


# Ledelse av profesjonelle læringsfelleskap

- Vi vil, men får det ikke til.

The background of the slide is a blurred photograph of a person in a dark blue sweater holding a tablet computer. The person's hands are visible, and they appear to be interacting with the device. The background is out of focus, showing other people and what looks like a classroom or meeting environment.

## Skolelederkonferansen Ledelse og kvalitet i skolen

Scandic Hell Hotel, Stjørdal,  
8.februar 2019

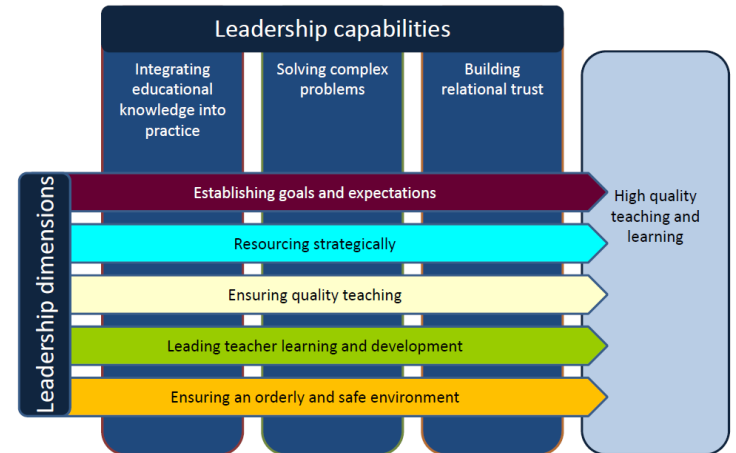
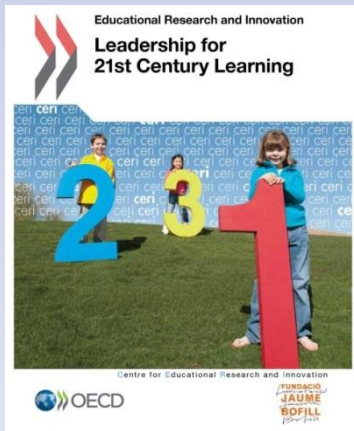
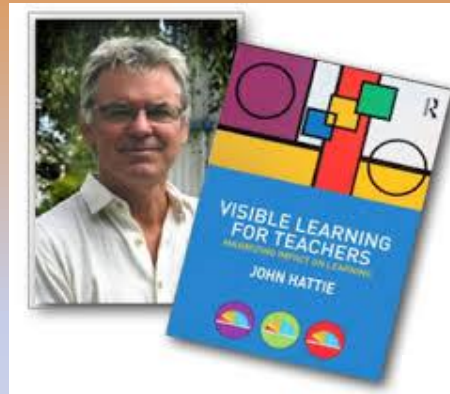
Professor Marit Aas  
[maras@oslomet.no](mailto:maras@oslomet.no)

# Disposisjon

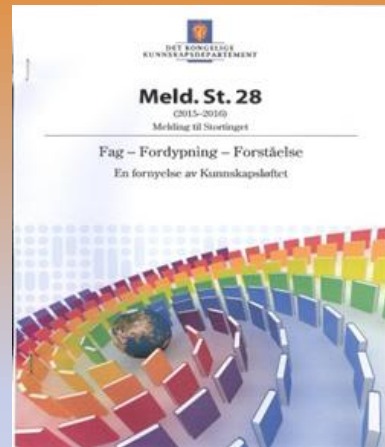


1. Hvorfor profesjonelle læringsfellesskap?
2. Hva kjennetegner profesjonelle læringsfellesskap?
3. Sentrale perspektiver
4. Lederutfordringer og muligheter
5. Hvordan håndtere spenningen mellom styring og læring?
6. Oppsummering

