

Hold fast og hold fast og gjenta til du spyr. Hvordan lykkes med varig endring i skolen?

En masterstudie gjennomført av
Marit M. Nordbotn og Eva Sæther



Mål for denne økta

- Svare på følgende spørsmål:
 - Hvordan kan rektorer best følge opp store satsinger for å sikre varig endring?
 - Skoleeier bør være en støttespiller gjennom alle fasene i endringsprosessen, ikke bare i oppstarten, - er det slik?
 - Hva skjer når satsingen avsluttes som *prosjekt* og skal bli sluset inn til *drift*?
 - **Hvordan lykkes med varig endring i skolen?**

- «PISA-sjokket»
- Kunnskapsløftet 2006
- Store nasjonale utviklingsprosjekt – svimlende summer!
- 3-5 år

Bakgrunn for studien

Hvordan følger rektorer opp satsinger som
Vurdering For Læring
for å sikre varig endring?

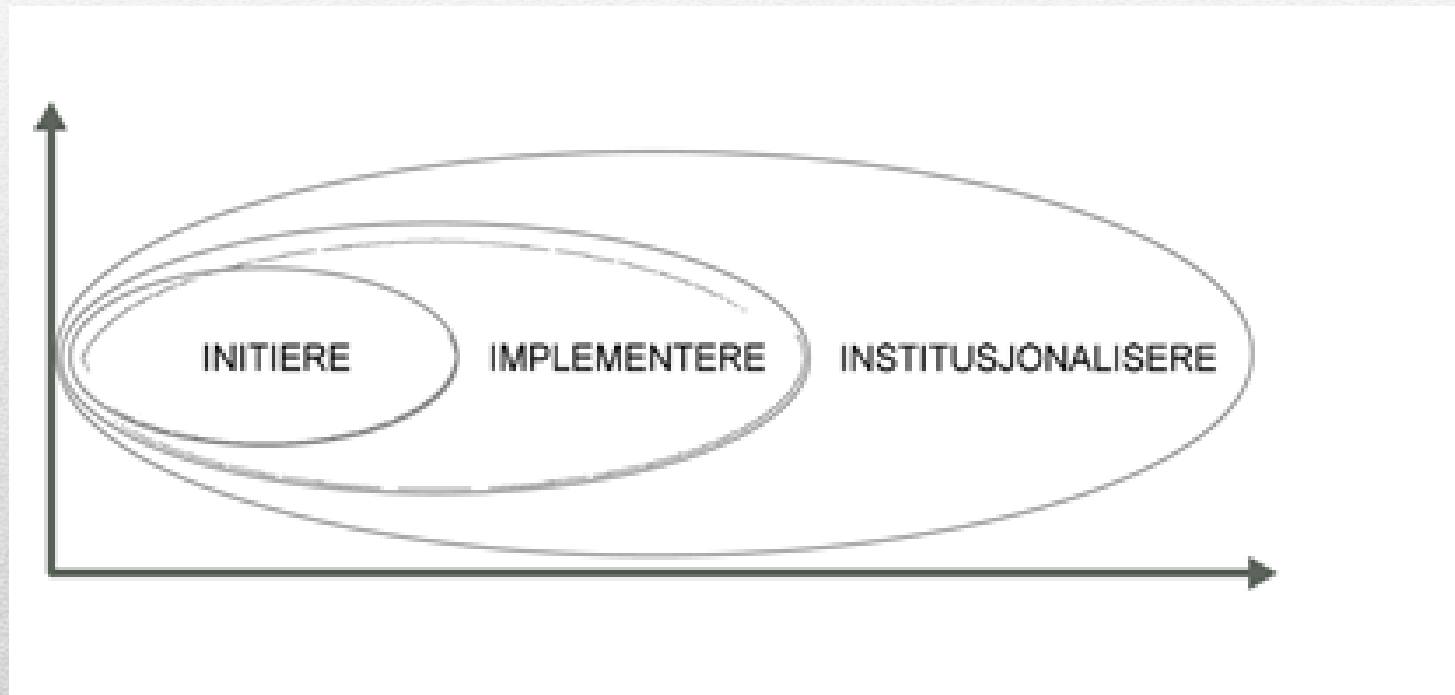
LP – modellen og Ungdomstrinn i utvikling

