



Masteroppgave

NTNU  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Benedikte Johnsen Hellevik

## LEDELSE AV LÆRERES LÆRING

En undersøkelse av hvordan rektorer i tre skoler leder læreres læring i den nasjonale satsingen "Vurdering for læring".

Masteroppgave i Skoleledelse

Trondheim, juni 2015



# Ledelse av læreres læring

En kvalitativ undersøkelse av hvordan rektorer i tre skoler leder læreres læring i den nasjonale satsingen «Vurdering for læring».

# Læringsmål:

Min hensikt med dagens foredrag er at studiens funn vil kunne fungere som et nyttig **tankeredskap**:

- for videre læring og utvikling rundt betydningen av tilrettelegging og ledelse av læreres læring i en videreføring av satsingen innen Vurdering for læring
- og i fremtidig arbeid med å bygge strukturer og kulturer for kompetanse – og praksisutvikling blant skoleeiere og deres skoleledere i tilsvarende utviklingsarbeid

# Bakgrunn for valg av tema

- Samfunnet er i stadig endring og utvikling
- Krav i ulike nasjonale styringsdokumenter om at skolen skal være en lærende organisasjon
- Skolelederens kanskje viktigste og vanskeligste oppgave er å lede og legge til rette for lærernes læring og kompetanseutvikling
- Nasjonal satsingen på «Vurdering for læring»
- Satsingen skal styrke skoleeiers kapasitet til å drive kompetanseutvikling lokalt ved at de etablerer strukturer og måter å jobbe på. Slik at denne måten å drive utviklingsarbeid på fortsetter i kommunene og på skolene også etter at deltakerperioden er over. (Grunnlagsdokument Videreføring av satsingen Vurdering for læring 2014-2017, 2014, s.3)

# Problemstilling:

**Hvordan praktiseres ledelse av læreres læring i den nasjonale satsingen vurdering for læring i tre utvalgte skoler?**

Forskningsspørsmål:

Hvordan opplever rektorer i tre utvalgte skoler at de praktiserer ledelse av læreres læring i den nasjonale satsingen vurdering for læring?

Hvordan opplever lærere ved tre utvalgte skoler at deres læringsprosesser blir ledet i den nasjonale satsingen vurdering for læring?



# Valg av forskningsmetode

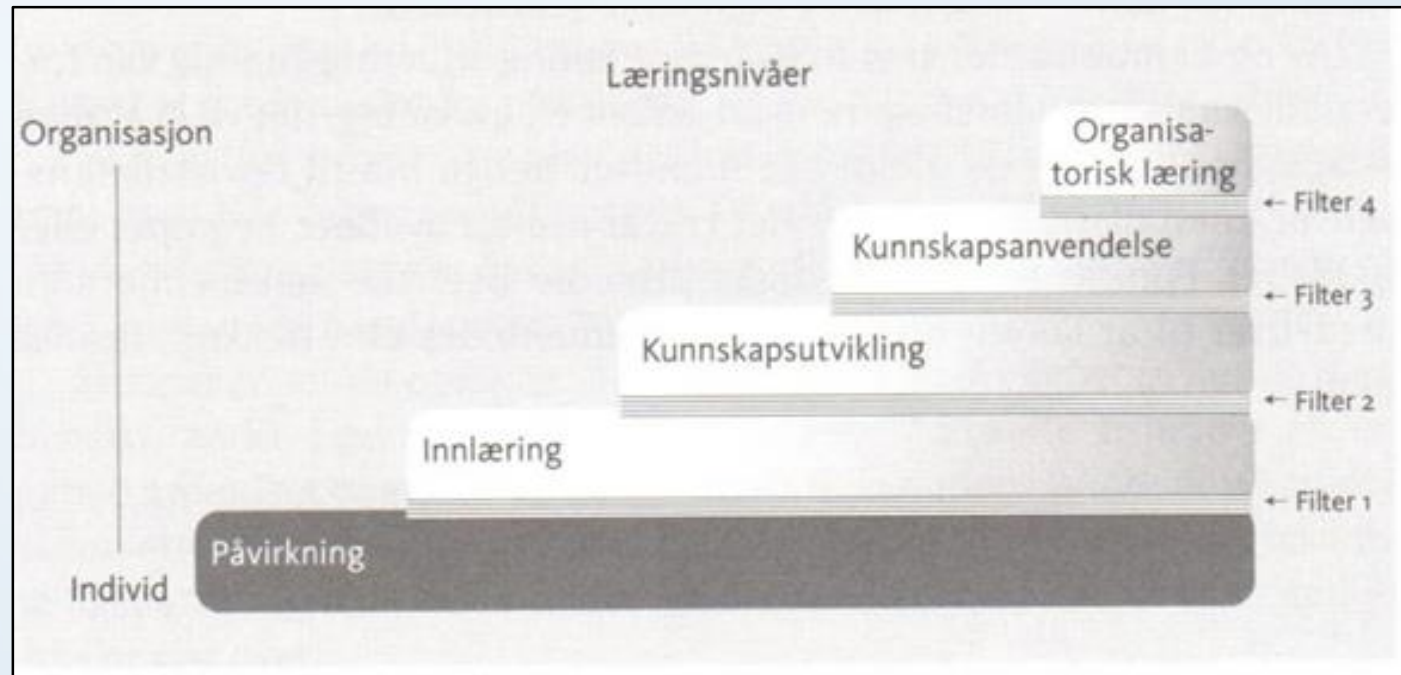
- Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling har jeg valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode med en fenomenologisk tilnærming
- Mine spørsmål har vært rettet mot informantenes egne opplevelser og erfaringer rundt fenomenet ledelse av læreres læring