# En plassering av profesjonelle læringsfellesskap i en internasjonal utdanningskontekst



# En plassering av profesjonelle læringsfellesskap i en norsk utdanningskontekst



# Diskurser om skoleledelse i norske policydokumenter

Stortingsmelding	Internasjonal påvirkning	Nasjonal 'oversettelse'	Lederrolle	Ledelsespraksis
St.m. 30 (2003-2004) <i>Kultur for læring</i> . Konservativ koalisjonsregjering	-Resultatstyring -NPM -OECD- PISA, PIRLS, TIMSS	-K06  -Nasjonalt kvalitetsvurderings-system	Fra <i>føyelig</i> til <i>tydelig</i> , sterk rektorrolle	Den individuelle rektor med heroiske trekk som utøver ledelse
St.m. 31 (2007-2008) <i>Kvalitet i skolen</i> . Rød-grønn koalisjonsregjering	OECD- rapport (2008): <i>Improving School leadership</i> . (Pont et al.)	-Nasjonal rektorutdanning	Relasjonell lederrolle	Den individuelle rektor med evne til å kommunisere med lærerne
Meld.St. 19 (2009-2010) <i>Tid for læring</i>	Robinson et al.(2008) Talis (2009)	-Nasjonalt veilederkorps (2009).	Distribuert ledelse	Ledelse som aktivitet
Meld. St. 22 (2010-2011) <i>Motivasjon-mestring-muligheter</i> . Rød-grønn koalisjonsregjering	Hattie (2009).	-Vurdering for læring (2010).	Samarbeidende ledelse og skolelederteam	Heroisk og distribuerende gjennom 'tilretteleggende' ledelsespraksis
Meld.St. 21 (2016-2017). <i>Lærelyst – tidlig innsats for kvalitet i skolen</i>	21st.century skills	-Profesjon, dybdelæring tverfaglig	Skolens lederteam og tydelig ledelse	Sørge for profesjonsutvikling OG distribuert ledelse

Abrahamsen, H., & Aas, M. (2016). "School Leadership for the New Time; Heroic or Distributed?" *Journal of Educational Administration and History*. Volume 48, Issue 1, p. 68-88, 2016. doi:10.1080/00220620.2016.1092426



# Diskursive skifter

- *Fra ettergivende/svak rektor til sterk og tydelig rektor*
- *Mot relasjonell ledelse*
- *Samarbeid og skolelederteam*
- *Skoleledelse som aktivitet – distribuert ledelse*
- *Rektor som fasilitator*



- *Den nye rektor er heroisk og distribuert på samme tid*



# Kort historikk

- Fra skolebasert læreplanutvikling på 1970-tallet (Bolam, Smith, & Canter, 1978)
- Til skolevurdering og utvikling av læringsfellesskap på 1980-tallet (Louis & Leithwood, 1998)

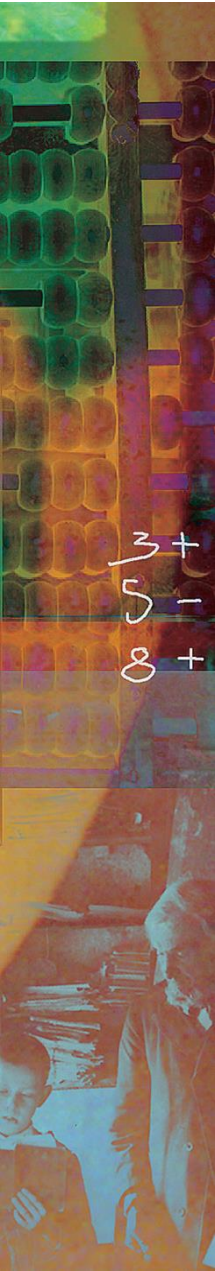


**Perspektivskifte fra individuelle læreres læring til den profesjonelle læring som skjer innenfor et fellesskap:**

- situert (Lave & Wenger, 1991)
- kollektiv læring (Wenger, 1998),
- dialog som nøkkelfaktor (Senge, 2000).

