelle læringsfellesskap

Profesjonelle læringsfellesskap kjennetegnes av pedagoger/utdannere som er opptatt med kontinuerlige undersøkelser og forbedring, og samarbeider derfor om å foreta kollektive undersøkelser og aksjonslæring for å forbedre elevens læringsutbytte

- De deler felles mål, arbeider sammen for å oppnå målet, vurderer sine framskritt, gjør nødvendige endringer og holder seg selv ansvarlig for å oppnå sine felles mål.

(Bolam et al., 2005; DuFour, Eaker og Eaker & Many, 2006; DuFour & Marzano, 2011)

Aksjonsplaner som omdreiningspunkt for PLF

- ...skal støtte ledernes læring i arbeidet med å støtte lærerne i sin læring
- Bidrar til struktur, fokus og forutsigbarhet i møtene
- Grunnlag for refleksjon og læring
 - Identifisere endringer man vil gjøre, prøve de ut, se etter bevis på hva endringene medførte, analysere og vurdere konsekvensen av endringene.

«Learn to know by doing, and to do by knowing» (Dewey & Mclellan, 1889)



Å lære å gjøre noe annerledes og verdsette noe som er annerledes, krever at man gir slipp på tidligere vaner og antakelse

(Timperley et al, 2020, s.4)

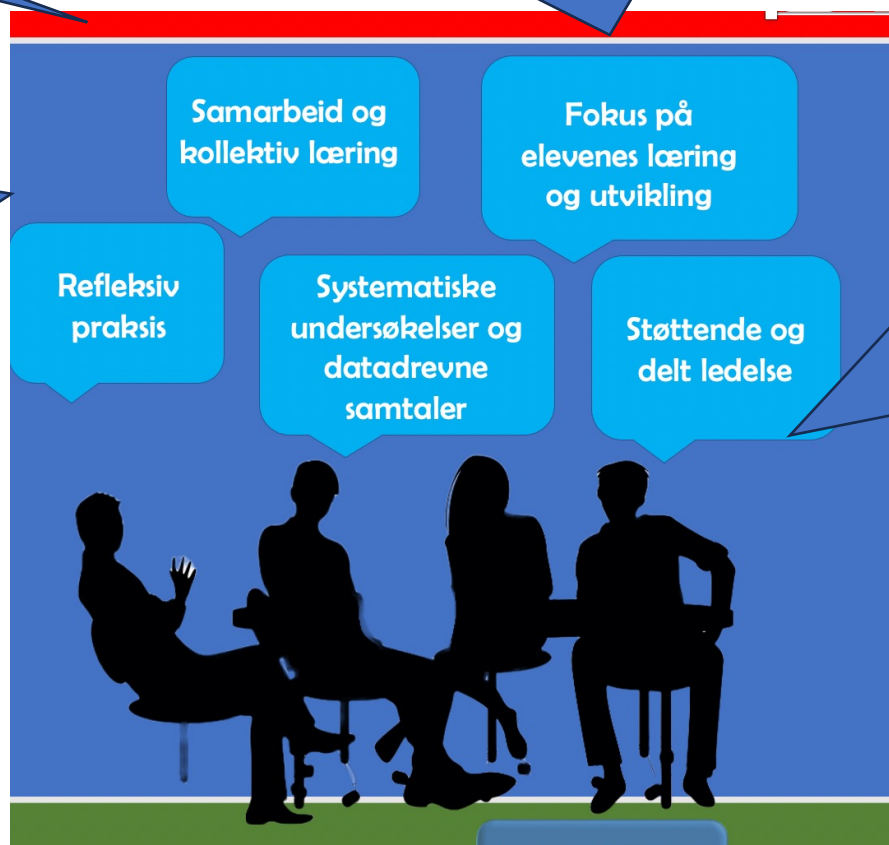
Vurderingsresultater som ikke samsvarer eksisterende antakelser – følges i mindre grad opp enn de som samsvarer

Kognitive bias.

- En tilbøyelighet til å tolke vekk informasjon som er i strid med ens egen virkelighetsoppfattelse i stedet for å endre mening.
- Bekreftelsestendens – det at vi søker informasjon som bekrefter antakelser vi har i utgangspunktet

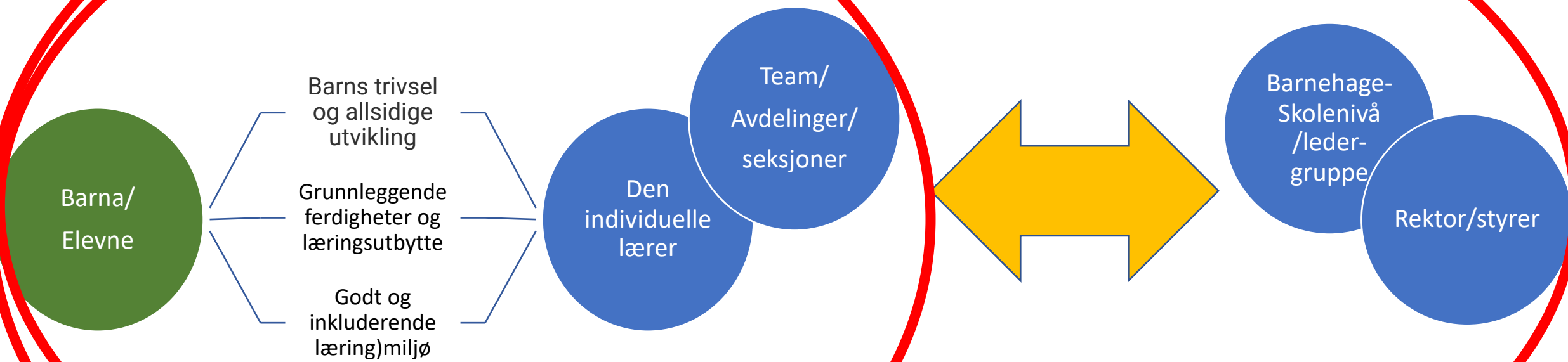
Bare å gi lærere tid til å snakke var ikke nok til å fremme verken deres egen eller elevenes læring
Det er først og fremst kvaliteten på samtale som betyr noe, om de er preget av overfladiskhet eller går mer i dybden...

(Timperly, Barrar & Fung, 2007).



