



# Dialogbasert ledelse

Intersubjektiv utveksling, samhandling og samskaping

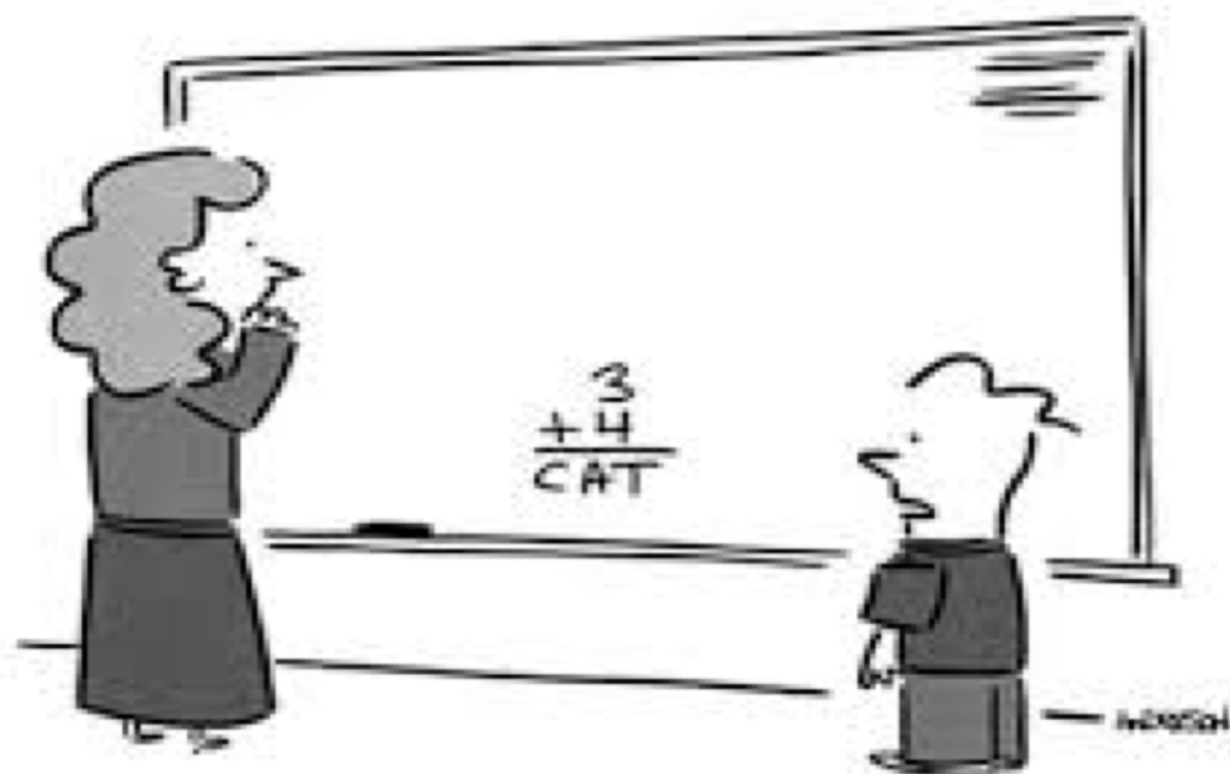


Anne Berit Emstad  
Innovasjonsleder ILU  
NTNU



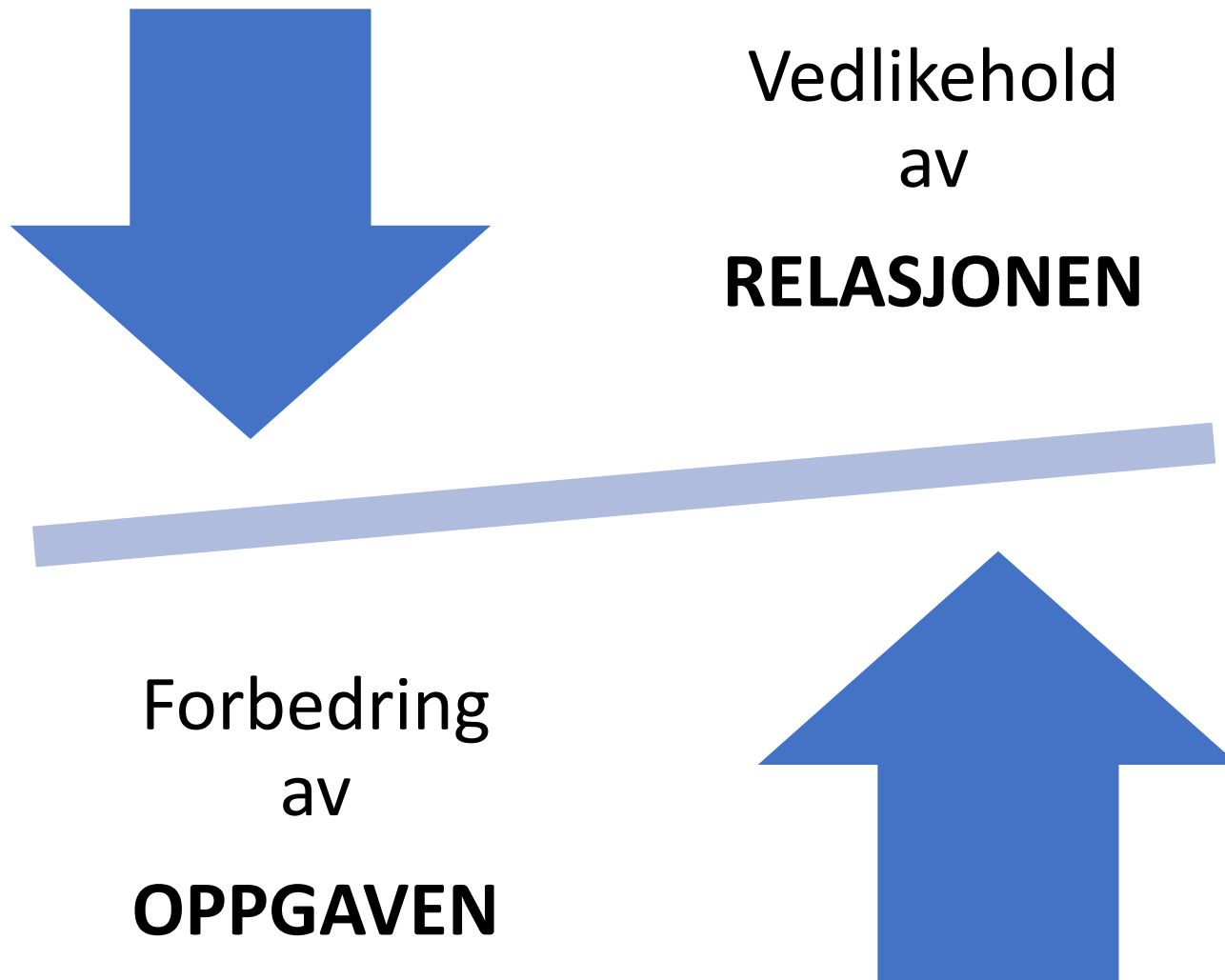
# Profesjonelle Lærings Felleskap





"On the plus side it's something for  
your PLC to chew on."

# Dillemaet “Oppgave – Relasjon”



# Handlingsteorier

## Model I og model II tenking



Model I  
tenking

- Vinn, ikke tap
- Ha kontroll over oppgaven og prosessen
