



UiO : **Department of Teacher Education and School Research**
University of Oslo

Kunnskapsutvikling blant lærere

Betydningen av ledelse og ekstern støtte

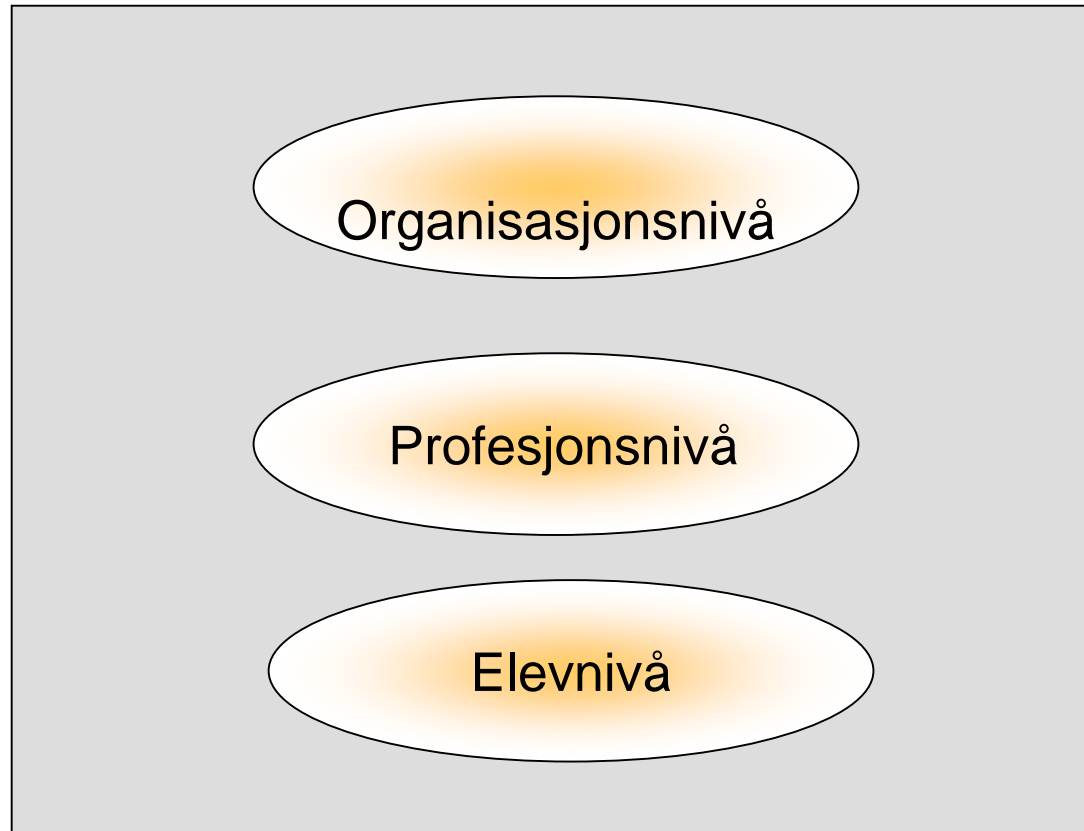
Skolelederkonferansen NTNU, 6.februar 2015

Førsteamanuensis Kristin Helstad
kristin.helstad@ils.uio.no



Læring i skolen

Mye forskning på hva og hvordan elever lærer – mindre oppmerksomhet knyttet til læreres læring og profesjonsutvikling i skolen som organisasjon



Hva forstår vi med kunnskapsutvikling blant profesjonsutøvere i skolen?

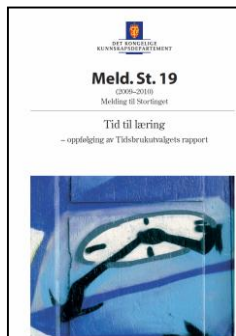
- Lærere og skolelederens læring og profesjonelle utvikling (individuell og kollektivt)
- Hvordan profesjonsutøvere lærer seg å lære og hvordan de tar i bruk kunnskap i praksis
- Etter- og videreutdanningsmodeller med tett praksistilknytning og med høy relevans for elevenes læring og hverdagen i skolen

Nye EVU-tiltak: **Ungdomstrinn i utvikling**

Skolebasert kompetanseutvikling i samarbeid med utdanningsinstitusjonene (2013-2017)