Ledelsens prioritering, tanker og ønsker om skolens behov for videre arbeid, tilrettelegging og deltakelse i oppfølging av prosessene har betydning for hvorvidt, og eventuelt på hvilken måte vurderingen brukes

Kvalitetsutvikling på alle nivå – en barnehage/skole som kontinuerlig utvikler kunnskap om praksis som bidrar til et læringsmiljø som fremmer læring og utvikling hos alle barn/elever



Profesjon



This Photo by
Unknown Author



Kunnskap for en bedre verden

Profesjonsfellesskap



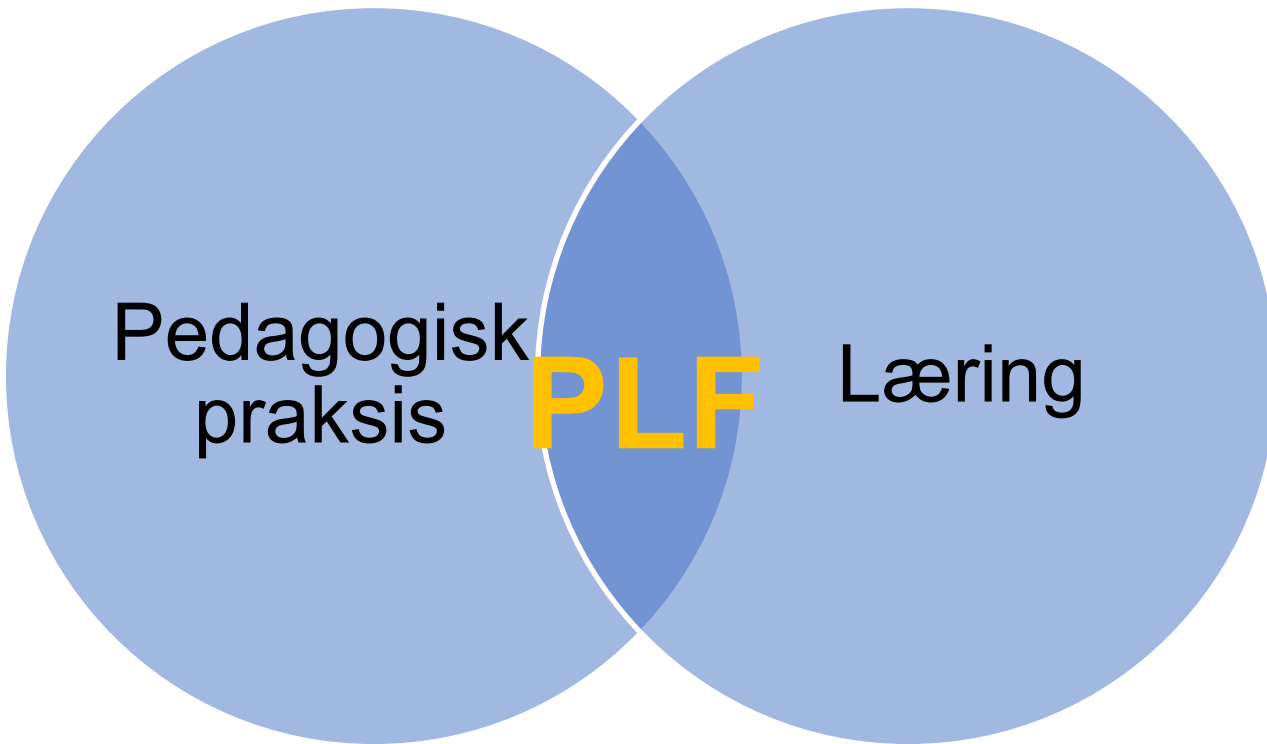
Utvikling av en
profesjonell
læringskultur

Profesjonelt læringsfellesskap

For oss er kjernen og premisset i et profesjonelt læringsfellesskap en læringskultur, der både lærere og ledere kontinuerlig utforsker og utfordrer dagens praksis, for å utvikle lokal kunnskap som bidrar til stadig forbedring av skolens kjernevirksomhet – å bidra til elevens danning og utdanning

*Emstad, Knutsen og Strand, 2023
(in progress)*

Å fokuserer på forholdet mellom undervisning og elevens læring



- Legge til rette for diskusjoner om undervisning og refleksjoner over egen praksis
- Stimulere til kollektiv refleksjon og kunnskapsutvikling

Ved å samle inn og analysere data kan lærere identifisere områder der elevene sliter og justere undervisningen for bedre å møte elevenes behov

Å utvikle en profesjonell læringskultur

En kultur der ”analyse, vurdering og eksperimentering” er normen

Krever at man:

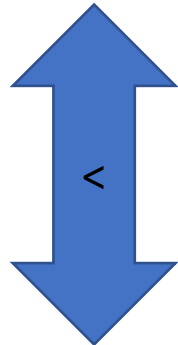
Er åpen for læring

- engasjerer seg i genuin utforsking
- skiller mellom genuin og pseudo-undersøkelse
- Er motivert av en fordomsfri holdning og et ønske om å lære



Genuin utforsking krever at samtaler er motiverte (enten bevisst eller ubevisst av et ønske om å lære og å bli drevet av et åpent sinn.

Genuin utforsking



Pseudo-utforsking

Pseudo – utforsking ser ut som utforsking på overflata, men er ikke drevet av et ønske om å lære (noen ganger drevet av ønsket om å belære)

«Å tåle at noen utforsker og utfordrer vår praksis»

- Krever også noe av den som utforsker og utfordrer....

Mange spørsmål er det ikke drevet av nysgjerrighet eller et ønske om å lære, men av ønsket om å kommunisere sitt eget synspunkt i en indirekte, snarere enn en mer direkte måte. Det finnes flere former for pseudo-undersøkelse. Le Fevre, D. M., Robinson, V. M., & Sinnema, C. E. (2015).

Å utvikle en profesjonell læringskultur

En kultur der ”analyse, evaluering og eksperimentering” er normen

Krever at man:

Er åpen for læring

- engasjerer seg i genuin utforsking
- skiller mellom genuin og pseudo-undersøkelse
- Er motivert av en fordomsfri holdning og et ønske om å lære