Problemstilling

- Organisasjonsutvikling – fasene i endringsarbeidet
- Lederperspektivet – distribuert ledelse
- Lærernes læring – aksjonslæring

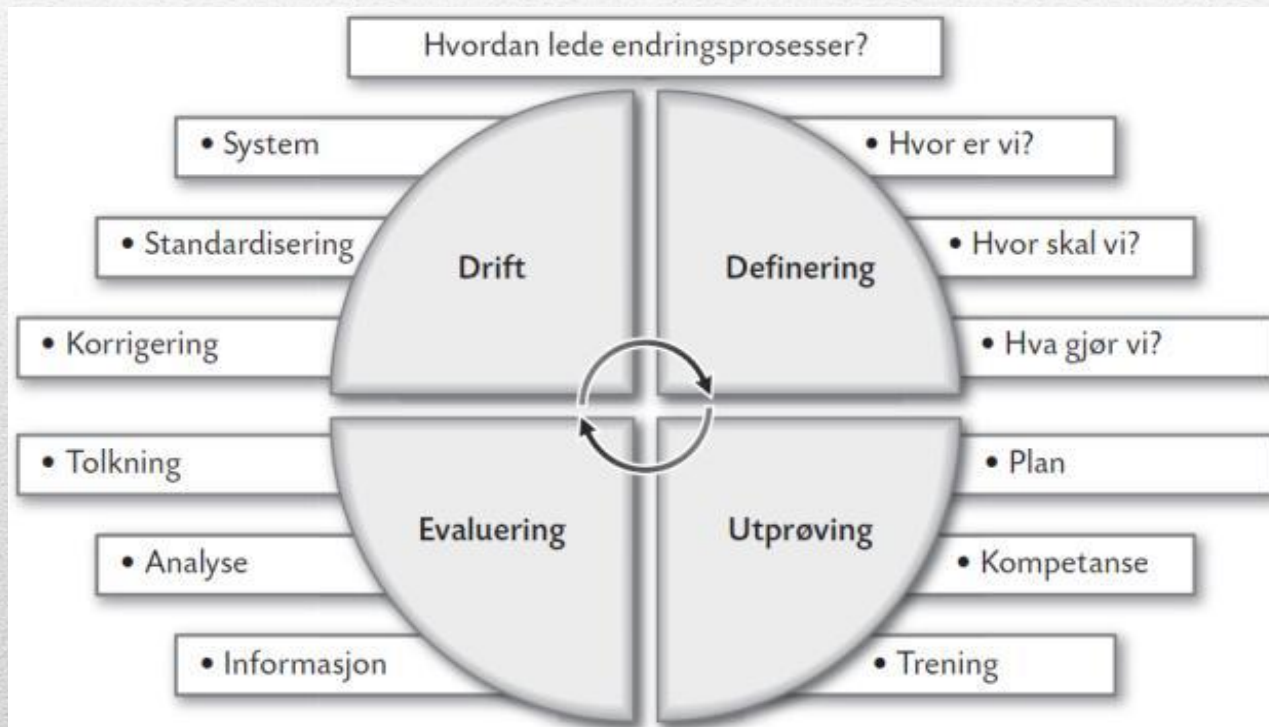
Tre hovedfokus

Hvordan kan rektorer best følge opp store satsinger for å sikre varig endring?