Skolebasert kompetanseutvikling innebærer at skolen, med ledelsen og alle ansatte, deltar i en utviklingsprosess på egen arbeidsplass. Hensikten er å utvikle skolens samlede kunnskap, holdninger og ferdigheter når det gjelder læring, undervisning og samarbeid

Læringsfokusert ledelse



”Skoleledere må evne å bygge opp skoler til lærende organisasjoner ved å være oppdatert og oppdatere, stimulere og dele på ansvar og oppgaver, være utprøvende og ta sjanser – hele tiden med elevenes læring og resultater for øyet.” (s. 13)

Bakteppe:

- Profesjonsarbeidet i skolen er influert av historiske, kulturelle og sosiale tradisjoner
- Det tar tid, og det krever ledelse (ikke bare administrative tiltak) å utvikle organisasjoner preget av mer kollektivt orienterte kulturer og praksiser

Lillejord og Fevolden, 2006, Postholm og Rokkones, 2012, Møller og Ottesen, 2011



Agenda

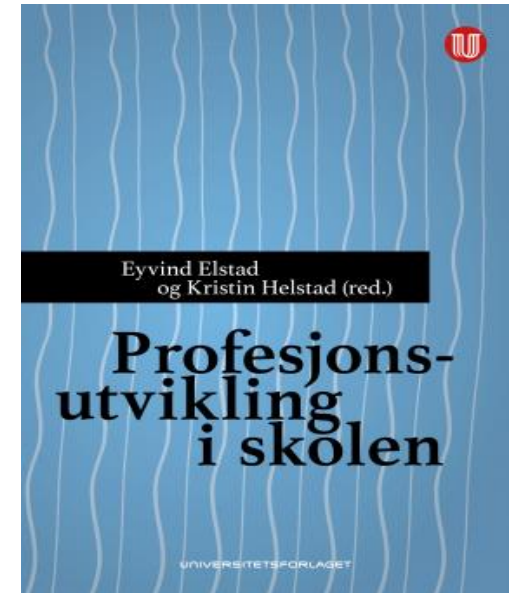
Kunnskapsutvikling i skolen

- *Hva vet vi om lærerarbeid og ledelse?*
- *Profesjonelle læringsfellesskap*
- *Rektor som læringsleder*

Fagerbakken videregående skole

- *Funn fra studier av et skoleutviklingsprosjekt*
- *Samtaler om elevdata*
- *Betydningen av ledelse og ekstern støtte*
- *Kritiske spørsmål*

Argumentasjonen i et nøtteskall - mulige suksessfaktorer



Lærerarbeid og ledelse har nær sammenheng med elevenes læring!



Hva vet vi om lærerarbeid?

- Lærere utgjør den sterkeste påvirkningen på elevenes læringsprosesser (Hattie, 2009, Klette, 2013)
- Norske lærere har stort behov for profesjonell utvikling og tilbakemelding (TALIS, 2008, 2013)
- Læreres undervisningsmønstre er robuste, og begrunnes gjerne med uspesifisert erfaring og skjønn (Little, 2011)
- Yngre lærere synes å være mer opptatt av læringsresultater enn eldre lærere – de er mer positive til at nasjonale prøver kan korrigere praksisen deres (Mausethagen, 2014)
- Norske lærere har få formaliserte støttestrukturer for kompetanseutvikling på arbeidsplassen (Prolearn, 2007)

Hva vet vi om ledelse?

- Skolelederens innsikt i og involvering i skolens kjernevirksomhet har stor betydning for kvaliteten på lærernes undervisning (Robinson mfl, 2008)
- Gode skoleledere forbedrer indirekte læringspotensialet i organisasjonen gjennom den påvirkning de har på medarbeideres motivasjon, forpliktelse og arbeidsforhold (Leithwood mfl. 2006)
- Skolelederarbeidet i Norge er overveiende av administrativ karakter (Møller og Ottesen, 2011)
- Utdanning virker: Rektorutdanningen styrker lederkompetansen (NIFU, 2014)

Hva vet vi om sammenhenger mellom ledelse og elevenes læring?