# Innsamling av data

- Målsetting har vært å få frem deltakernes perspektiv, og intervju er derfor valgt som datainnsamlingsstrategi.
- Setting: Tre barneskoler som alle har vært med i egen kommunes nettverk i forbindelse med den nasjonale satsingen på vfl med oppstart i 2012
- Informanter: Enkeltintervju med tre rektorer, samt gruppeintervju med tre lærere ved de samme skoler
- Data utgjorde til sammen 80 sider med transkribert tekst

# Femtrinnsmodellen for læringsprosessen.

(Eirik J. Irgens, «Profesjon og organisasjon», 2007, s.49)

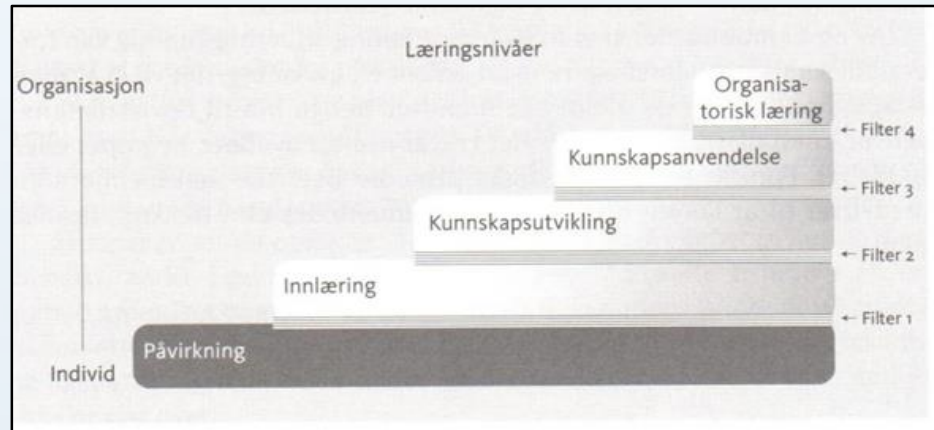


Begrunnelser for valg av modellen: pedagogisk ledelse, læringsprosessen, lærende organisasjon, veksling mellom helhet og de ulike delene



# Fra påvirkning til innlæring (Irgens, 2007)

Femtrinnsmodellen for læringsprosessen (Irgens, 2007)



Funn av ledelseshandlinger som kan bidra til å redusere tykkelsen både på filter 1, 2 og 3 i læringsprosessen:

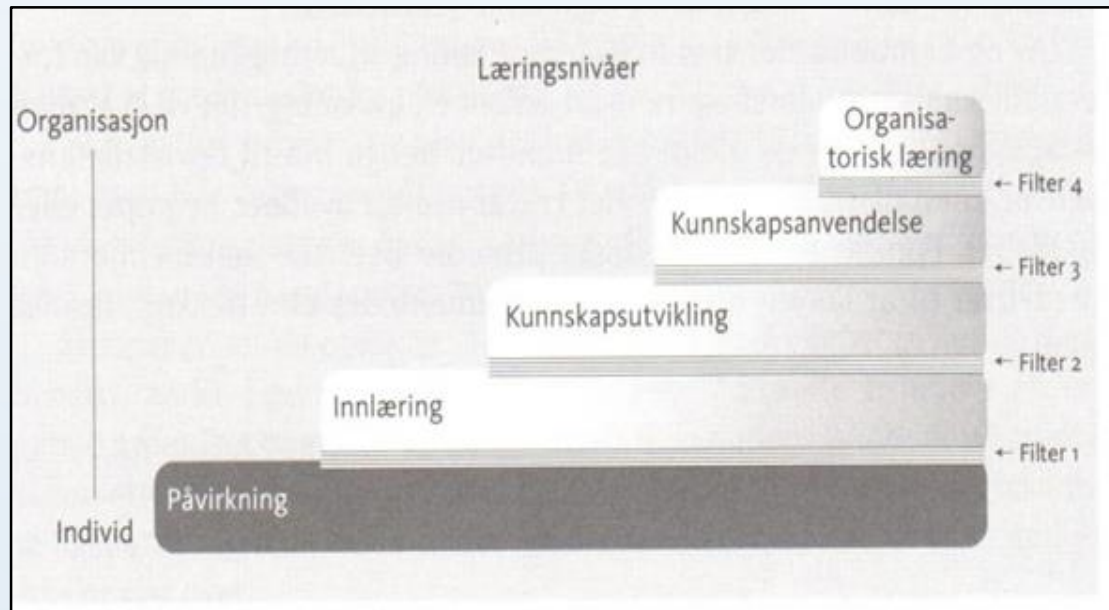
- ❑ Avsatt ressurser til bruk av ekstern ekspertise
- ❑ Deltakelse i nettverk
- ❑ Avsatt god tid
- ❑ Rektors deltakelse både som lærende og leder