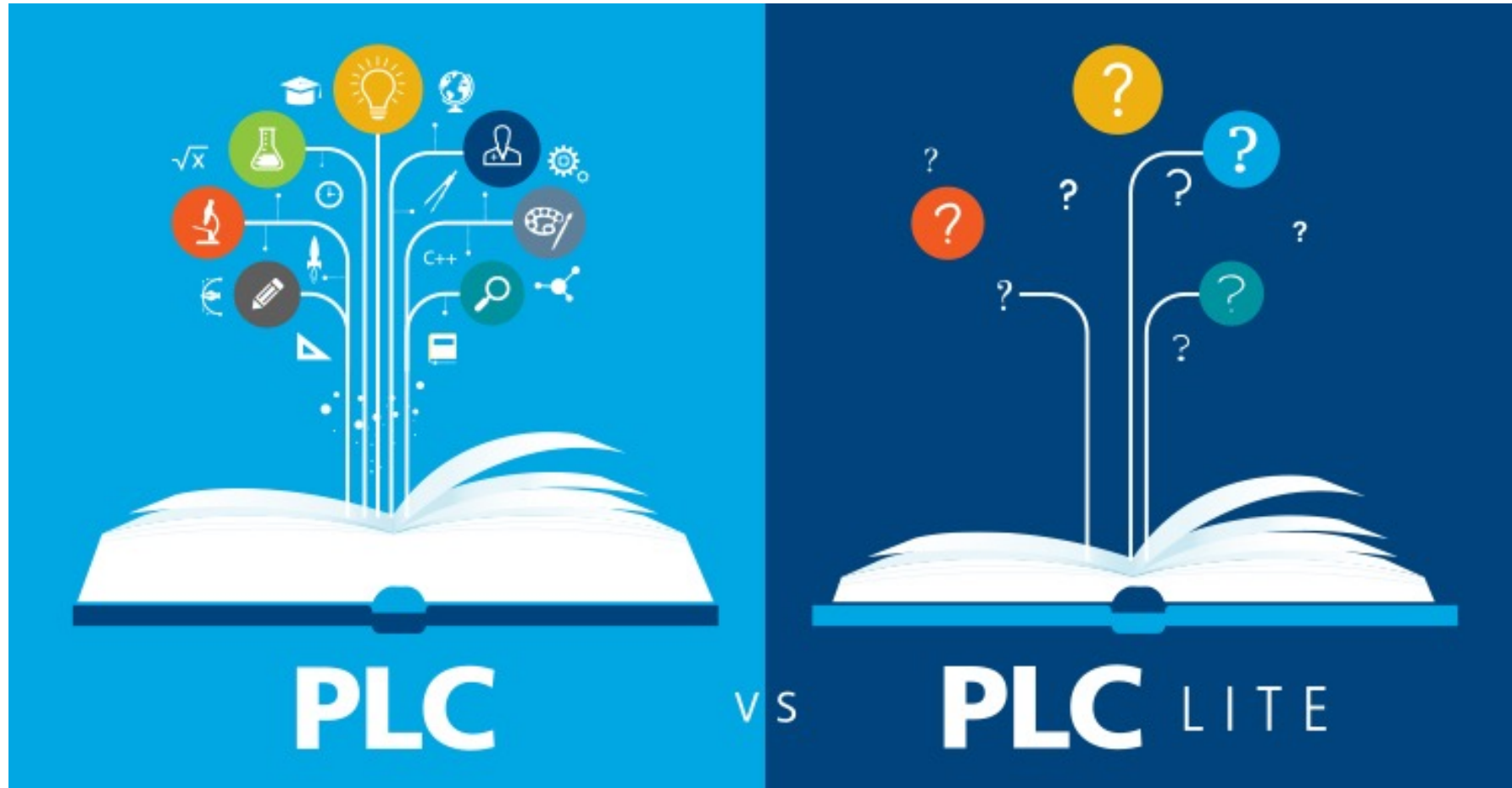
Utforsker og utfordrer praksis

Bruke data til kvalitetsforbedring

- å bruke elevdata som grunnlag for å diskutere praksis
- å bruke elevdata som grunnlag for å reflektere over elevens progresjon



Fra «PLF lett» til «PLF rett»

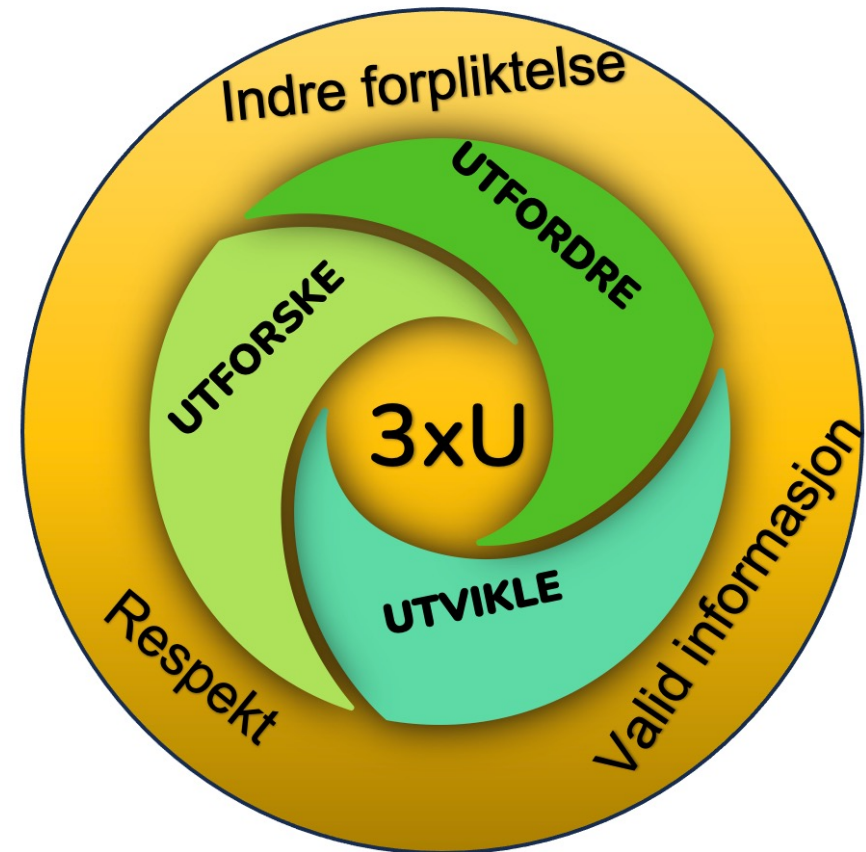


If what is discussed in the meetings does not affect the classrooms, then teams are just reciting song lyrics with no melody.

3xU MODELLEN - Utforske – Utfordre- Utvikle

For oss er kjernen og premisset i et profesjonelt læringsfelleskap en læringskultur, der både lærere og ledere kontinuerlig **utforsker** og **utfordrer** dagens praksis, for å **utvikle** lokal kunnskap som bidrar til stadig og varig forbedring av skolens kjernevirksomhet – å bidra til elevens danning og utdanning

Emstad, Knutsen og Strand (2023)



Å gå fra erfaringsdeling til erfaringslæring



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

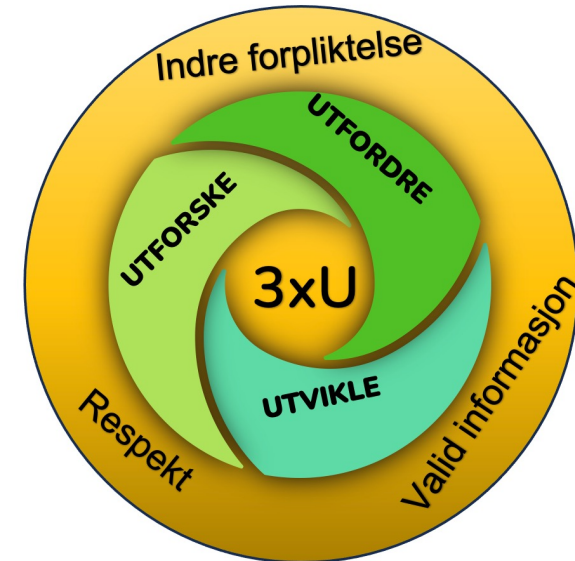
emstad@ntnu



- 1) Hvordan vil du beskrive den profesjonelle læringskulturen ved egen enhet?
- 2) Er det et PLF-lett eller et PLF-rett?