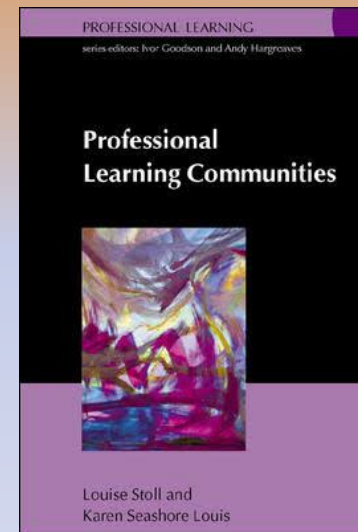


**Ledelse er avgjørende**



# Hva er profesjonelle læringsfelleskap?

- En gruppe mennesker som innenfor en kollektiv virksomhet deler og kritisk undersøker sin egen praksis. (Stoll et al., 2006)
  - Learning by doing (Dewey)
  - Den reflekterte praktiker (Schön)
- Kombinerer ovenfra og ned-styring (sentral styring) med nedenfra og opp-styring (lokal styring).





# Sentrale perspektiver på profesjonelle læringsfellesskap

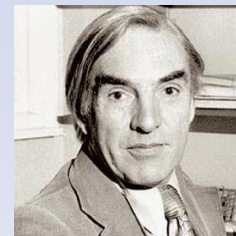
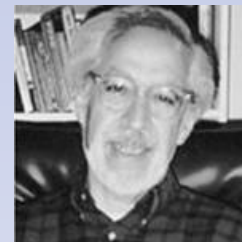
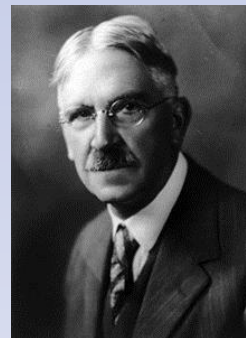
## Instrumentelt- og effektivitetsorientert

(King og Newmann, 2001 og Bolam et al.,1978)

