

# Profesjonell ledelse av profesjoner: Utviklingstrekk i ledelse av og i skolen

# innhold

- Ledelsesparadigme 1
- Ledelsesparadigme 2
- Ledelsesparadigme 3
- Ledelsesparadigme 4

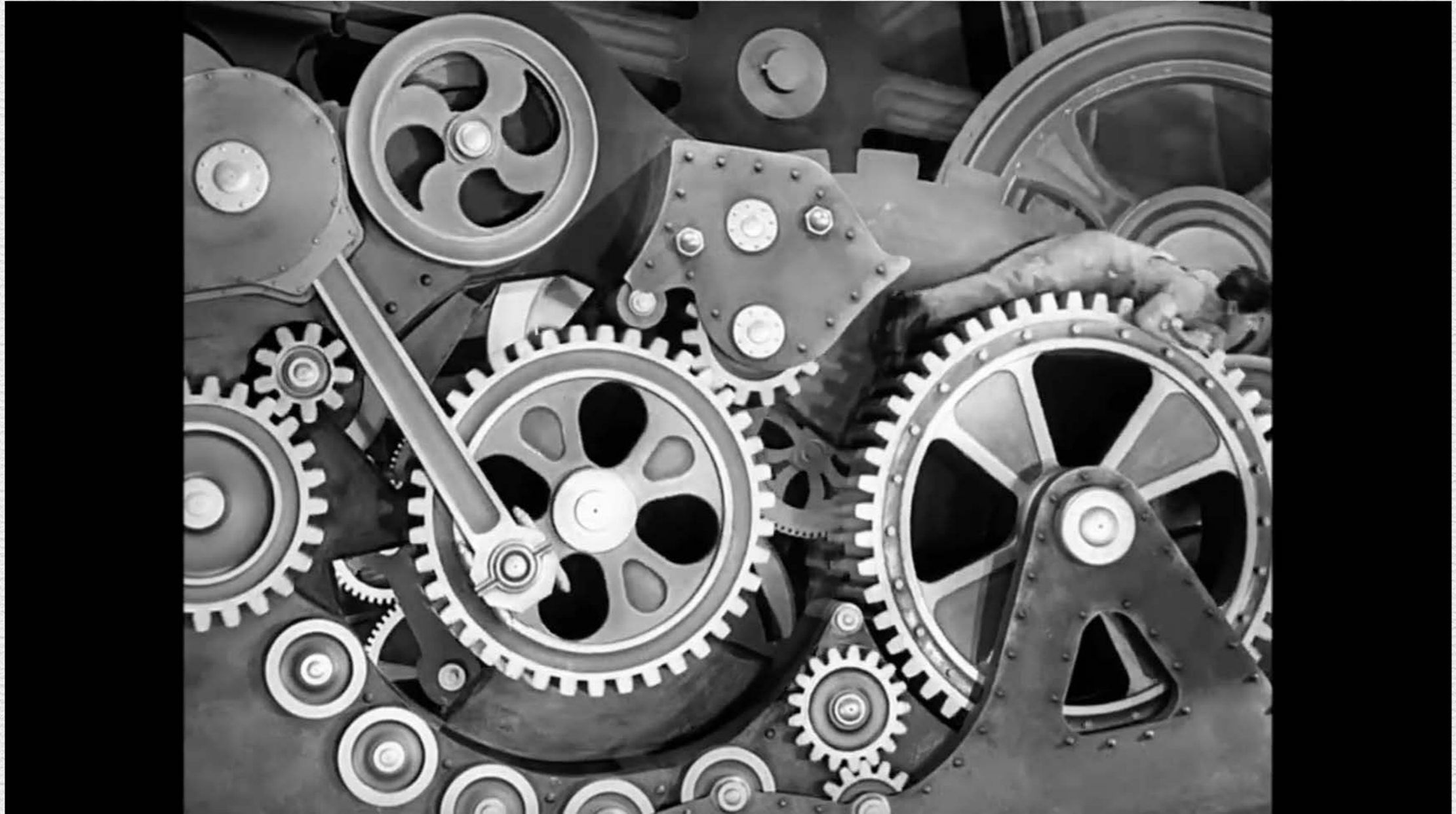
# Paradigme 1



# Paradigme 2



# Paradigme 3



# Paradigme 4



Læringsledelse!

(læring er IKKE bare en  
kognitiv øvelse)

NEI TIL KLASSELEDELSE!