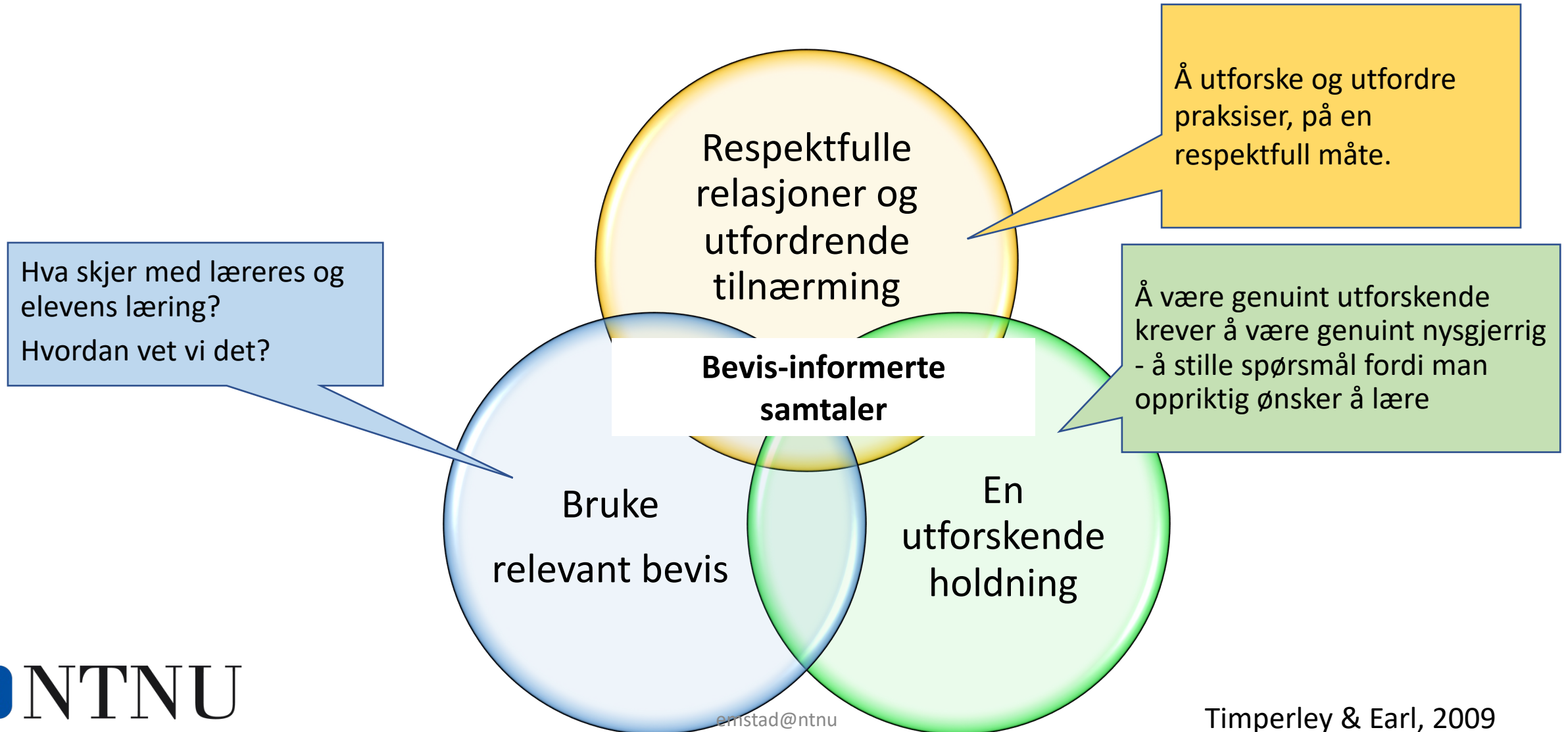
Tenk selv – del...

Å snu speilet mot seg selv Å være åpen for læring



Å være åpen for læring betyr at du er villig til å undersøke og vurdere mål, verdier eller forutsetninger som ligger til grunn for dine egne og skolens handlinger, også i tilfeller der du mener du har rett (Emstad & Birkeland, 2020, s. 24).

Å utvikle en profesjonell læringskultur



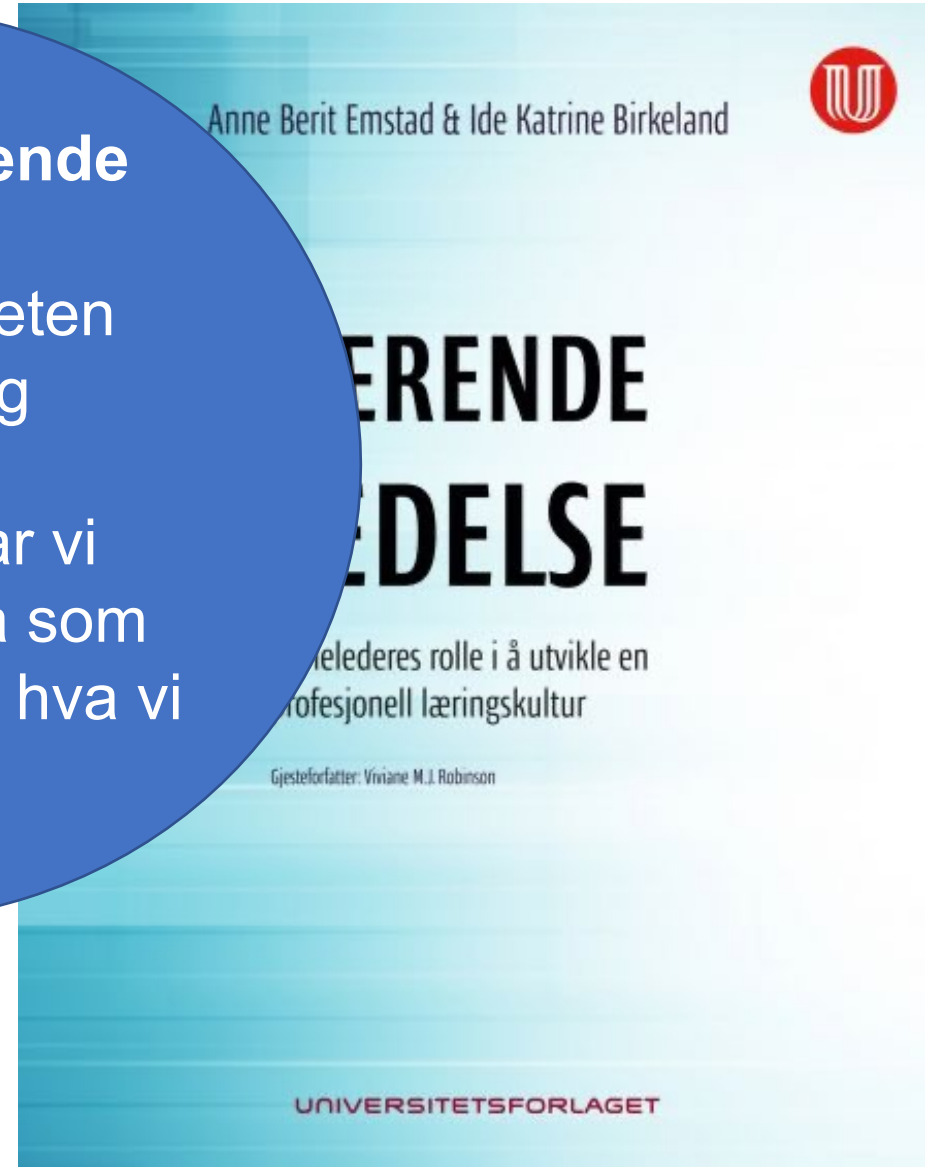
Lærende ledelse

Å bygge tillitsfulle relasjoner med lærere, foreldre, elever og andre ledere samtidig som forbedrings- arbeidet gjennomføres.



Verdien av lærende ledelse:

å lære om kvaliteten på tenkningen og informasjonen som vi bruker når vi skal vurdere hva som skjer, hvorfor og hva vi gjør med det.