- Unngå negative følelser

Model II  
tenking

- Vis respekt for seg selv og andre
- Maksimer gyldig informasjon
- Jobbe frem indre forpliktelse

"Gjøre ting bedre"

### Enkelkretslæring

Vanligste form,  
forbedrer det systemet  
man har



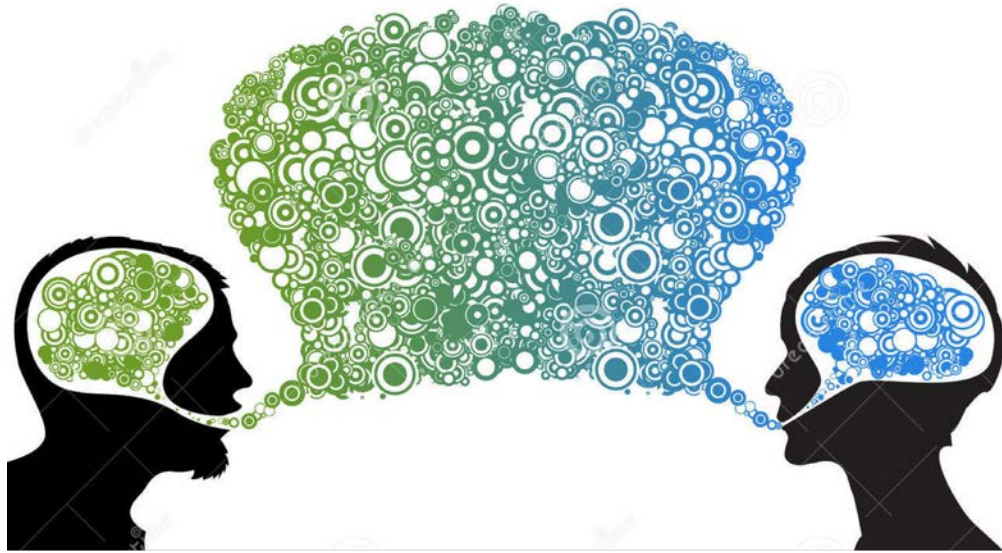
### Dobbelkretslæring

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

"Gjøre de  
riktige tingene"



NTNU



If you want to win  
every argument  
for the rest of your life,  
give up  
your need to be right.