## Erfaringsorientert (Dewey,1910,1966; Stenhouse,1975 og Schön,1983)

## Forståelsesorientert (Lave og Wenger,1991,og Fullan, 2002)

## Kunnskapsorientert (Hargreaves, 2003 og Little, 2002)

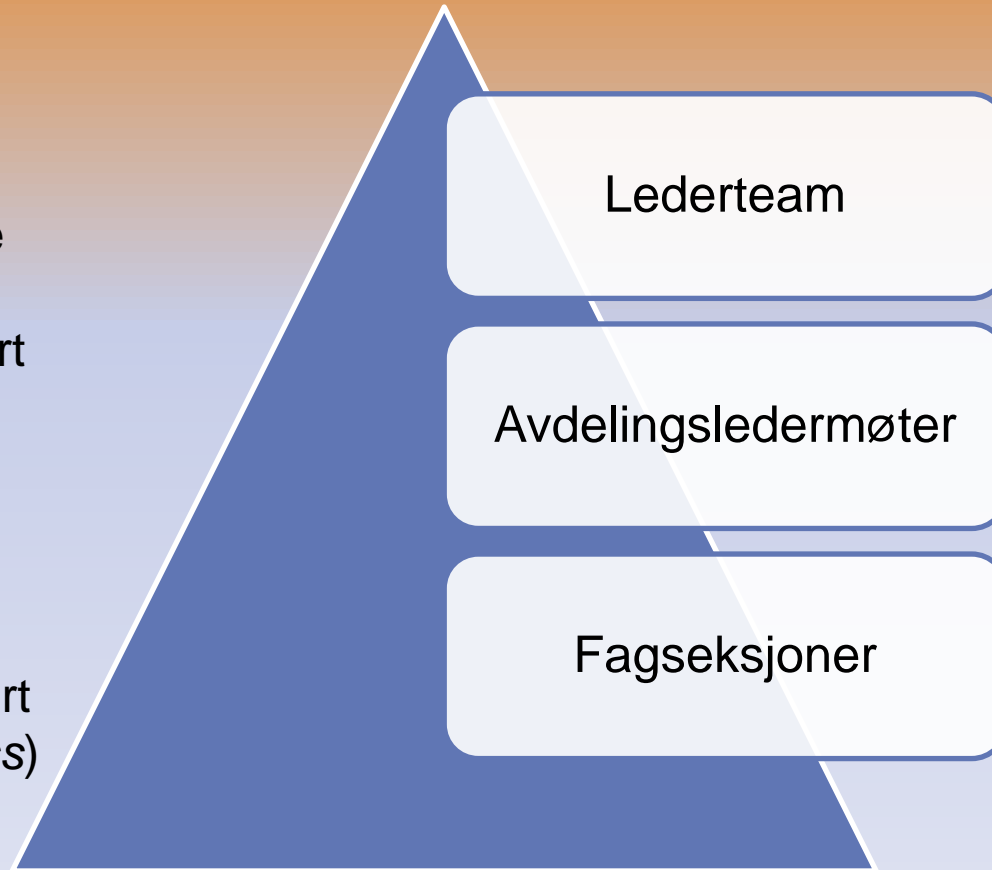


# Hva er et profesjonelt læringsfelleskap i norske skoler?

## **Ulike hensikter:**

**Styring:** Forankre eksterne ideer, forståelsesorientert (*vertikal prosess*)

**Læring:** Utvikle kunnskap Erfaringsorientert Kunnskapsorientert (*horisontal prosess*)

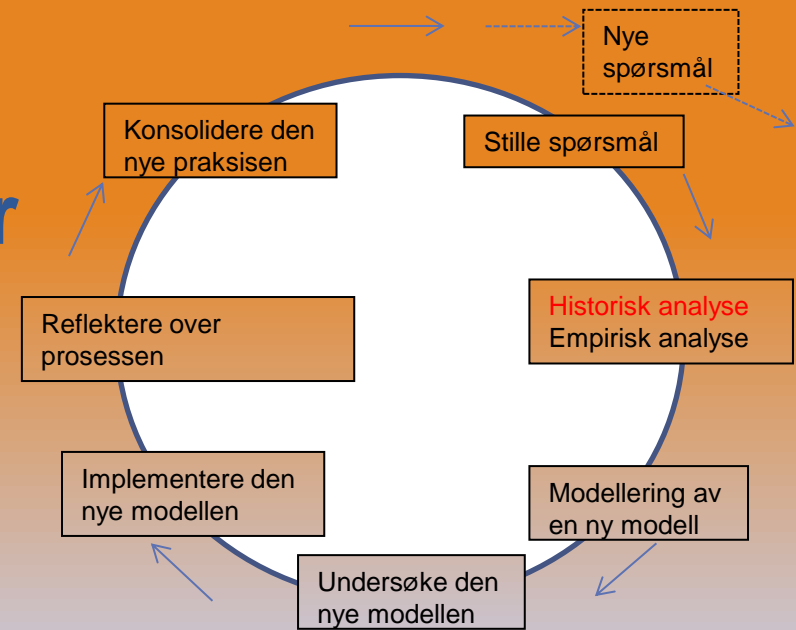


# Skoleutviklingsprosjekter – lærende modeller



Modell: <http://www.udir.no/Laringsmiljo/Bedre-laringsmiljo/Klasseledelse/Sider/Modell-for-praktisk-utviklingsarbeid/>

## Spenninger i profesjonelle fellesskap



Ekspansiv lærings sirkel, etter Engestrøm 1999, i Aas 2011



Aas, Marit (2017)  
Understanding leadership and change in schools: expansive learning and tensions, *International Journal of Leadership in Education*, 20:3, 278-296