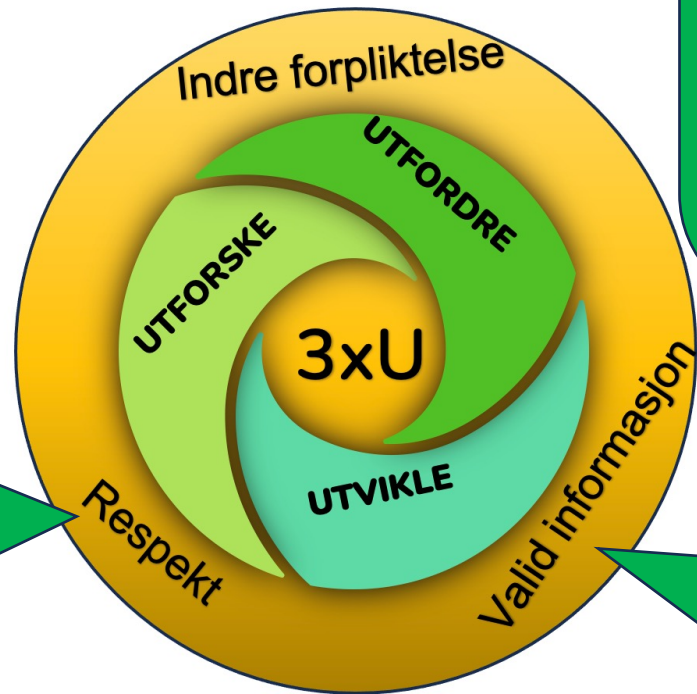


NTNU

Kunnskap for en bedre verden

emstad@ntnu

Behandle andre mennesker som selvstendig og velmenende individer, som er interessert i læring og med like gode forutsetninger som deg selv til å bidra.



Å fremme eierskap til beslutninger ved å søke ærlige reaksjoner og bygge en følelse av ansvar for de valgene som er gjort.

- tydelig på agendaen
- ta vare på andres motforestillinger og synspunkter
- dele på problemløsningsprosessen.

Testing og forbedring av gyldigheten av vår egen og andres tenkning.

- Tenkning inkluderer meninger, resonnementer, slutninger og følelse

Vis respekt for deg selv og andre

Maksimer gyldig informasjon

Jobb frem indre forpliktelse

Lære,
avlære og
lære pånytt

Legg fram synspunktet ditt.

Legg fram grunnlaget for synspunktet ditt.

Utforsk andres tenkning.

Omformuler, oppsummer og sjekk.

Evaluer egen og andres tenkning.

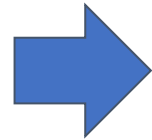
Etabler et felles grunnlag.

Lag en plan.

Profesjonell utvikling og profesjonell læring

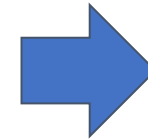
Profesjonell utvikling er strukturert profesjonell læring som resulterer i varige endringer i praksisen til ledere og lærere som fører til forbedring i elevenes læringsutbytte

(Kaatz & Dack, 2017; Darling-Hammond et al, 2017).



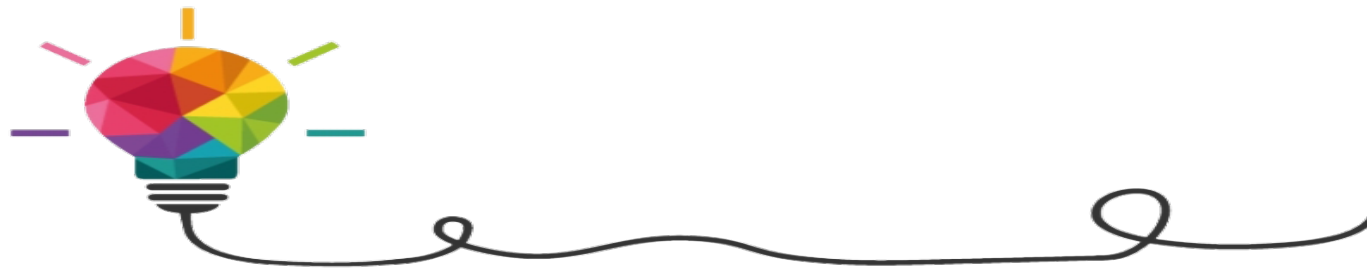
Å lære å gjøre noe annerledes og verdsette noe som er annerledes, krever at man gir slipp på tidligere vaner og antakelse

(Timperley et al, 2020, s.4)



Å forstå og anvende konseptet handlingsteorier, som utgangspunkt for å utfordre nåværende antakelser og praksis, er nøkkelen til suksess i arbeidet med profesjonell læring

(Robinson, 2022)



NTNU

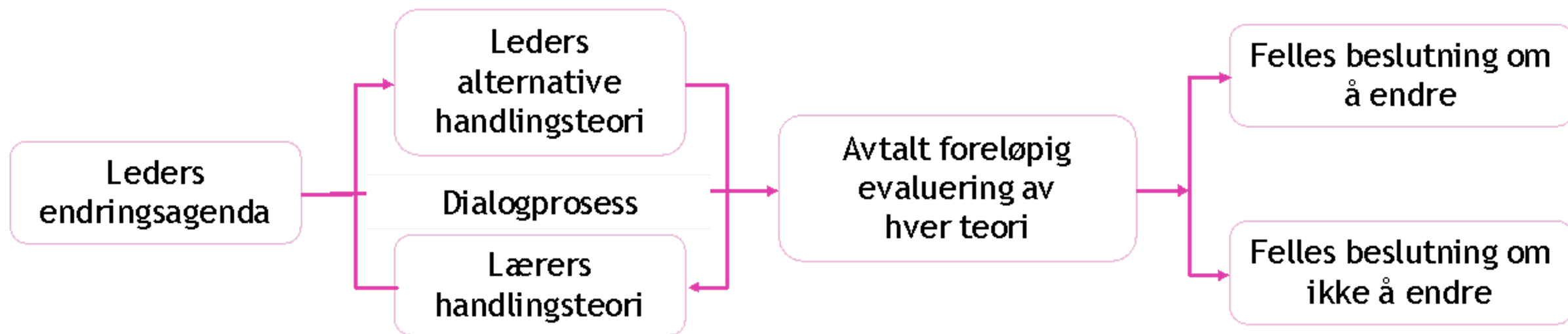
Kunnskap for en bedre verden

Handlingsteorier

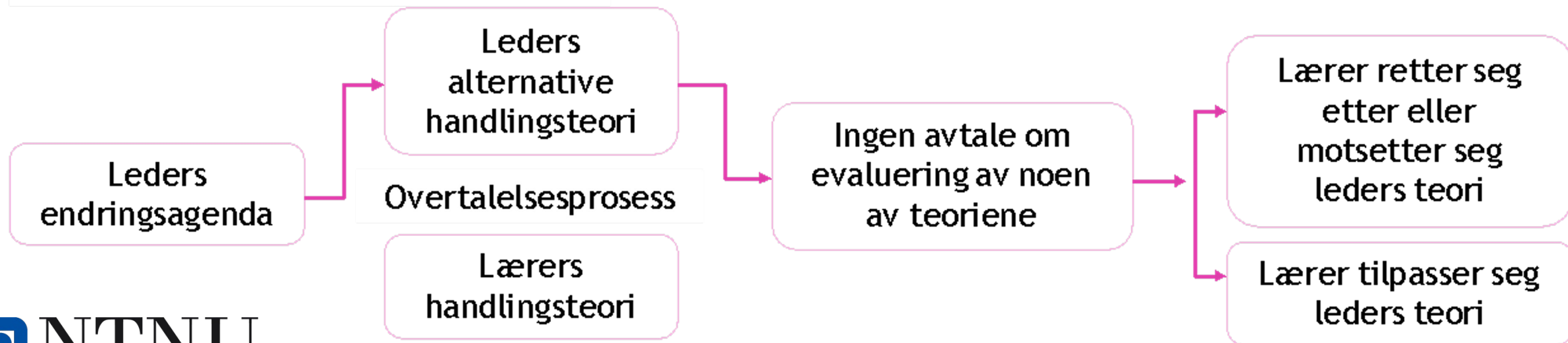


Handlingsteorier beskriver sammenhengen mellom hva folk gjør (handlinger), verdiene og antakelsene som forklarer deres handlinger og konsekvensene av disse handlingene, både de intenderte og ikke-intenderte konsekvensene