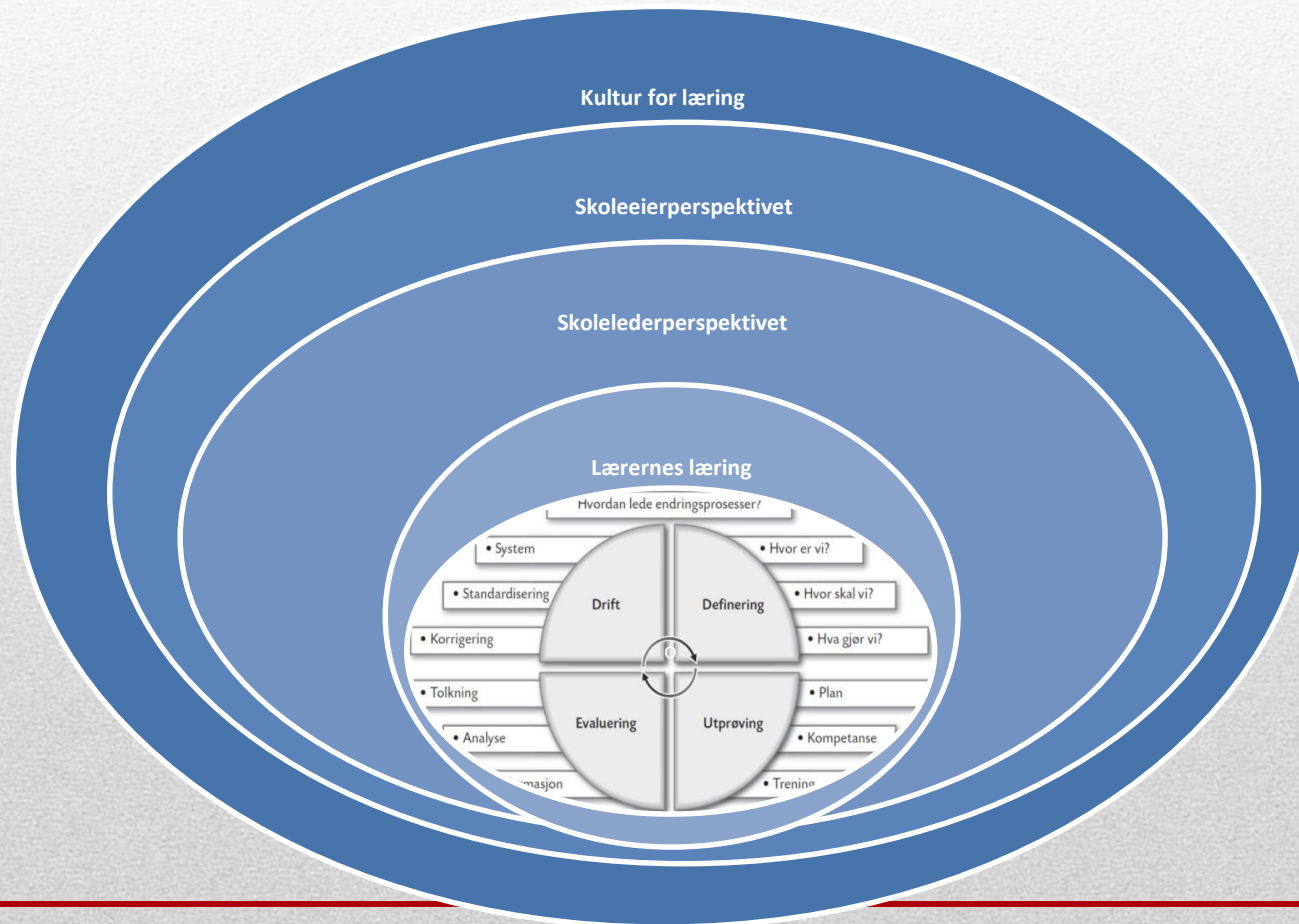
Endringsprosessen (Huberman & Miles, 1984)

Fasene i utviklingsarbeidet



Endringsprosessen (Skandsen, Wærness, & Lindvig, 2011)

Analysér í egeñdefinert modell



Hvordan kan rektorer best følge opp store satsinger for å sikre varig endring?