# Utvikle praksis sammen (Udir)



**Profesjonelle læringsfelleskap gjennomsyrrer alle nasjonale satsinger**

<u>Hva er kvalitetsarbeid?</u>	<u>Velge område å jobbe med</u>	<u>Lage felles mål eller fremtidsbilde</u>
<u>Involvere og samarbeide</u>	<u>Prinsipper for gode møter</u>	

**Samskaping**

**Dialog-  
konferanser**

<u>Ny modell for kompetanseutvikling i skolen</u>	<u>Inkluderende barnehage- og skolemiljø</u>	<u>Språkløyper</u>
<u>Den teknologiske skolesekken</u>	<u>Realfagsstrategien</u>	<u>Kompetanse for kvalitet</u>
<u>Digital kompetanse - barnehagelærere og lærere</u>	<u>Lærerspesialist</u>	<u>Kompetanse for mangfold</u>
<u>Samarbeid om utsatte barn og unge mellom 0 og 24 år</u>	<u>SEVU-PPT</u>	<u>Veilederkorps</u>

**Organisasjons-  
læring**

**Veiledning/  
Refleksjon**

# Lederutfordringer og muligheter

"Sokratisk klegg", reflekterende leder



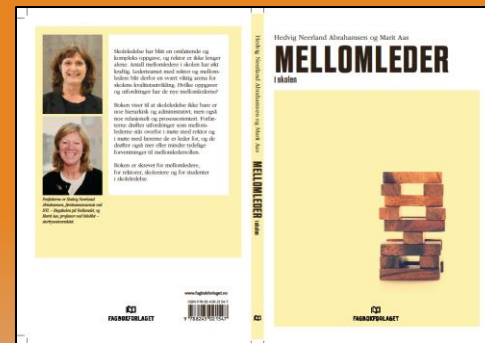
"Flue på veggen", distansert administrativ leder



Deltakende og «tett på» leder



# Ledelse av lederteamet



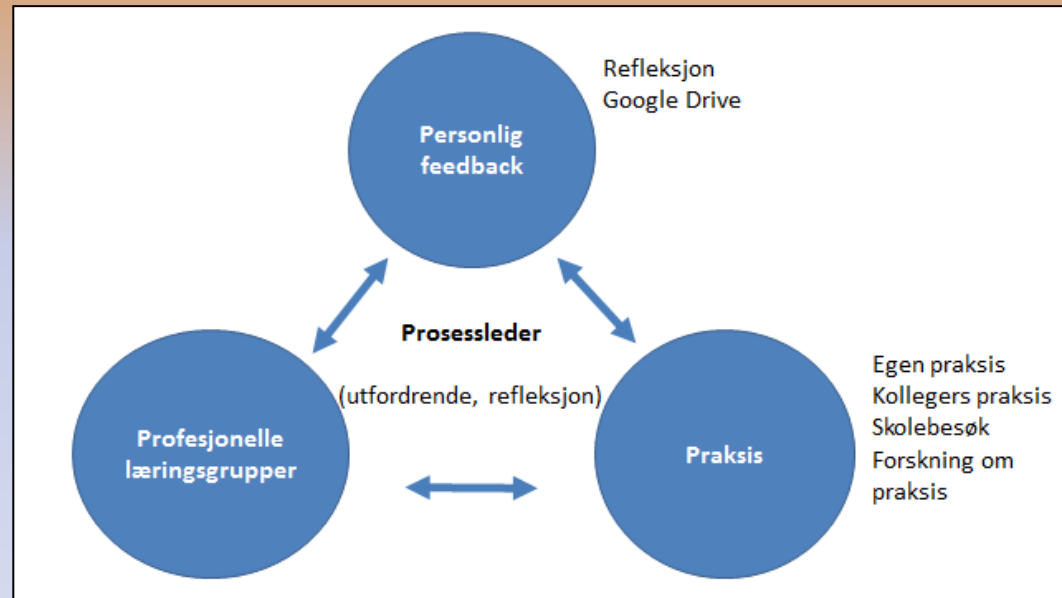
<u>Lederteamet</u> som arena for informasjonsutveksling – ‘Individuell leder’	<u>Lederteamet</u> som arena for <u>refleksjons-og diskusjonsutveksling</u> – ‘Team on top’
Fra kontroll til overblikk	Fra kontroll til delt ledelse
Autonome avdelingsledere eller rektors beslutninger	Bygge ledelseskapasitet
Individuell profesjonsutvikling	Kollektiv profesjonsutvikling