Funn av ledelseshandlinger som kan bidra til å redusere tykkelsen på filter 1:

- ❑ Påvirkningsmuligheter som teoriformidling, litteraturstudier, kurs, foredrag
- ❑ Lekser til neste samling: refleksjonsoppgaver/notat med forventning om felles refleksjon i etterkant
- ❑ Uttrykt forventninger til lærerne om videre læring og deltakelse (erfaringsdeling) i utviklingsarbeidet
- ❑ Kollektivt fokus med felles tema og tilrettelegging for felles refleksjon
- ❑ Satt mål for arbeidet
- ❑ Noe vektlegging av lærernes autonomi
- ❑ Noe identifisering av læringsbehov hos lærerne

# Fra innlæring til kunnskapsutvikling (Irgens, 2007)

Femtrinnsmodellen for læringsprosessen (Irgens, 2007)

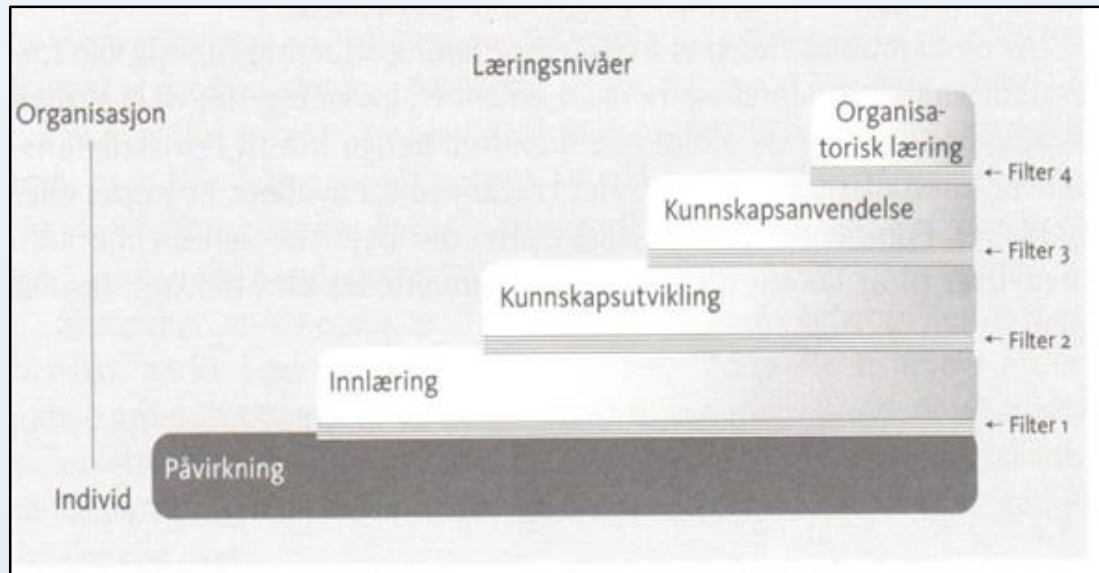


Funn av ledelsehandlinger som kan bidra til å redusere tykkelsen på filter 2:

- Tilrettelegging for felles dialog og refleksjon rundt læringsstoffet
- Forventning om utprøving i klasserommet
- Etablering av et trygt læringsmiljø blant lærerne

# Fra kunnskapsutvikling til kunnskapsanvendelse (Irgens, 2007)

Femtrinnsmodellen for læringsprosessen (Irgens, 2007)