# Modell II - en holdning, en måte å være på som er åpen for læring





# Å delta som leder og lærende

- Bruke kunnskap
- Bygge tillitt
- Løse problemer





Å trene på å innta en lærende holdning (modell II) basert på en åpen dialog

# Så hva er utfordringene?

1

Vis respekt for seg selv og andre

2

Maksimer gyldig informasjon

3

Jobbe frem indre forpliktelse

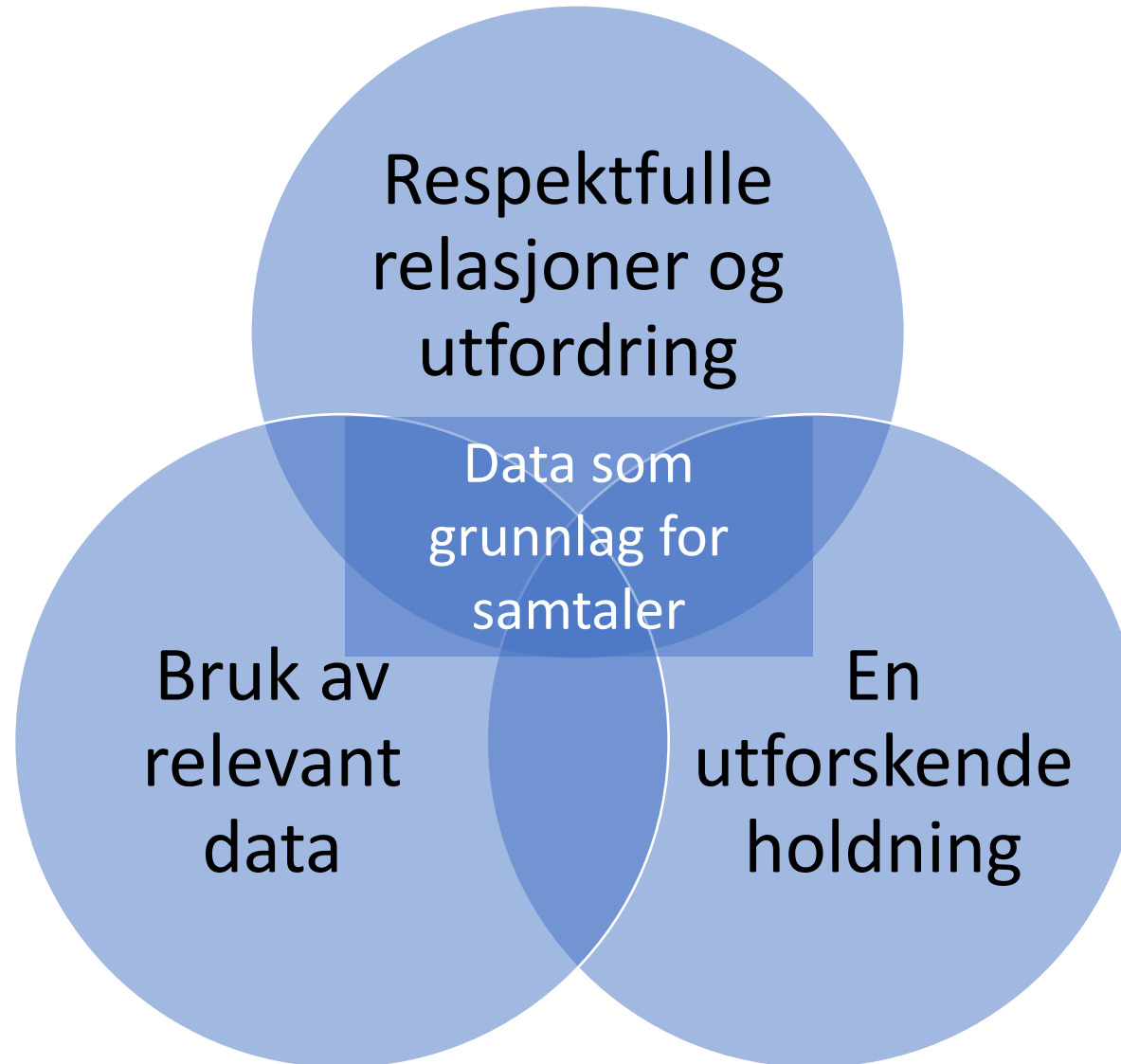
Intervensjonsstudie

# «School leaders developing effective conversations with teachers about data use»

Anne Berit Emstad, Viviane M.J. Robinson and Ide Kathrine Birkeland



# Data som grunnlag for samtaler



Earl og Timperley, 2009

Å trene på å  
innta en  
lærende  
holdning  
basert på en  
åpen dialog

Emstad, Robinson og Birkeland (2019)