# Deltakende og «tett på» leder



# Synergi mellom praksis, profesjonelle læringsgrupper og personlig feedback

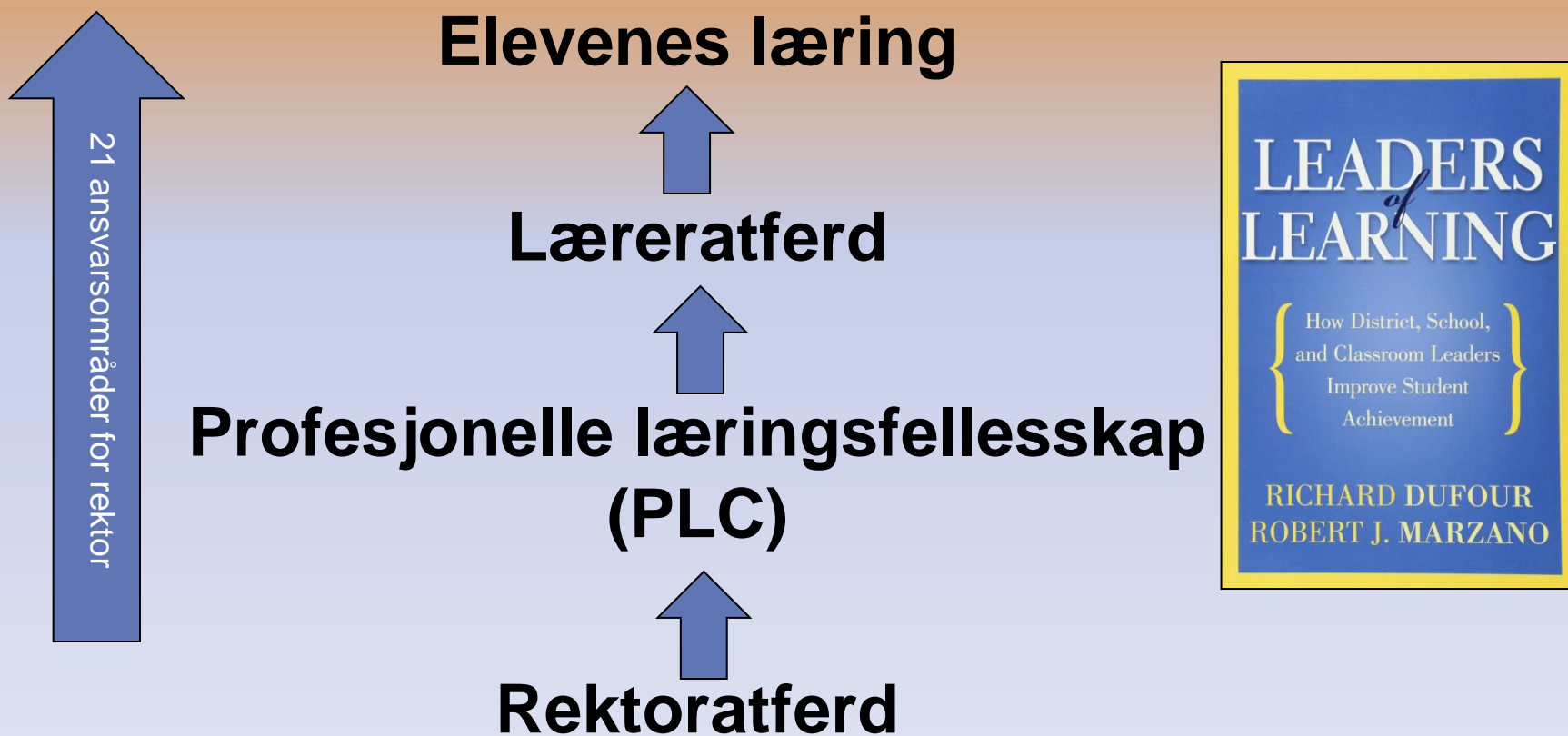
## Prosessleder som medierende faktor



Aas, M., & Blom, T. (2017). Benchlearning as professional development of school leaders in Norway and Sweden. *Professional Development in Education*, 1-14. doi: 10.1080/19415257.2017.1355840



# Sammenheng mellom rektoratferd og elevenes læring



DuFour, R., & Marzano, R. J. (2011). Leaders of learning: how district, school, and classroom leaders improve student achievement. Bloomington, Ind: Solution Tree Press.

# Tre ideer som bør drive PLC

## Hensikten med utdanning

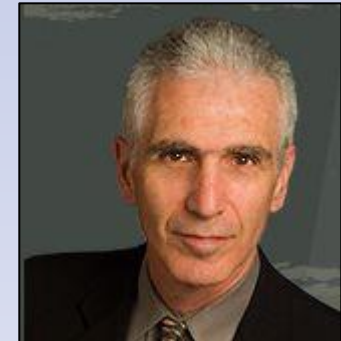
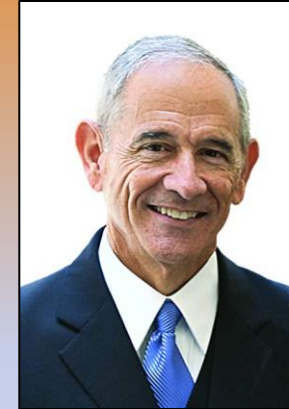
- Hva ønsker vi at våre elever skal lære?
- Hvordan kan vi vite at elevene lærer?
- Hvordan bør vi respondere når elever ikke lærer?
- Hvordan kan vi gi tilpasset opplæring?

## Samarbeid mellom lærere

- Meningsfulle team
- Fast tid til møter
- Prioritere og holde fokus
- Støtte fra skoleeier

## Resultatorientert kultur

- Hver lærer arbeider sammen med andre for å oppnå
- SMART (e) mål (strategiske, målbare, oppnåelige, resultatorienterte)



# Rektors ansvar og operasjonalisering til PLC

Rektors ansvar	Operasjonalisering til PLC
3. Etablere og sikre en effektiv kommunikasjon i hele skolen	Sikre at hvert profesjonelle team har en klar forståelse av skolens prioriteringer og har tilgang til rektor