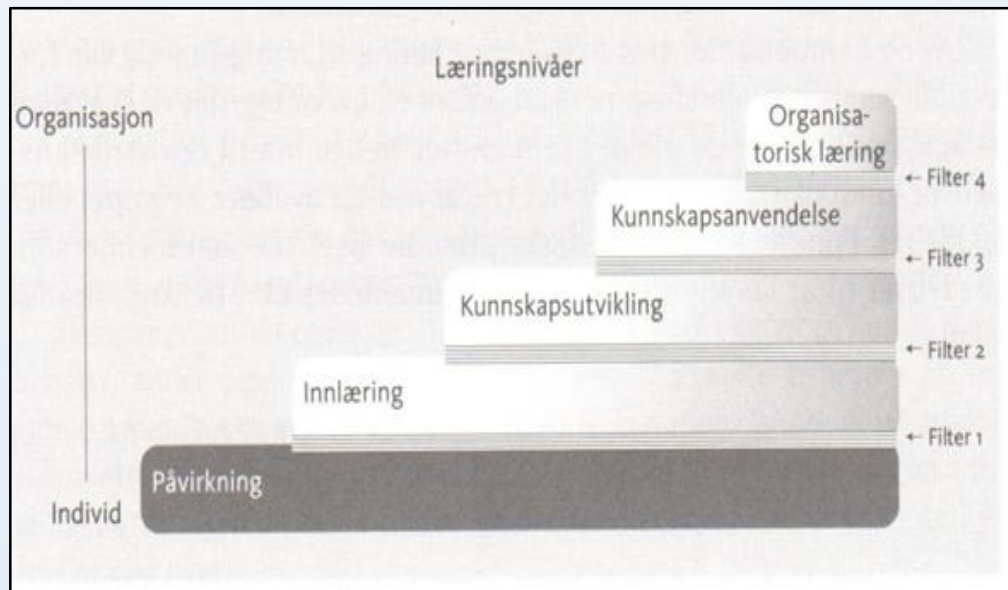


Funn av ledelseshandlinger som kan bidra til å redusere tykkelsen på filter 3:

- Sørge for arenaer og tid til integrering mellom teori og praksis
- Forventning om utprøving i klasserommet, med felles refleksjon og erfaringsdeling i etterkant
- Avsatt tid til utprøving mellom fellessamlinger
- Rektor som pådriver i utviklingsarbeidet
- Etterspørre endring av praksis i medarbeidersamtaler og gjennom skolevandring

# Fra kunnskapsanvendelse til organisatorisk læring (Irgens, 2007, s.49)

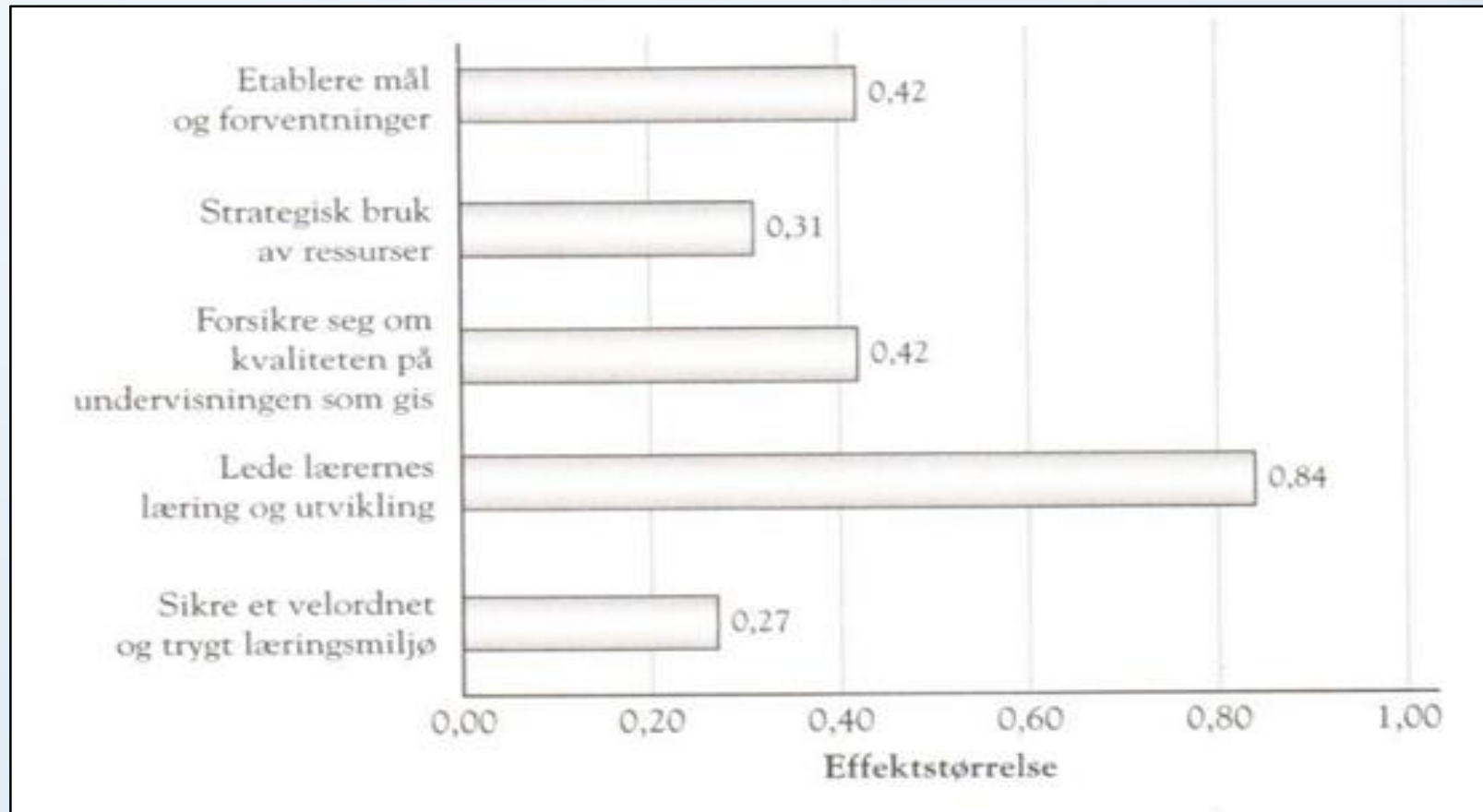
Femtrinnsmodellen for læringsprosessen (Irgens, 2007)