# Ledelsesparadigmer

1	Katt
2	Hund
3	Maskin
4	¿Qué?





Jeg tenker, altså er jeg

Dyret som jeg altså er



Quizzz

Det er dermed lite effektivt  
for kommuner og  
skoleledere å bruke  
objektive kjennetegn på  
lærere som grunnlag for  
styring og ledelse av skolen

Lærende organisasjoner  
stiller derfor særlig store  
krav til et tydelig og  
kraftfullt lederskap

Skolens ledelse skal gi  
retning for og tilrettelegge  
for elevenes og lærernes  
læring og utvikling

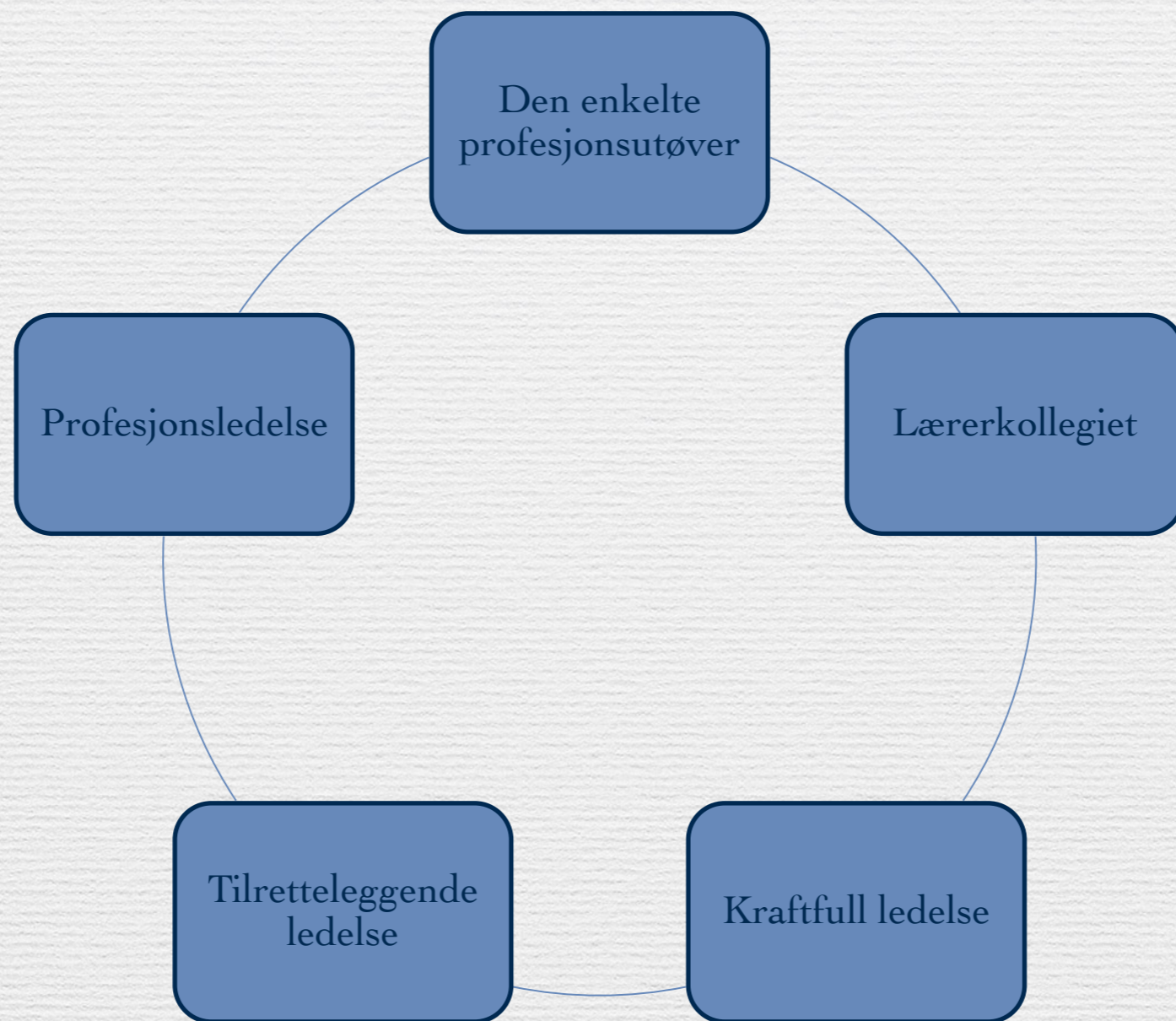
Lærerkollegiet ved den enkelte skole må drøfte hvordan de menneskelige og materielle ressursene skal brukes i undervisningen