A: Engasjere lærers handlingsteori



B: Omgå lærers handlingsteori



Utforske og utfordre handlingsteorier (Argyris & Schon, 1974, 1978)



"Gjøre ting bedre"

Enkelkretslæring

Vanligste form,
forbedrer det systemet
man har



Dobbelkretslæring

Mer enn vanlig problemløsning
Undersøker målene, verdiene og
antakelsene bak det vi gjør

"Gjøre de
riktige tingene"



Når lærte dere noe sist, som kan defineres som dobbeltekretslæring?

PLF-møter – møter med tid avsatt til profesjonell læring



Normer for interaksjon og kommunikasjon

@NTNU

Dagens møte	Tid	Spørsmål, input
Intro	5 min	Noe nytt, input, tanker fra noen?
Gnäll	1 min/person	
Input	10 min	
PLF	60-70 min	Hvor er du nå, hva har hendt siden sist? En kort runde rundt bordet. Gå i dybden på en eller to saker.
Oppsummering og refleksjon	15 min	Kort oppsummering av møtet Egen refleksjonstid – oppdatere egen aksjonsplan

Aksjonsplan

Langsiktig mål

Skolens forbedringsarbeid skal bidra til at alle elever skal oppleve utvikling, mestring, læring og trivsel.

Formuler..

Kortsiktig mål - tiltak

Ledergruppa skal bidra til at alle lærere utvikler eierforhold (indre forpliktelse) til forbedringsarbeidet.

Beskriv hvordan.....

Rogaland fylkeskommune vil med prosjektet «Inkludering og tilpasset opplæring» legge til rette for at alle elever skal få et godt tilpasset og inkluderende tilbud og at alle elever skal få muligheten til utvikling, mestring, læring og trivsel – uavhengig av sine utfordringer.



Observere – reflektere –
gi feedback



Utfordringer i forbedringsarbeid 1 -Å være åpen for læring



CLASSIC
**Teaching Smart People
How to Learn**
Chris Argyris



Chris Argyris
James Bryant Conant Professor
Harvard Business School

Any company that aspires to succeed in the tougher business environment of the 1990s must first resolve a basic dilemma: success in the marketplace increasingly depends on learning, yet most people don't know how to learn. What's more, those members of the organization that many assume to be the best at learning are, in fact, not very good at it. I am talking about the well-educated, high-powered, high-commitment professionals who occupy key leadership positions in the modern corporation.

Most companies not only have tremendous difficulty addressing this learning dilemma; they aren't even aware that it exists. The reason: they misunderstand what learning is and how to bring it about. As a result, they tend to make two mistakes in their efforts to become a learning organization.

First, most people define learning too narrowly as mere "problem solving," so they focus on identifying and correcting errors in the external environment. Solving problems is important. But if learning is to persist, managers and employees must also look inward. They need to reflect critically on their own behavior, identify the ways they often inadvertently contribute to the organization's problems, and then change how they act. In particular, they must learn how the very way they go about defining and solving problems can be a source of problems in its own right.

I have coined the terms "single loop" and "double loop" learning to capture this crucial distinction. To give a simple analogy: a thermostat that automatically turns on the heat whenever the temperature in a room drops below 68 degrees is a good example of single-loop learning. A thermostat that could ask, "Why am I set at 68 degrees?" and then explore whether or not some other temperature might more economically achieve the goal of heating the room would be engaging in double-loop learning.

Highly skilled professionals are frequently very good at single-loop learning. After all, they have spent much of their lives acquiring academic credentials, mastering one or a number of intellectual disciplines, and applying those disciplines to solve real-world problems. But ironically, this very fact helps explain why professionals are often so bad at double-loop learning.

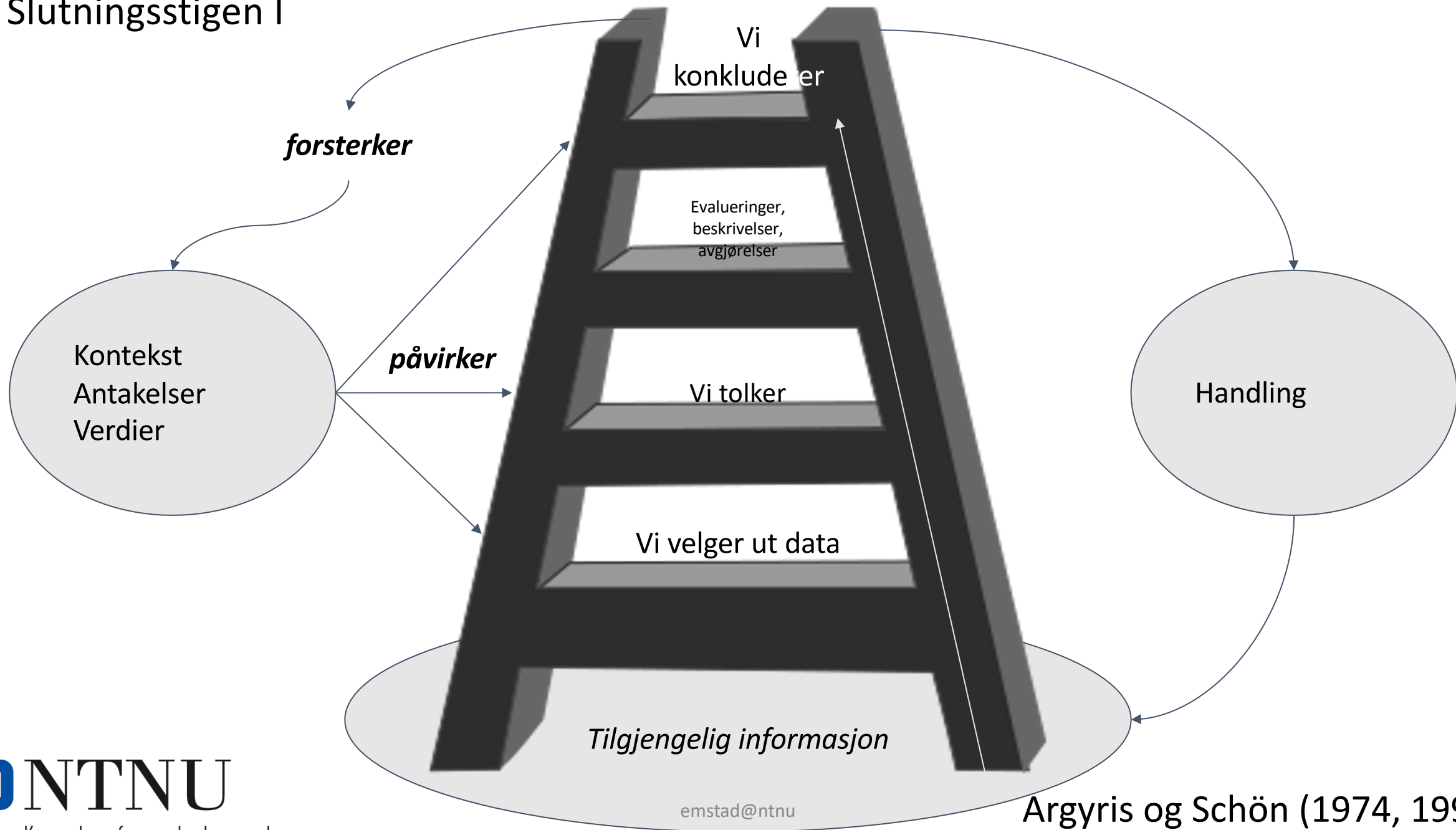
Put simply, because many professionals are almost always successful at what they do, they rarely experience failure. And because they have rarely failed, they have never learned how to learn from failure. So whenever their single-loop learning strategies go wrong, they become defensive, screen out criticism, and put the "blame" on anyone and everyone but themselves. In short, their ability to learn shuts down precisely at the moment they need it the most.