Funn av ledelsehandlinger som kan bidra til å redusere tykkelsen på filter 4:

- Tilrettelegging for noe gruppearbeid/samarbeid i fellestid
- Tilrettelagt for erfaringsdeling
- Utarbeidet maler for halvårsvurdering og utviklingssamtaler, lagret på skolenes datasystem
- Utarbeidet læringsmål i fagene, lagret på skolenes datasystem
- Nedfelt prinsippene for vurdering for læring i virksomhetsplanen
- Utarbeidet vurderingsopplegg i ulike fag, noe er lagret på skolenes datasystem

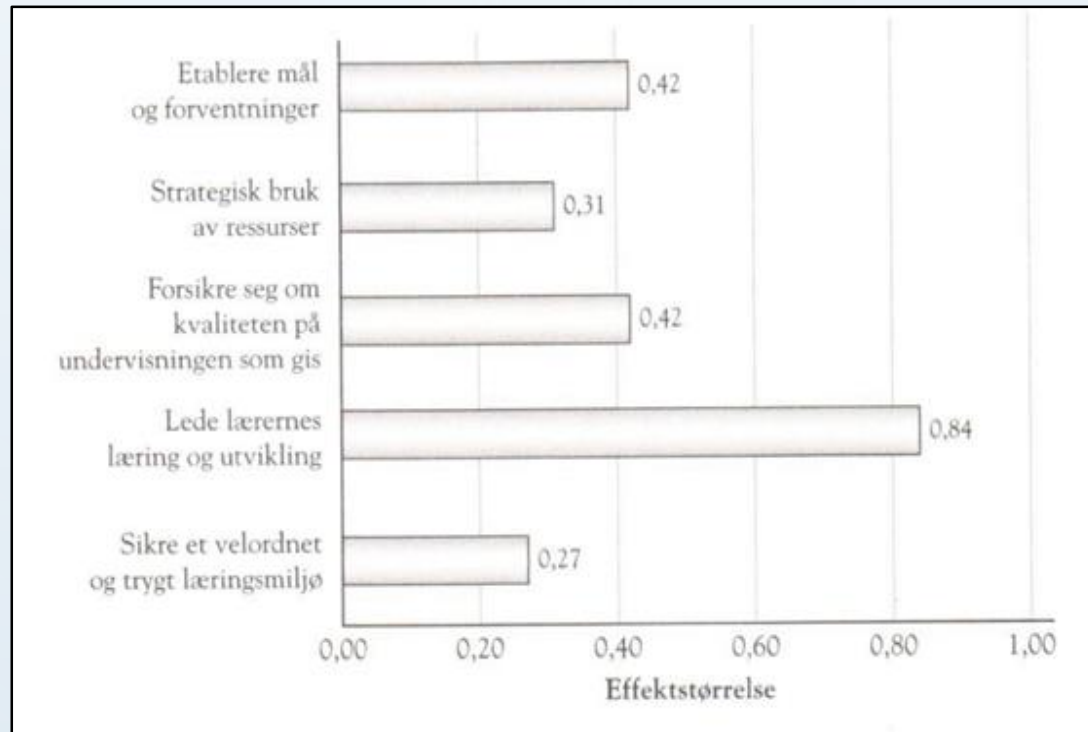
# Fem dimensjoner i elevsentrert skoleledelse (Viviane Robinson «Elevsentrert skoleledelse» 2014, s. 20)





# Elevsentrert skoleledelse

Fem dimensjoner i elevsentrert skoleledelse  
(Viviane Robinson, 2014)



## Dimensjon 1 – Å sette mål og forventninger

Robinson sier at ved å sette tydelige mål kommuniserer ledere den relative viktigheten av de forskjellige agendaene.

Det handler om å få frem hva som er mer viktig i denne konteksten, enn andre viktige forhold (2014, s.50).