Skoleledelsen skal stake ut kursen for det pedagogiske og faglige samarbeidet mellom lærerne og bidra til å utvikle et stabilt og positivt miljø der alle har lyst til å yte sitt beste

Quizzzzz



«Det er dermed lite effektivt for kommuner og skoleledere å bruke objektive kjennetegn på lærere som grunnlag for styring og ledelse av skolen» (Hanushek)	2019	NOU 2019:3
Skolens ledelse skal gi retning for og tilrettelegge for elevenes og lærernes læring og utvikling	2017	Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen
Skoleledelsen skal stake ut kursen for det pedagogiske og faglige samarbeidet mellom lærerne og bidra til å utvikle et stabilt og positivt miljø der alle har lyst til å yte sitt beste.	2017	Overordnet del – Høringsutkast 10. mars 2017
«Lærende organisasjoner stiller derfor særlig store krav til et tydelig og kraftfullt lederskap»	2004	St.meld. nr. 30 (2003-2004), Kultur for læring, ss. 26-27.
Lærerkollegiet ved den enkelte skole må drøfte hvordan de menneskelige og materielle ressursene skal brukes i undervisningen	1987	Kirke- og undervisningsdepartementet. 1987. Mønsterplanen for grunnskolen: M87. Oslo: Aschehoug, s. 79



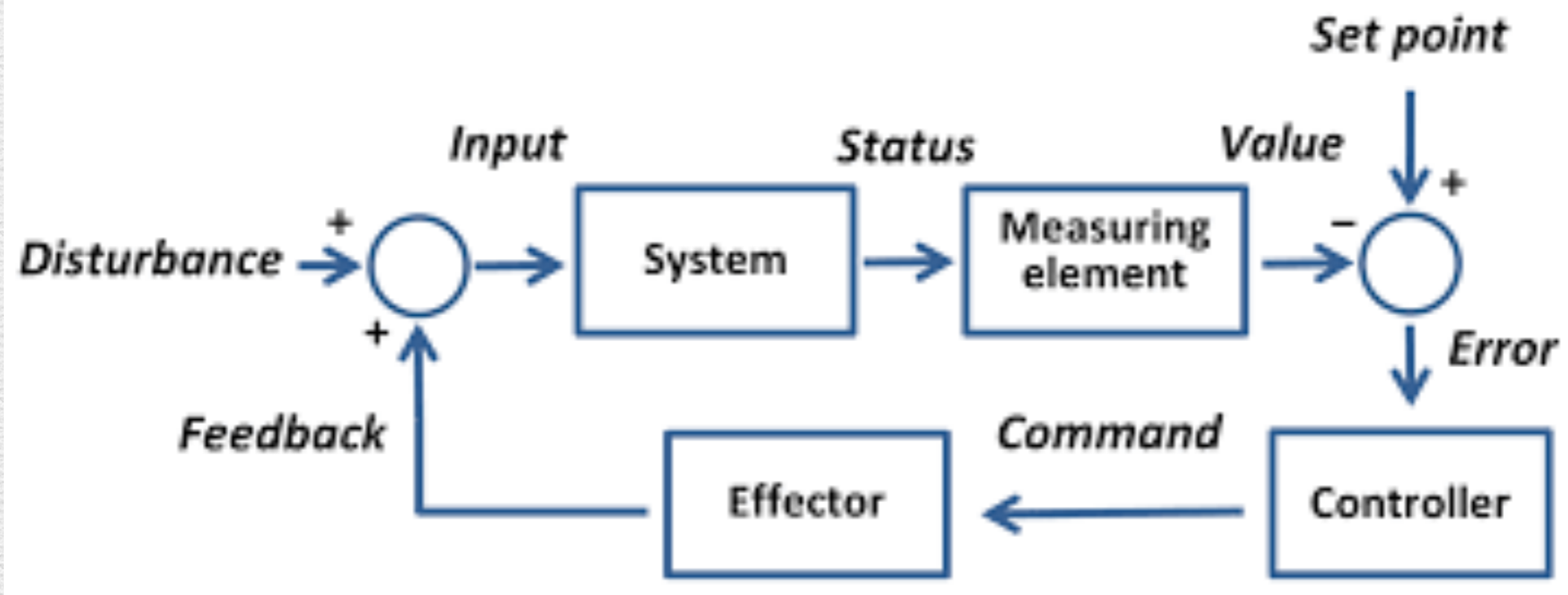


Peter Drucker (1909 – 2005)  
*The Practice of Management*, 1954  
*The Post-Capitalist Society*, 1993