The propensity among professionals to behave defensively helps shed light on the second mistake that companies make about learning. The common assumption is that getting people to learn is largely a matter of motivation. When people have the right attitudes and commitment, learning automatically follows. So companies focus on creating new organizational structures—compensation programs, performance reviews, corporate cultures, and the like—that are designed to create motivated and committed employees.

But effective double-loop learning is not simply a function of how people feel. It is a reflection of how they think—that is, the cognitive rules or reasoning they use to design

© 1991 Harvard Business Review.
Distributed by The New York Times
Special Features/Syndication Sales.

Slutningsstigen I



Slutningsstigen II

Hvilken informasjon eller logikk førte meg til konklusjonen eller vurderingen?

Still spørsmål ved konklusjonene

Still spørsmål ved tolkningene

Hvilke andre mulige tolkninger er det?

Gjenforteller jeg situasjonen nøyaktig?

Still spørsmål ved beskrivelsene

Still spørsmål ved valg av data

Hva har jeg lagt merke til?
Hva kunne jeg ha oversett?

Utfordring 2 – Å gå i handlingsfella...

ERRR...



**CAN'T STOP.
TOO BUSY!!**

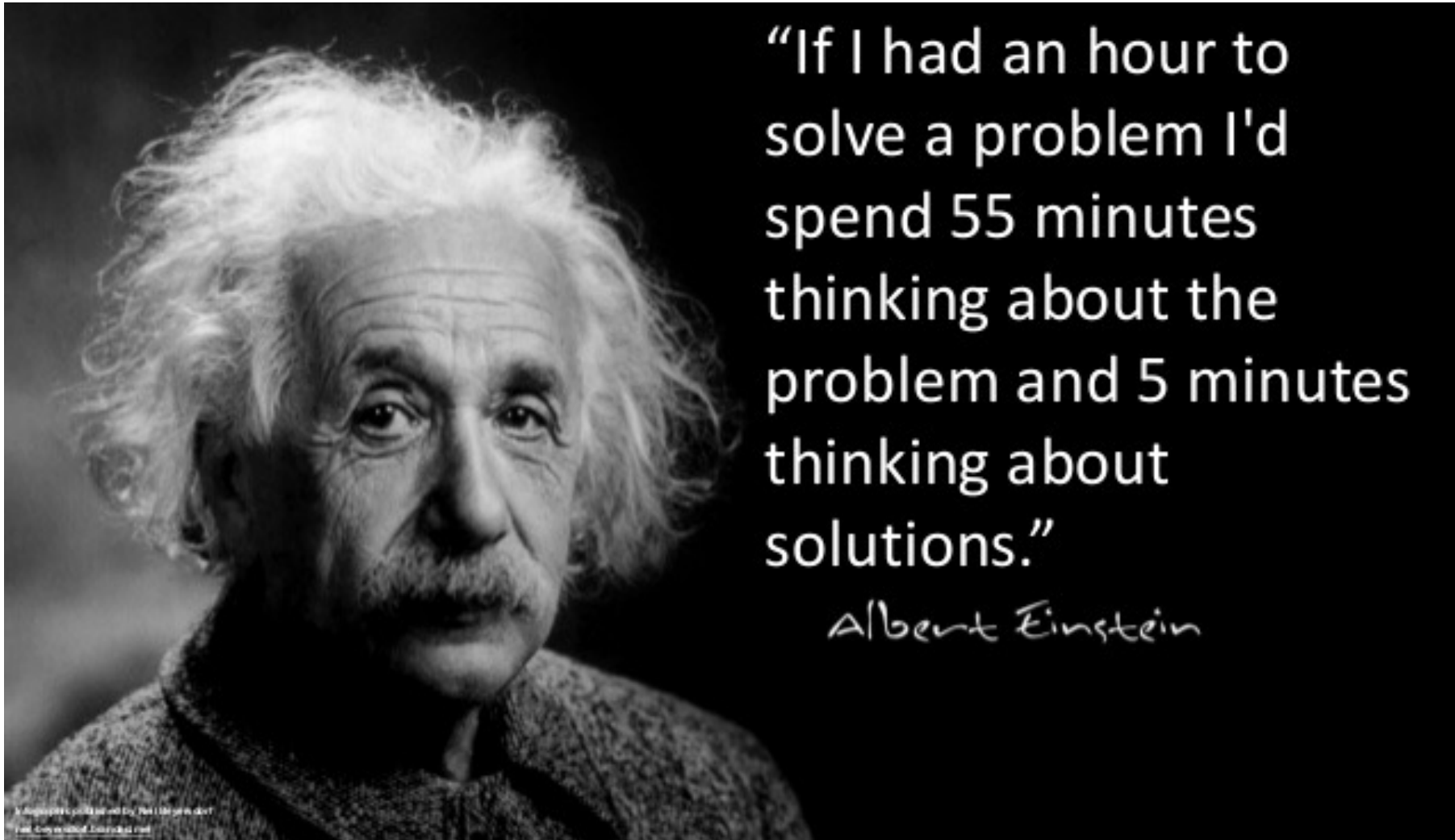


Går fra problem
til tiltak uten å
bruke tid på
kunnskapsbasert
refleksjon

(Earl, Katz, &
Ben Jafaar, 2009)

TOO BUSY TO IMPROVE?

WorkCompass



“If I had an hour to solve a problem I'd spend 55 minutes thinking about the problem and 5 minutes thinking about solutions.”

Albert Einstein

Utfordring 3 - vi går i bekreftelsesfeller...

Kognitiv bias: En tilbøyelighet til å tolke vekk informasjon som er i strid med ens egen virkelighetsoppfattelse i stedet for å endre mening.