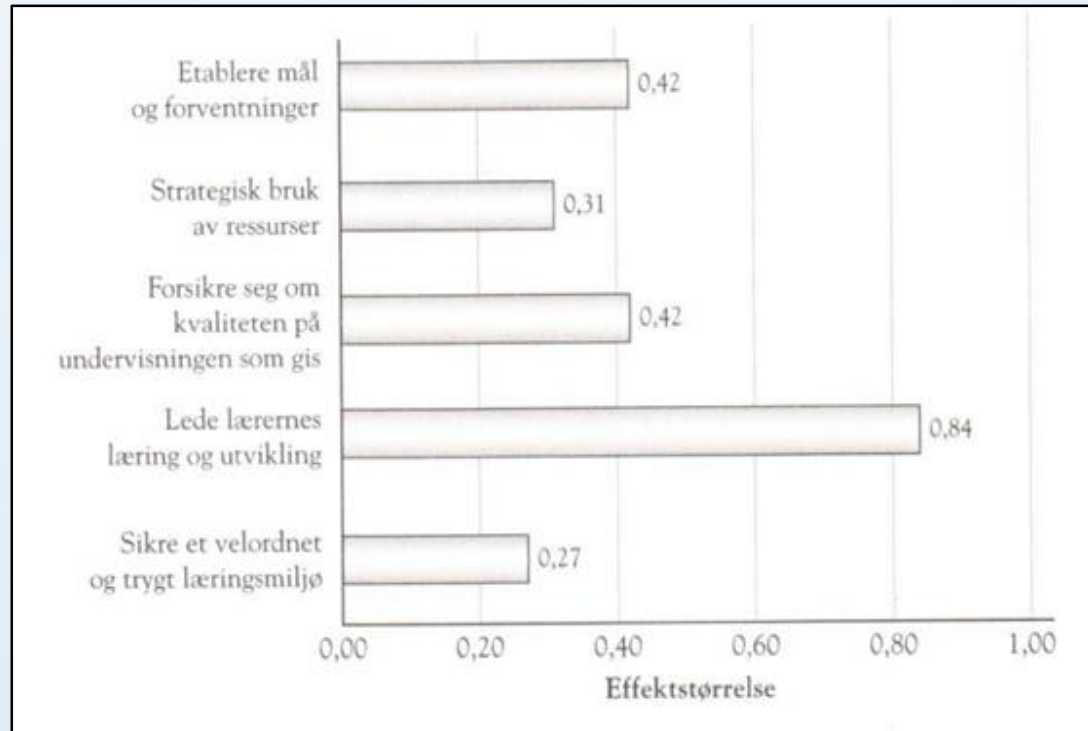
# Oppsummering av studiens funn:

## Dimensjon 1 – Å sette mål og forventninger

- ❑ Funn av kjennetegn på ledelsespraksiser som setter mål for utviklingsarbeidet, men ulikt gjort eller formulert på skolene.
- ❑ Rektorene uttrykker forventninger til lærerne på flere områder og på ulike nivåer i læringsprosessen. Det har vært gitt lekser til neste samling i form av refleksjonsoppgaver/notat med forventning om felles refleksjon i etterkant.
- ❑ Rektorene har gjennom læringsprosessen uttrykt forventninger til lærerne om videre læring og deltakelse (erfaringsdeling) i utviklingsarbeidet, og tilkjennegitt forventninger om utprøving av praksis i klasserommet.

# Elevsentrert skoleledelse

Fem dimensjoner i elevsentrert skoleledelse  
(Viviane Robinson, 2014)



## Dimensjon 2 – Strategisk bruk av ressurser

Strategisk bruk av ressurser handler om at tid, penger og mennesker brukes på måter som gjenspeiler de prioriterte målene (2014, s.63).

# Oppsummering av studiens funn:

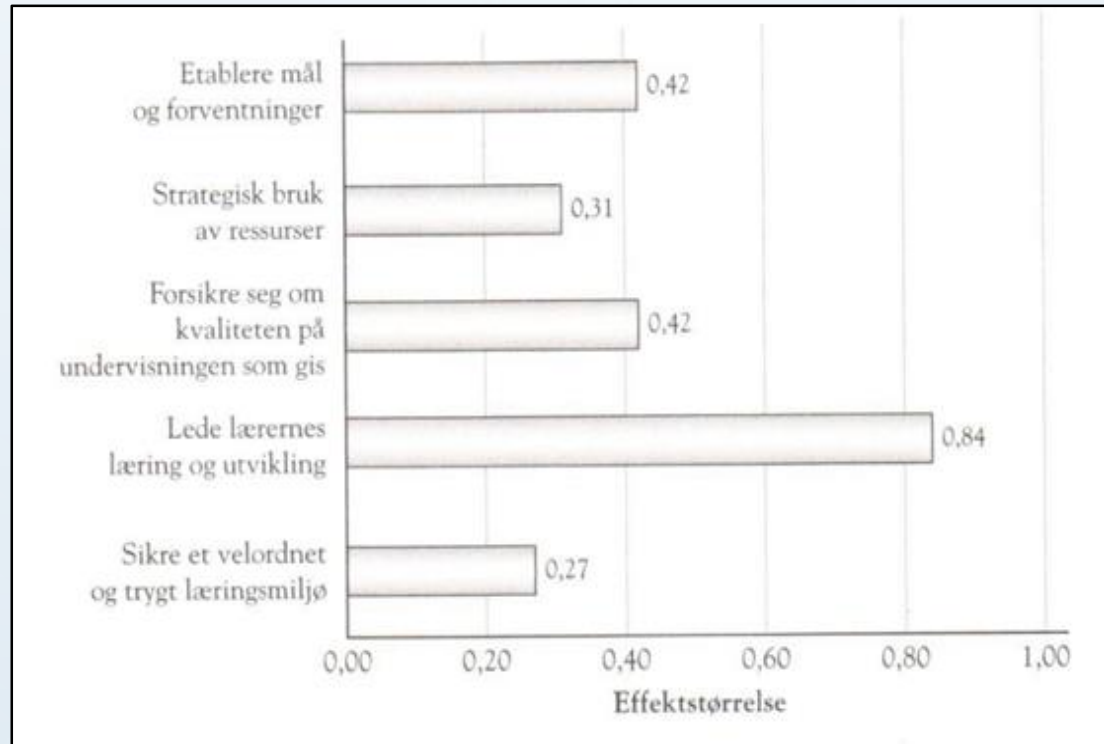
## Dimensjon 2 – Strategisk bruk av ressurser