7. Artikulere idealer og tro som styrer skolens dag-til-dag arbeid	Introdusere tre sentrale ideer for de kollektive teamene
9. Engasjere personalet i en pågående gjennomgang av de mest lovende praksisene for å forbedre elevens læring	Dele relevant forskning med teamene og motivere dem til sammen å undersøke hvilke strategier som påvirker elevenes læring
10. Delta i design og implementering av læreplan, undervisning og vurdering	Tydeliggjøre teamenes arbeid, overvåke arbeidet og delta i dialogen med teamene på de fire kritiske spørsmålene om læring
13. Skape betingelser som optimaliserer skolens forbedringsarbeid	Bruke elevresultater og positivt press fra kolleger til å inspirere lærere til å utvikle ny praksis
16. Etablere positive arbeidsrelasjoner med hvert medlem i personalet	Bruke PLC teamene til å få økt kjennskap til enkeltlærere og hva de er opptatt av
19. Være synlig i skolen og ha positiv samhandling med personalet og elever	Møte hvert team minst fire ganger i året og være opptatt av og involvert i deres bekymringer

# Å skape felles konsensus om handling

## ***Steg i profesjonelle gruppediskusjoner:***

*Steg 1 – Ramme inn diskusjonen*

*Steg 2 – Åpne opp for synspunkter og argumenter*

*Steg 3 – Utvikle en felles gruppeforståelse*

*Steg 4 – Oppsummere og lage plan for handling*



Vennebo, K. F., & Aas, M. (2019). Leading professional group discussions: A challenge for principals? *International Journal of Leadership in Education*, Accepted for publication.