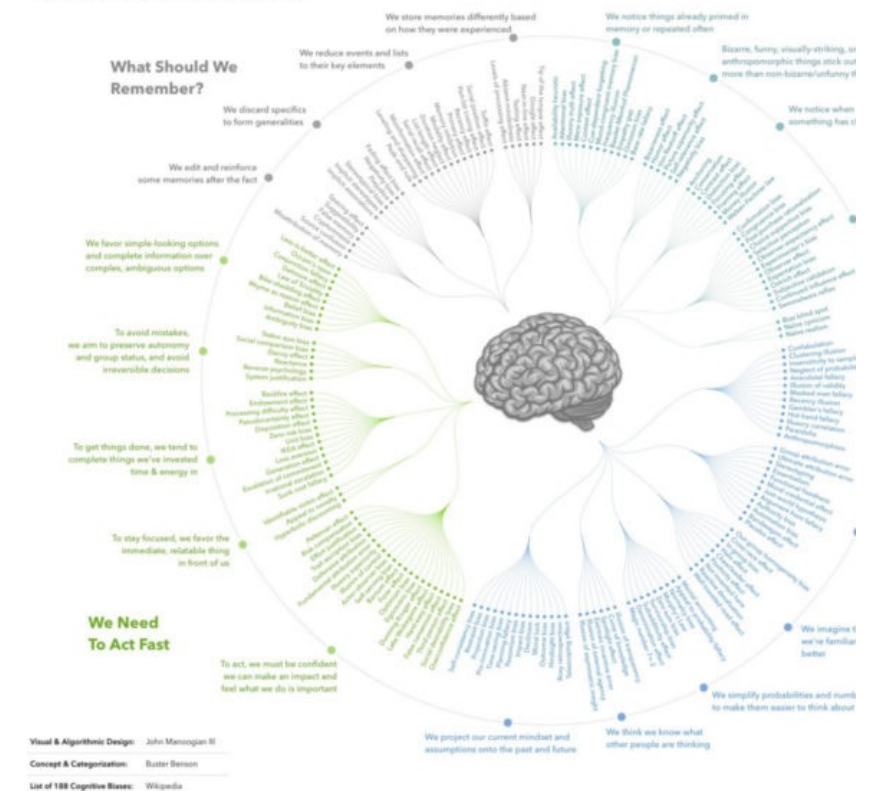
Bekreftelsesbias

- Vi søker informasjon som bekrefter antakelser vi har i utgangspunktet

Attribusjons bias

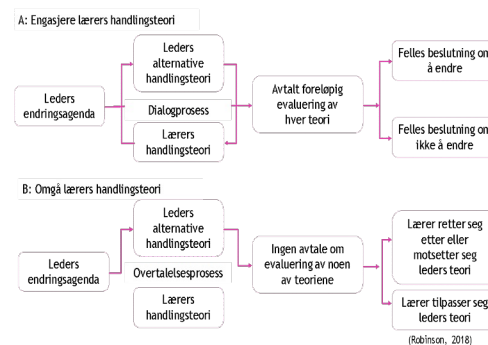
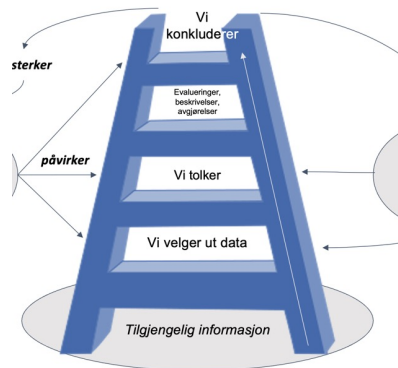
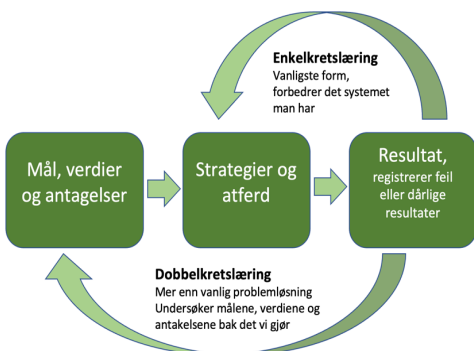
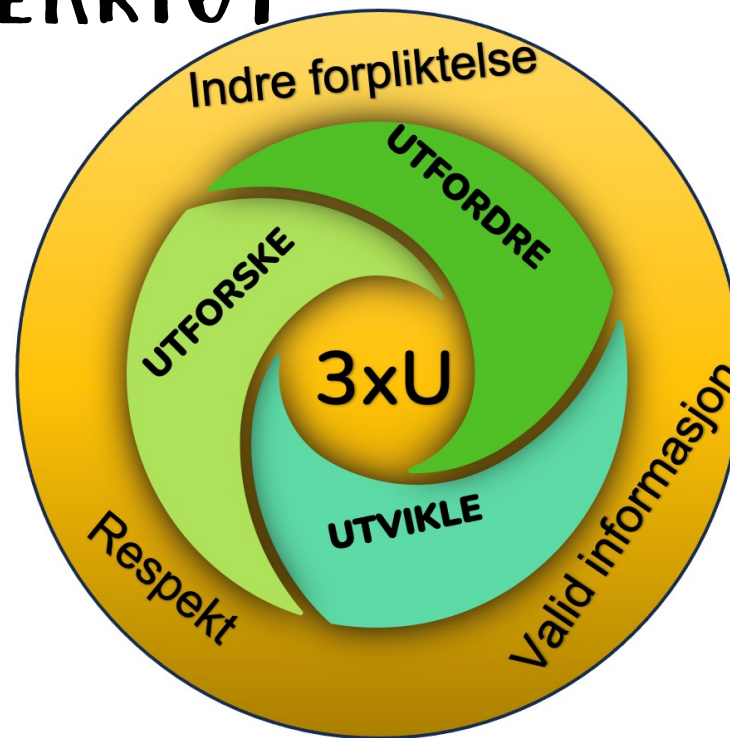
- Attribusjon generelt er hvordan individer (bevisst og ubevisst) fortolker og forklarer situasjoner ut fra sitt eget standpunkt.
- Vi tilskriver andre motiver, intensjoner og oppfatninger ut fra hvordan vi selv tenker, og antar at de er riktige .

COGNITIVE BIAS CODEX



ette bildet av Ukjent forfatter er lisensiert under [CC BY](#)

3xU MODELLEN OG VERKTØY



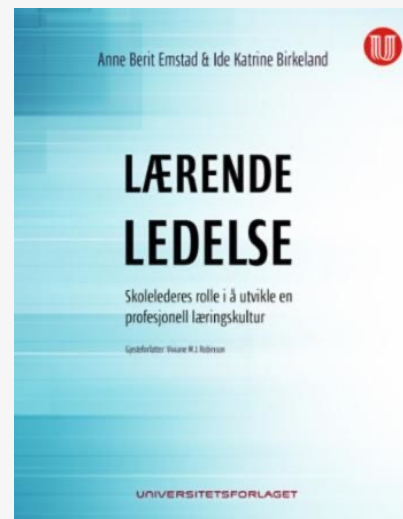
- Legg fram synspunktet ditt.
- Legg fram grunnlaget for synspunktet ditt.
- Utforsk andres tenkning.
- Omformuler, oppsummer og sjekk.
- Evaluer egen og andres tenkning.
- Etabler et felles grunnlag.
- Lag en plan.





1) Forklar og sjekk felles forståelse av de ulike verktøyene.

2) Hvordan kan 3xU modellen og tilhørende verktøy være til hjelp når dere skal arbeide med profesjonell utvikling som skal føre til profesjonell læring?



Takk for meg!

anne.emstad@ntnu.no