Funn av kjennetegn på ledelsespraksiser der ressurser har vært brukt strategisk og på måter som har gjenspeilet utviklingsarbeidet:

- Et mangfold av læringsmuligheter for lærerne
- Bruk av ekstern ekspertise (interne ressurspersoner og fra høyskolemiljøet)
- Deltakelse i nettverk
- Avsatt god tid, og sørget for arenaer og tid til integrering mellom teori og praksis underveis i læringsprosessen.

# Elevsentrert skoleledelse

Fem dimensjoner i elevsentrert skoleledelse  
(Viviane Robinson, 2014)



## Dimensjon 3 – Forsikre seg om kvaliteten på undervisningen

Robinson sier at dette kan gjøres ved å koordinere læreplanarbeid, gi nyttige tilbakemeldinger til lærerne og bruke data om elevresultater til å forbedre undervisningen (2014, s.99).



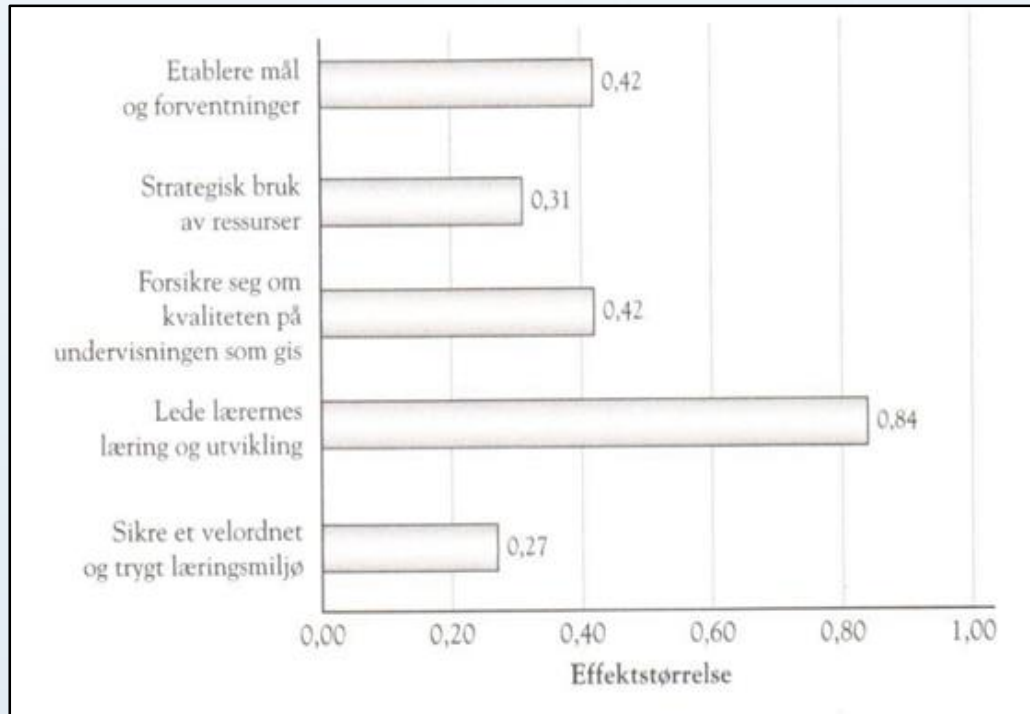
# Oppsummering av studiens funn:

## Dimensjon 3 – Å forsikre seg om kvaliteten på undervisningen

- ❑ Funn av kjennetegn på ledelsespraksiser der rektorene enten har eller beskriver mulighetene som ligger i å benytte medarbeidersamtalen og skolevandring, for å forsikre seg om kvaliteten på undervisningen.
- ❑ De av rektorene som benytter skolevandring beskriver dette som en mulighet for å etterspørre endring av praksis.
- ❑ Rektorene har forsøkt men hittil ikke funnet gode måter å bruke resultater fra elevundersøkelsen på i dette arbeidet.

# Elevsentrert skoleledelse

Fem dimensjoner i elevsentrert skoleledelse  
(Viviane Robinson, 2014)



## Dimensjon 4 – Å lede lærernes læring og utvikling

Robinson hevder at den mest effektive måten skoleledere kan gjøre en forskjell for elevenes læring er ved å fremme å delta i den profesjonelle læringen og utviklingen til lærerne sine.

Mye av forskningen som bidro til disse funnene handlet om at ledere selv deltok i læringen i rollen som leder, lærer, eller begge deler (2014, s.101).