## ***Steg 1 – Ramme inn diskusjonen***

***Å etablere et felles utgangspunkt for diskusjonen.***

**Lederen** beskriver sin egen forståelse av diskusjonstemaet og sjekker ut denne med gruppa. Synspunkter fra deltakerne kan føre til en ny innramming av diskusjonen.

*Er det noen her som har noen umiddelbare tanker om hvordan man skal gå frem?*

## Steg 2 – Åpne opp for synspunkter og argumenter

***Å få fram ulike synspunkter og argumenter som kan stimulere tenking***

**Lederen** sørger for at:

- hver deltakers bidrag blir hørt, forstått og anerkjent av gruppa
- deltakerne holder seg til diskusjonstema
- Sette retning for videre diskusjon

*Jeg har nesten vært i samme situasjon. Jeg kom til en skole, hvor det var et tynt dokument som var laget i to tusen og noe, for veldig lenge siden. Altså det var nok til at folk på skolen sa at de hadde en plan, men den var ikke aktiv.*

## Steg 3 – Utvikle en felles gruppeforståelse

***Å bruke individuelle synpunkter og argumenter for å etablere et felles gruppesynspunkt***

**Lederen** gjør oppsummeringer underveis:

- klargjør synspunkter og foreløpige konklusjoner
- oppsummerer synspunkter som henger sammen
- skaper et omforent grunnlag for handling

*Jeg synes det har kommet frem mange gode innfallsvinkler her, men en ting jeg lurer litt på, før vi går inn og konkretiserer litt mer. Hvor langt tidsperspektiv bør vi tenke her?*

*Og da kan jo jeg igjen bare si hvordan vi gjorde det som et forslag.*

## Steg 4 – Oppsummere diskusjonen

***Å oppsummere diskusjonen og lage plan for handling.***

**Lederen skal:**

- Hjelppe gruppa til å summere opp diskusjonen
- Fordele ansvar, oppgaver og sette tidsfrister
- Evaluere diskusjonen og takke deltakerne for deres bidrag

*Skal vi prøve å, å begynne å konkludere litt med å kanskje spisse hva vi, enkeltvis ville hatt som sånn førsteprioritet?  
Ja, skal vi ta runden rundt det?*



# Oppsummering

- **Profesjonelle læringsfellesskap** deler og kritisk undersøker sin egen praksis
- **PLC** kombinerer ovenfra og ned-styring med nedenfra og opp-styring
- **Sentrale perspektiver:**
  - ✓ Instrumentelt- og effektivitetsorientert
  - ✓ Erfaringsorientert
  - ✓ Forståelsesorientert
  - ✓ Kunnskapsorientert



- **Utfordring:** Spenninger mellom styring og læring, rir vi to hester samtidig?
- **Lederroller**
  - ✓ «Sokratisk klegg» leder
  - ✓ «Flue på veggen» leder
  - ✓ Deltakende og «tett på» leder
- **Ferdigheter i å lede profesjonelle fellesskap**
  - ✓ Artikulere og prioritere sentrale fellesideer
  - ✓ Initiere og lede profesjonelle diskusjoner
  - ✓ Følge opp utprøving av ny praksis
  - ✓ Avdekke og håndtere systemiske spenninger

# Leading professional learning

The litmus test of all leadership is whether it mobilises people's commitment to putting their energies into actions designed to improve things.

Michael Fullan (2001)