- Jo mer ledere fokuserer på sine relasjoner, sitt pedagogiske arbeid og sin egen læring knyttet til skolens kjernevirksomhet (undervisning og læring), jo større er deres innflytelse på elevenes læring



Forskningsfunnene
utfordrer lukkede
dører og «skjulte
kontrakter»

Læreres forventninger til ledelse

- **Forsker:** Hva forventer du av rektor i forhold til det å støtte deg og bidra til utvikling i lærerjobben?
- **Lærer:** Altså jeg..... (latter) - nei...ingenting!
- **Forsker:** Ingenting?
- **Lærer:** Nei!
- **Forsker:** Du forventer altså ikke noe av ledelsen?
- **Lærer:** Nei, ikke når det gjelder akkurat dette egentlig.
- **Forsker:** Men av kollegene dine da?
- **Lærer:** Ja, det å ha gode kolleger å samarbeide med og utvikle noe nytt sammen med synes jeg er kjempeviktig!

Fellesskapet som ressurs for læring



Profesjonelle
lærings-
fellesskap
Stoll, 2006

*Forankret i
daglig
virksomhet
Kollektiv
refleksjon over
praksis
Når lærere lærer
lærer elevene*

Kunnskapsutvikling i fellesskapet

- *Prosjektet bidrar til refleksjon rundt eget læringsarbeid i klassen. Gjennom å delta i gruppa over tid har jeg fått økt bevissthet om hva jeg gjør og hvorfor jeg gjør det. Samarbeid med lærere fra andre fag gjør at jeg har fått mer kunnskap og trygghet når det gjelder å arbeide på de måtene jeg gjør. Samtidig har jeg blitt mer åpen og nysgjerrig.*

Lærer ved Fagerbakken vgs

Kunnskapsgrunnlag for ledelse med fokus på læring

Tre sentrale kompetanser:

- Pedagogisk og didaktisk kunnskap
- Problemløsningskompetanse – å kunne håndtere kompleksitet
- Relasjonskompetanse – å kunne bygge opp og vedlikeholde tillitsrelasjoner

Ledelse som relasjonsarbeid



Ledelse er først og sist en relasjon, en levende sosial prosess av makt og tillit

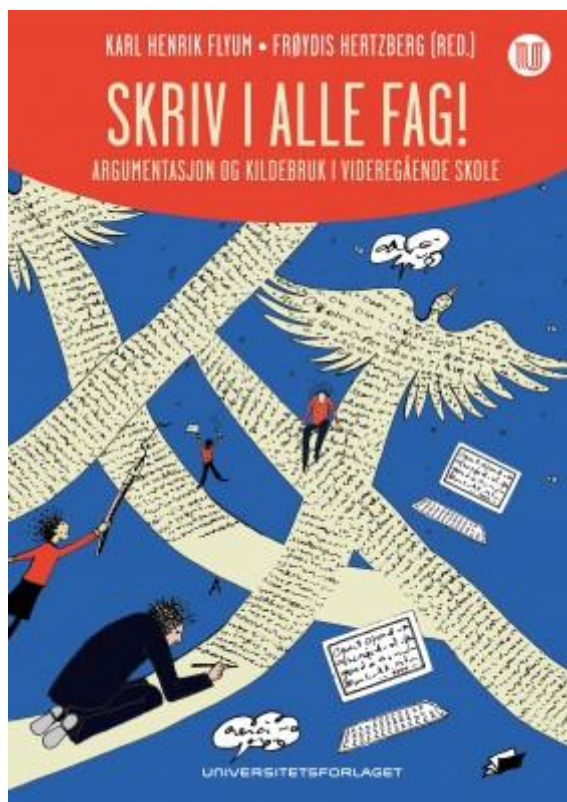
Sørhaug, 1996

Gode ledere tydeliggjør relasjoner mellom skolens kjernevirksomhet og lærernes og elevenes læring

Utviklingsarbeidet ved Fagerbakken vgs: Skrivning i og på tvers av fag



Forskning og dokumentasjon relatert til skoleutviklingsprosjektet



- Aksjonsforskning: Forskere intervenserer i feltet og skriver om sine funn (Flyum og Hertzberg, 2011)
- Aksjonslæring: Lærere og rektor forsker på egen praksis og skriver om det (Flyum og Hertzberg, 2011)
Doktorgradsprosjekt: En kvalitativ studie av utviklingsarbeidet (Helstad, 2013)
- *Masteroppgaver*. **5** studenter