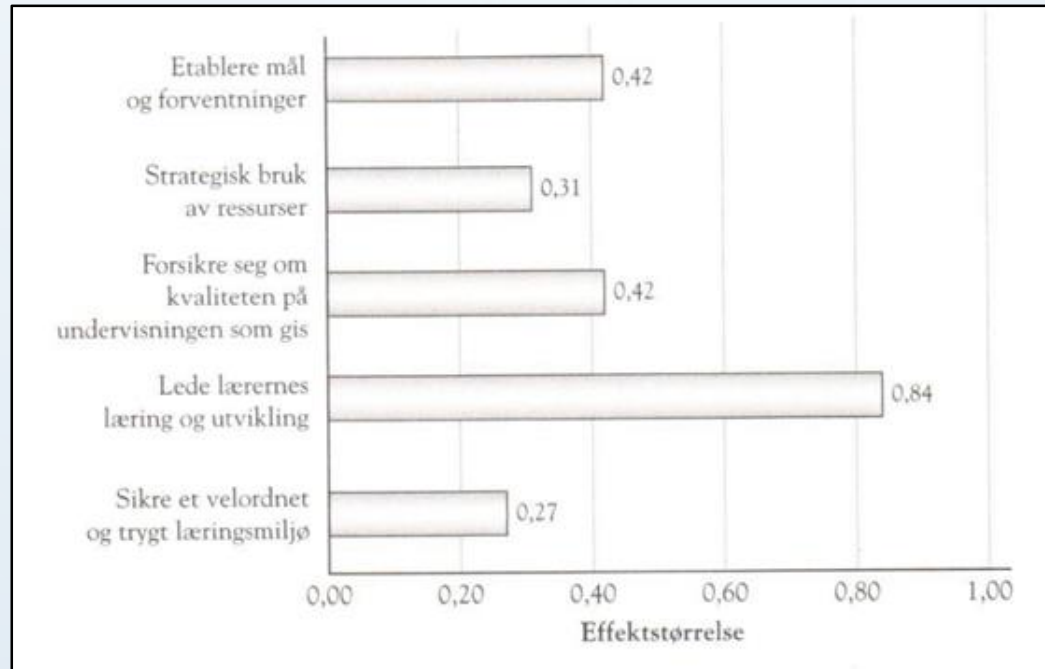
# Oppsummering av studiens funn:

## Dimensjon 4 – Å lede lærernes læring og utvikling

- Rektorene har deltatt både som lærende og leder i satsingen, og har vært en pådriver og fremmet profesjonell læring på ulike måter:
- Sørget for et mangfold av læringsmuligheter
- Integrering mellom teori og praksis
- Brukt ekstern ekspertise
- Sørget for et meningsfylt innhold (lærernes autonomi noe vektlagt)
- Kollektivt fokus med tilrettelegging for samarbeid rundt felles tema i form av dialog og refleksjon rundt læringsstoffet, og erfaringsdeling med felles refleksjon etter utprøving i klasserommet.

# Elevsentrert skoleledelse

Fem dimensjoner i elevsentrert skoleledelse  
(Viviane Robinson, 2014)



## Dimensjon 5 – Sikre et velordnet og trygt læringsmiljø

Robinson hevder at dersom elever og personale ikke føler seg fysisk og psykologisk trygge, er det lite sannsynlig at skolen vil lykkes med forbedring knyttet til undervisning og læring (2014, s.119).

# Oppsummering av studiens funn:

## Dimensjon 5 – Å sikre et velordnet og trygt læringsmiljø

- Etablert trygt læringsmiljø blant lærerne
- Positiv delingskultur
- Lærerne verdsetter andres erfaringer som viktige bidrag til egen læring



# Oppsummering av studiens funn:

## Dimensjon 6 – sikre organisatorisk læring (NB. Ikke en av Robinsons dimensjoner)

Tegn på ledelsespraksiser som er med på å gjøre kunnskapsanvendelse uavhengig av enkeltpersoner:

- Mye erfaringsdeling og noe annet gruppe/samarbeid
- Ulike spor av systematisering, gjelder ikke for alle skoler:
  - Læringsmål i fagene
  - Maler for utviklingssamtaler og halvårsvurdering
  - Nedfelt prinsippene for vurdering for læring i virksomhetsplanen
  - I noen grad lagret vurderingsopplegg i fag på skolenes fellesområder



Hvordan praktiseres ledelse av læreres læring i den nasjonale satsingen vurdering for læring i tre utvalgte skoler?

Mine funn viser at ledelse av læreres læring har vært praktisert ved at rektor **systematisk** har involvert seg i lærernes læring både som leder og lærende, samarbeidet tett med ressurspersonene og sørget for en integrering mellom teori og praksis.



**Oppgavens viktigste funn og overordnet konklusjon er at læring kan ledes, og at rektor kan ha en avgjørende betydning for en skoles læring.**

# Til refleksjon:

Lærernes opplevelser av hvordan de har **lært mest**:

- Trude Slemmens bok «Vurdering for læring i klasserommet» (2010)
- Ressurspersonene
- Andre kolleger ved erfaringsdeling
- Lært selv ved utprøving i klasserommet



# Litteraturhenvisning:

[benedikte.hellevik@outlook.com](mailto:benedikte.hellevik@outlook.com)

Masteroppgaven er tilgjengelig på NTNU sine nettsider.