- Hva har vært rektors viktigste lederoppgaver i forbindelse med satsingen?
 - På hvilken måte har rektor arbeidet for at utviklingsarbeidet resulterer i endret undervisning/ økt læring for elevene?
-

Rektorene sier:

- Holde fokus og trykket oppe en av de sentrale oppgaver i arbeidet med skoleutvikling
- Strukturell tilrettelegging for deling og samarbeid mellom lærerne

Oppsummering fra analysene

- Krevende å drive utviklingsarbeid alene - rektor
- Bidraget fra kompetansemiljøene i UH-sektoren, opplevd ulikt
- Enkeltlærere som pådrivere

Oppsummering fra analysene (forts.)

Lederperspektivet

Rektors viktigste lederoppgaver i forbindelse med satsingen VFL;

- - *det å holde fokus på utviklingsarbeidet*
 - - *å gjenta og gjenta til det kjedsommelige*
 - - *å holde fokus på elevenes læring*
-
- Felles syn - å holde stø kurs og å holde fokus; den viktigste lederoppgaver i forbindelse med store satsinger
-

Hvordan rektor arbeidet for at utviklingsarbeidet skulle resultere i endret undervisning og økt læring for elevene:

- Bruker tall, statistikk og resultat fra undersøkelser til å erkjenne behov for utvikling – initieringsfasen
- Dokumentasjonen på skolens ståsted er et solid argument for å ta lærerne med på endringsarbeid – legitimerer


Lederperspektivet (forts.)

- Rektor spiller en avgjørende og bærende rolle gjennom hele satsingen
- Tiden før satsingen starter kan være kritisk. Initieringsfasen
- Kulturen har endret seg i kjølvannet av satsingen

Organisasjonsutvikling

- Satsingen har gjort skolene til lærende organisasjoner
- Rutiner på å ta imot og inkludere nyansatte – verdirasjonelle holdninger
- Fabrikkering?

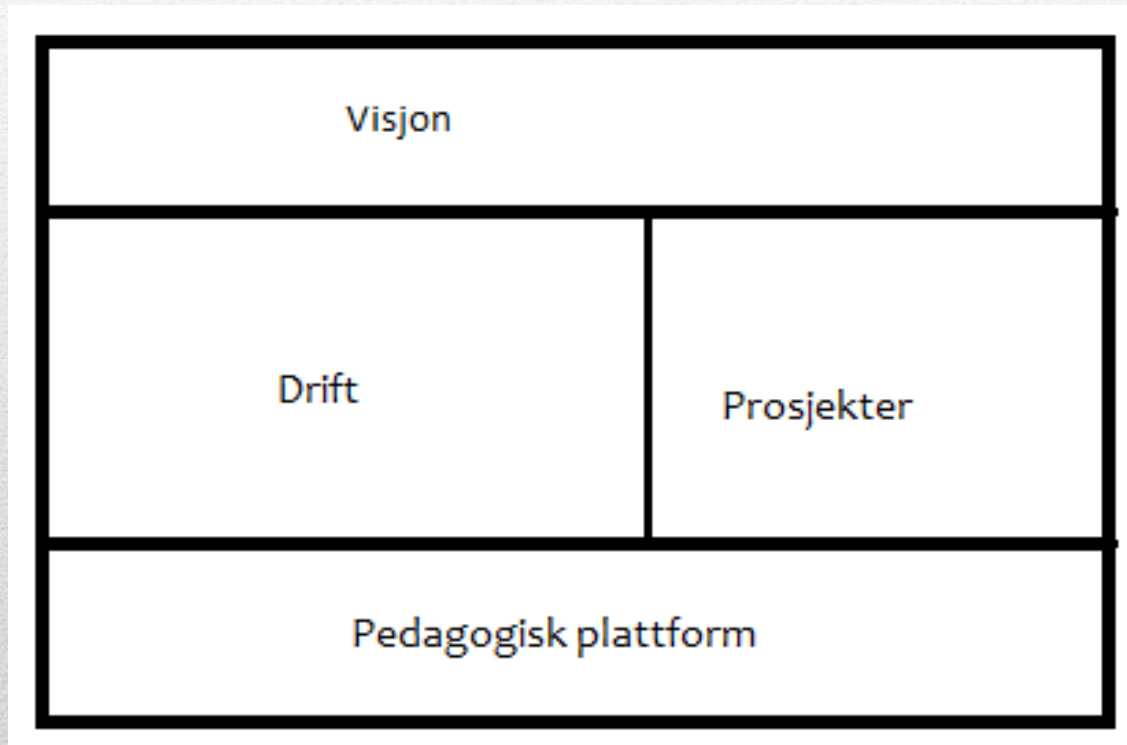
Organisasjonsutvikling_(forts.)