Forskningstilnærming

- ***Teoretisk innramming:*** Sosiokulturelt perspektiv
- ***Etnografisk design:*** En kvalitativ studie over tre år, dypdykk på en videregående skole, følger lærere, ekspertdeltakere og ledelse som er involvert i et utviklingsarbeid om skriving
- ***Fokus:*** Kunnskapsutvikling over tid (ledelse, støtte)
- ***Interaksjonsanalyse:*** snakk i møter (lydopptak og observasjon)
- ***Andre datakilder:*** intervjuer, logger, dokumentanalyse, spørreundersøkelse

Samtaler i profesjonelle læringsfellesskap



Earl &
Timperley,
2009, s. 3

Utdrag fra samtale om elevtekster

- **Cecilie: Naturfag** (viser fram kjemirapporter, utkast med lærerrespons og elevenes endelige produkt)
- **Liv: Norsk** (opptatt av skriveprosessen)
- **Edith: Historie** (opptatt av kilder og plagieringsspørsmål)
- **Frida: Ekspert** (bringer inn forskningsbasert kunnskap)

Liv: Kjenner du eleven godt?

Cecilie: Ja, jeg har snakket mye med henne

Liv: Hun har virkelig brukt kommentarene dine, ser jeg

Edith: Men dette må hun vel ha kopiert fra noe? (*viser til et avsnitt i elevteksten*)

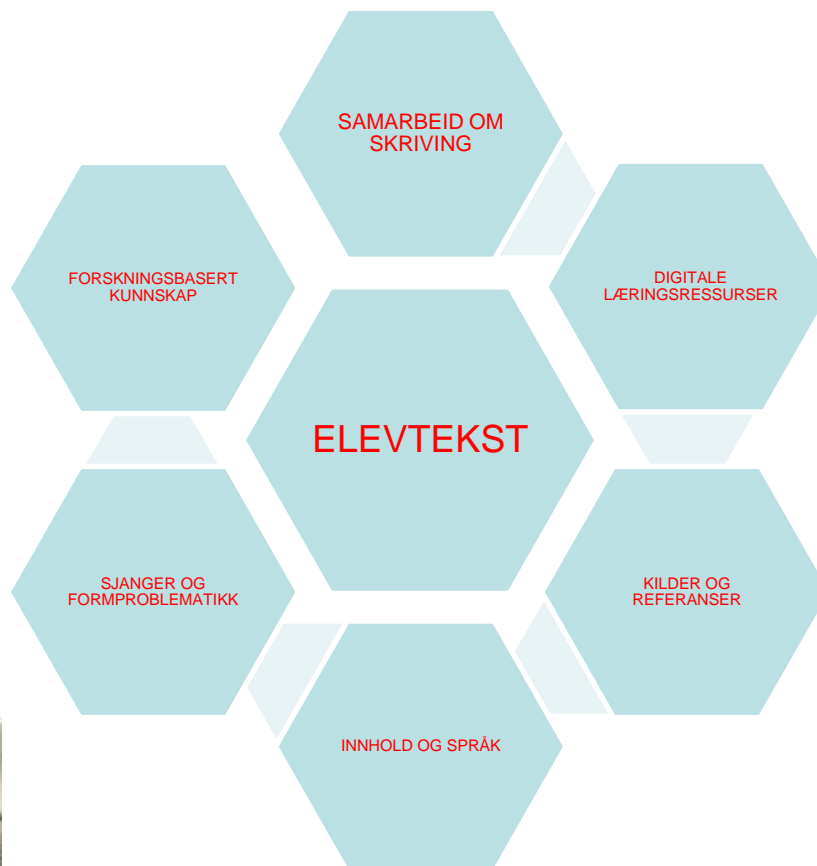
Cecilie: Sannsynligvis har de andre elevene gjort det samme, men det blir ikke så tydelig som der eleven har et annet morsmål

Edith: Det er mulig, men med tanke på referanser og kildebruk..

Cecilie: Jeg vet at eleven samarbeidet med en av de andre i klassen som har samme morsmål, men det er lov å samarbeide, er det ikke?

Frida: Dette minner meg om en engelsk forsker som har studert plagiering i elevtekster. Denne forskeren sier at hvis lærere vurderer uten å ta innover seg elevenes forutsetninger, så går det nesten alltid utover elever med andre morsmål eller elever med lese- og skrivevansker (..)