## Endring i bruksteorier:

*Fra skjult til kommunisert synspunkt og  
ideer*

*Fra instrumental til ekte parafrasering og  
oppsummering*

*Fra å være i kontroll over utfallet til å være  
åpen for andre løsninger*

*Å oppmuntre til utforskning - fra  
erfaringsutveksling til erfaringsutforskning*

Jeg har følt meg veldig lyttet til, respektert og forstått underveis. Jeg har følt at dette har vært et samarbeidspartnerskap der fokuset har vært på å bearbeide tanker og idéene mine. Gjennom hele veien så har det vært mine tanker, planer og forslag som vi har fulgt, mens Per har hjulpet meg å sette ting i perspektiv. Per har vært flink til å komme med gode spørsmål som har hjulpet meg å bearbeide idéene mine videre, og vi har hatt et likeverdige forhold i prosessen.

Dialog –  
fremmer  
intersubjektiv  
utveksling,  
samhandling  
og samskaping

Bedre forståelse av læreres handlingsteorier

Bedre forståelse av læreres  
handlingskompetanse

Fra erfaringsutveksling til erfaringsutforskning

Lærere som opplever lederens involvering som  
et bidrag til læring og økt profesjonalisering



Da vet du Line er vi samlet igjen for å ha en ny samtale og følge opp litt tråden fra den samtalen vi hadde sist. Som handlet om det her med kartleggeren og nasjonale prøver og hvordan du bruker de til å fremme læring til elevene dine. Og i den samtalen ga du meg et godt innblikk på hvordan du brukte resultatene for å fremme læring. Og du nevnte at du brukte å være tett på under kartleggeren og at gjennom dialog fikk elevene vite hva de måtte jobbe videre med. Det stemmer?

Ok. Men det jeg lurer på videre litt da, det er at hvordan tenker du i løpet av neste skoleår å dokumentere hvordan elevene ... eller hvordan hver enkelt elev ligger an i forhold til målene som hver enkelt elev har i engelsk faget

Ja

Så da kan du for eksempel gå inn på en elev og sjekke litt hva du har kommentert eller lytte til det du har kommentert. Har jeg forstått, er det sånn det er?

Ja, kan det

- Ja. Og hvordan opplever du det? Hva tenker du om akkurat den muligheten for utvikling?

Jeg synes det er fantastisk, for da er det veldig enkelt for meg å gå tilbake. Jeg trenger ikke gjøre notater underveis hvordan utviklingen er. Jeg kan bare gå tilbake å lytte, jeg kan bare gå tilbake å se hva jeg har skrevet på deres mappe da. Hva jeg har skrevet for kommentarer for hver uke. Og det her er bare lese-lesken. Her er bare lese-lesken altså. Og det jeg opplever, er at de kanskje tar det mer på alvor enn de har gjort før

- Ja, og det er nå et pluss, tenker jeg da

Ja. Og jeg merker det på at de kommer og spør om hvordan de skal uttale det ordet, hvordan uttaler jeg det? Det har det ikke vært så mye av før, fordi at da har de fått det kommentert imens de har lest

I samtalene har leder lyttet aktivt og utfordret mine tanker og begrunnelser. Noe som har gjort at jeg har endret eller bekreftet min arbeidsmåte og undervisning. Jeg opplever at leder spør hvis det er ting som er uklart for å bedre forstå mine ideer og planer. Jeg vil si at jeg har opplevd disse samtalene som nyttige i forhold til å få diskutert tankene om planer og metoder i undervisninga og mål og elevmedvirkning

LEARNING IS  
A LIFE SKILL



Dialogbasert ledelse  
“å delta som en lærende”

«Derfor er rektorens nye rolle å lede lærere i en prosess for å lære å forbedre læringspraksis, samtidig som de lærer seg sammen med dem om hva som fungerer og hva som ikke gjør det.»

(Robinson, 2018)



Takk for meg!

Anne.emstad@ntnu.no