Skoleeier bør være en støttespiller gjennom alle fasene i endringsprosessen, ikke bare i oppstarten, - er det slik?

- Skoleeier initierer ofte nye prosjekt. Men skoleeier må også ha kompetanse på skoleutvikling og støtte rektor gjennom alle fasene i utviklingsarbeidet, ikke bare i oppstarten – må vise interesse og etterspørre i mange år
-

Hva skjer når satsingen avsluttes som *prosjekt* og skal bli sluset inn til *drift*?



Drift vs endring (Skandsen, IMTEC)

Hvordan lykkes med varig endring i skolen?

- Vi fant at satsinger som lykkes best bruker et år på å forankre og gjøre lærerkollegiet, og noen ganger kanskje også rektor/skoleeier, moden for utviklingsarbeidet
 - Rektor trenger støttespillere, selv om han er den som må drifte og ha hovedansvaret for hele endringsprosessen
 - Det er helt avgjørende om ny praksis blir satt i varig drift og institusjonalisert: rektors evne til å holde ut og ha fast fokus, og gjenta og gjenta til det kjedsommelige
-

Svar på problemstillingen

Hvordan følger rektorer opp satsinger som VFL for å sikre varig endring?

- Rektor som må styre og ha regi på hele utviklingsprosjektet – i mange år
 - Viktig hva rektorene gjør året før UH kommer inn som bidragsytere –forankring og modning
 - Rektor bør ha flere støttespillere, i alle fasene:
 - UH-sektoren (1,5 år knapp tid)
 - Skoleeier
 - Pådrivere blant lærerne
 - PPT
 - Andre...
-

Nye problemstillinger dukker opp:

Skoleeier

- Hvordan er skoleeiers forståelse og rolle i store utviklingsprosjekter? Støtter han skolene og rektor? Kan han være til hinder for skolenes utvikling? Behov for skolering?
-

Michael Fullan



Å dra i samme retning

Et skolesystem som virker

KOMMUNEFORLAGET

En gavepakke til ungdomstrinnet?

En undersøkelse av den skolebaserte kompetanseutviklingen på ungdomstrinnet i piloten 2012/2013

May Britt Postholm, Thomas Dahl, Gunnar Engvik, Henning Fjørtoft, Eirik J. Irgens, Lise V. Sandvik og Kjersti Wæge

Trondheim 14. juni. 2013
Program for lærerutdanning, NTNU
NTNU Skole- og læringsforskning



Program for lærerutdanning

Fra politisk visjon til virkeligheten i klasserommet

Evaluering av virkemidlene i Ungdomstrinn i utvikling. Delrapport 2

Eilfred Markussen, Tone C. Carlsten, Idunn Seland og Jørgen Sjaastad

Rapport 2015:27

Ungdom

Resultater fra vedrørende s

Jørgen Sjaastad

Arbeidsnotat 1/2014

NIFU

NIFU

Relatert lesestoff...

Hele masterstudiet:

<http://www.ntnu.no/documents/1021451972/1267714758/eva-saether-marit-nordbotn-2015.pdf/50f847f9-09d0-4e2c-90bb-6f7bd8814a07>