Elevtekster som utgangspunkt for bred kunnskapsutvikling

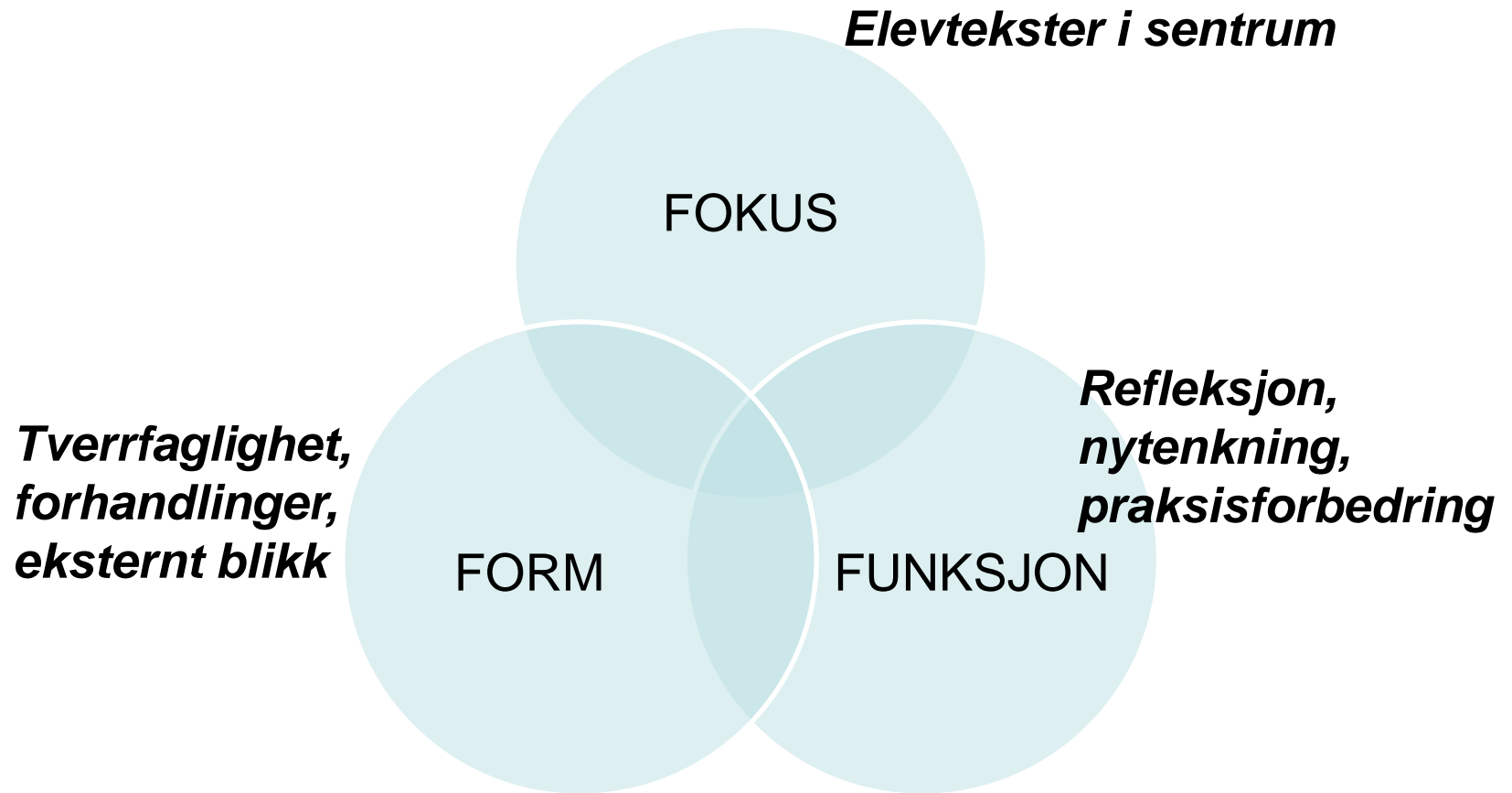


Samtalene stimulerer til kunnskapsutvikling

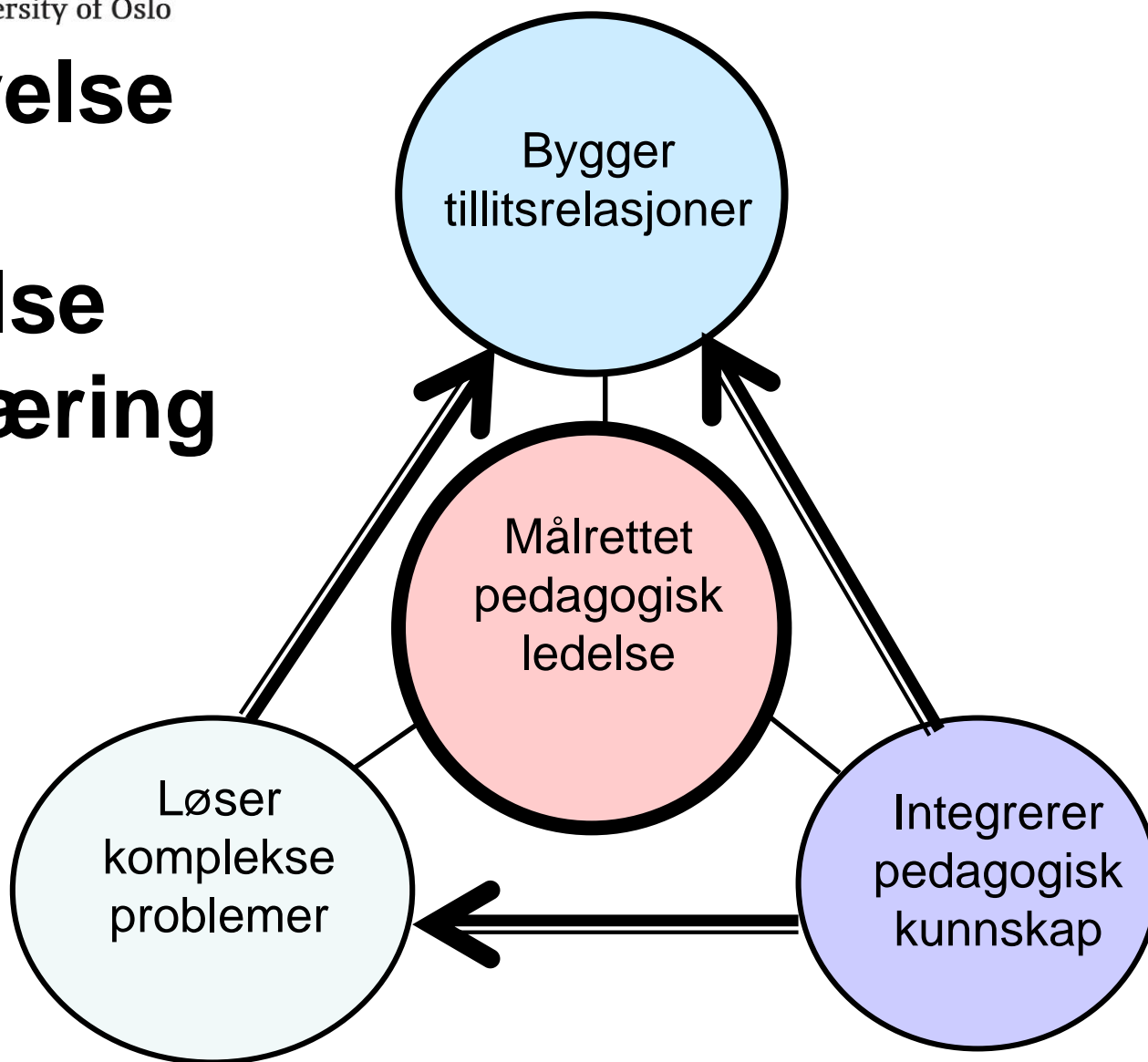
- om fagenes ulike skrivekulturer og praksiser
- om metoder, sjangrer og strategier for skriving i og på tvers av fag
- om måter å veilede og vurdere elevtekster
- om elevsyn og perspektiver på læring

Den langsiktige dialogen i læringsfellesskapet bidrar til at taus kunnskap blir gjort eksplisitt
Eksisterende kunnskap forhandles, praksis justeres og ny kunnskap kan utvikles

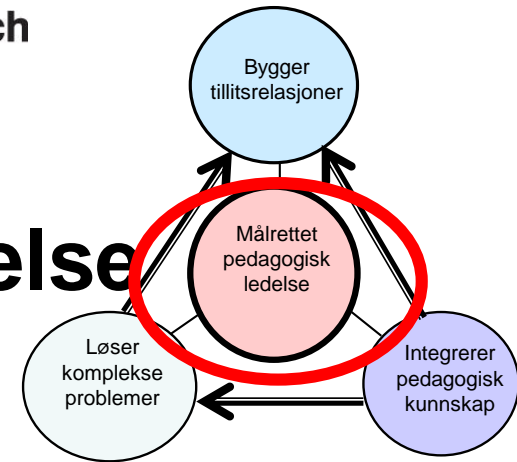
Samtalene: Tre sentrale aspekter



Utøvelse av ledelse for læring

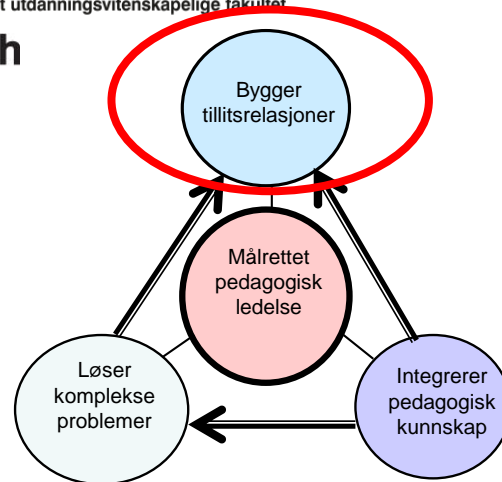


Rektors involvering: Målrettet pedagogisk ledelse



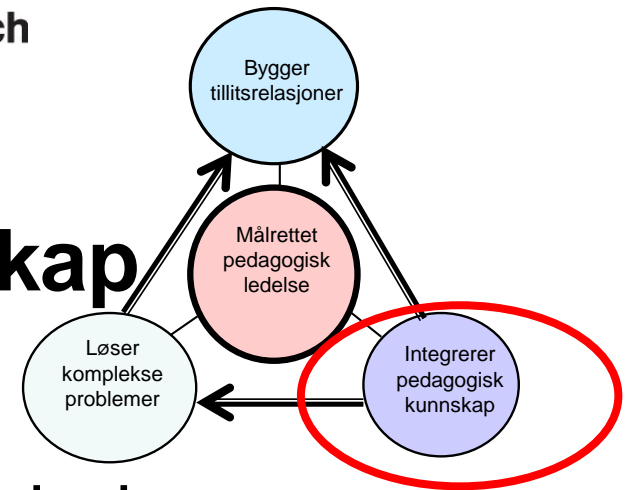
- Støtter lærernes initiativ
- Deltar aktivt: viser genuin interesse
- Integrerer prosjektet i skolens øvrige utviklingsarbeid
- Samarbeider tett med prosjektleder
- Posisjonerer fagseksjonsledere som pedagogiske ledere

Bygger tillitsrelasjoner



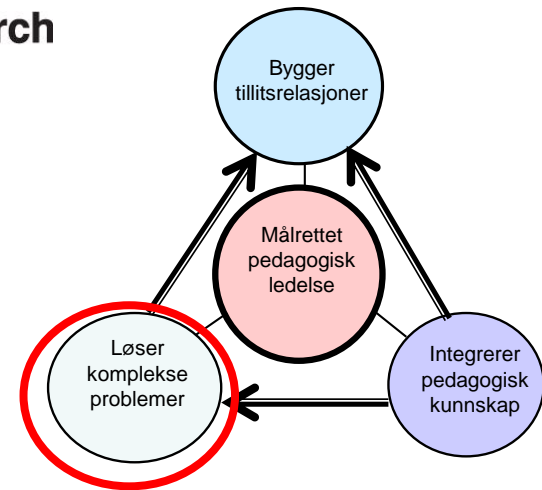
- Deltar på utvalgte møter og følger opp gjennom møter med prosjektleder
- Synliggjør arbeidet i kollegiet og ved tilbakemeldinger til prosjektgruppa
- Etablerer støttestrukturer som tid og ressurser – anerkjenner arbeidet
- Lytter og lærer – justerer kurs underveis

Integrerer pedagogisk kunnskap



- Tverrfaglig samarbeid: synliggjøring av kompetanse i og på tvers av fag
- Samarbeider med eksterne (universitetet)
- Elevtekster som utgangspunkt for lærernes læring (elevenes læring i sentrum)
- Bygger videre på kunnskap som utvikles til beste for skolens læring

Håndterer komplekse problemer



- Rektors involvering i et utviklingsarbeid: distribuert ledelse uten å miste "eierskap"
- Skape sammenheng i utviklingsarbeid
- Arbeide for spredning av kunnskap
- «Å blande seg inn» i lærernes praksis og prosjekt: *utforske kloke og hensiktsmessige måter å gjøre det på*

Sentrale funn

- Kunnskapsutvikling som et individuelt ansvar – men støttet av kollektive prosesser
- Fokus på elevdata og lærerpraksiser
- Ekstern støtte over tid

Betydningen av ledelse

- Involvering - nok støtte og nok utfordringer (relasjonell dynamikk)
- Distribuert ledelse - men rektor eier prosjektet

Kritiske spørsmål

Et vellykket prosjekt der 11 av 60 lærere får ressurser og veiledning

Hvordan videreføre kunnskapen til hele kollegiet?

- Profesjonelle læringsfellesskap – en ny form for balkanisering?
- Hva må til for å skape dynamiske prosesser som kan integrere ulike former for kunnskap og ekspertise mellom lærere, eksterne ressurspersoner og skoleledere?
- Hvordan kan vi vite at utviklingsarbeidet har ”effekt” på lærernes undervisning og elevenes læring på kort og lang sikt?



Gjennomgående argumentasjon

- Kollektiv kunnskapsutvikling stimulerer og utvikler læringspotensialet i skolen som organisasjon
- Lærerarbeid og ledelse er institusjonelt forankret - arbeidet preges av historiske og kulturelle tradisjoner, normer og forventninger
- Profesjonslæring er praksisbasert, sosial og kontekstavhengig (vi lærer mest på jobben)
- Kunnskapsutvikling stimuleres av ledelsens tilbakemelding og oppfølging over tid
- Lærerarbeid og ledelse er relasjonelt betinget; gode læringsledere involverer seg og bygger robuste læringskulturer og strukturer

Suksessfaktorer

- Utgangspunkt i praksis; det lærerne vil vite mer om
- Fokuserer på hensikt med utviklingsarbeidet
- Etablere og utvikle profesjonelle læringsfelleskap i og på tvers av grenser
- Betydningen av eksternt blikk og ekspertise
- Støttestrukturer som tid og ressurser
- Involvering og engasjement (produktive tilnærminger)
- Veiledning, tilbakemelding og oppfølging over tid

Lieberman og Mace, 2009, Timperley, Wilson , Barrar og Fung, 2007

Rektor om læring i skolen

- «Alt på en skole handler om læring, og hvis ikke lærerne og vi som er skoleledere lærer så kommer ikke elevene til å lære så mye heller. Vi må skape en organisasjon som lærer for at vi skal få til god læring i klasserommene. Jeg tror at lærerne må brenne for faget sitt, men aller først må vi være gode på relasjonsbygging og deling av erfaringer. Uten godt samarbeid i kollegiet får vi ikke til noe særlig. Det er min oppgave å sørge for at vi får til det»

Deltaker i «Ungdomstrinn i utvikling»

Et utvalg referanser

- Elstad, E. & Helstad, K. (2014) (red.), *Profesjonsutvikling i skolen*. Universitetsforlaget
- Earl, L.M. & Timperley, H.S. (2009). Understanding how evidence and learning conversation work. I L.M. Earl & H. Timperley (red.), *Professional learning conversations: Challenges in using evidence for improvement* (s. 1–12). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Helstad, Kristin (2013). Kunnskapsutvikling blant lærere i videregående skole. En studie av et skoleutviklingsprosjekt om skriving i og på tvers av fag. PhD-avhandling, Det utdanningsvitenskapelige fakultet, Oslo
- Lieberman, A. & Pointer Mace, D. (2009). The role of «accomplished teachers» in professional learning communities: uncovering practice and enabling leadership. *Teachers and Teaching*, 15 (4), s. 459–470.
- Møller, J. & Ottesen, E. (2011) (red.) *Rektor som leder og sjef - om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Universitetsforlaget
- Robinson, V. M. J. (2010). From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9 (1), 1-26
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44 (5), 635-674.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7, s. 221–258.