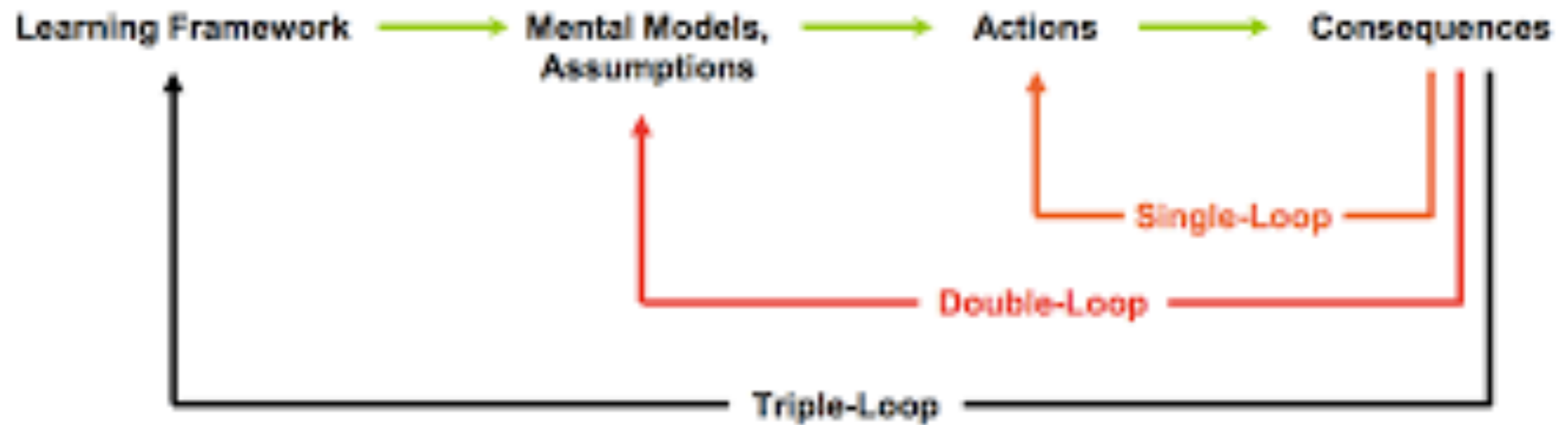








# Learning Loops







Nordlys, 12. oktober 1962, s. 11



*Sverre  
Lyngørd*

**ARBEIDERKOLLEKTIVET**

  
UNIVERSITETSFORLAGET



«det viktigste er ikke å ha rett,  
men å gjøre det riktige»

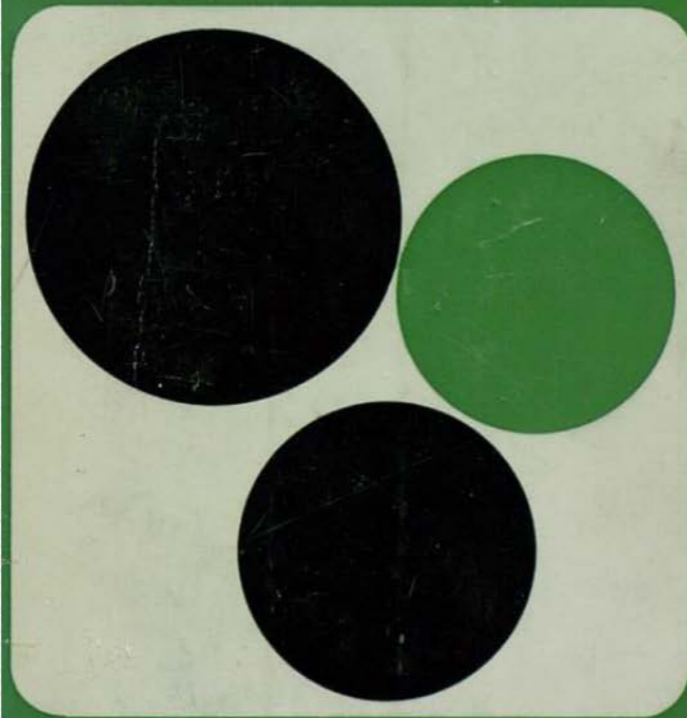


*Johan B. Holte (i midten) var ikke bare en ingeniør og industribygger av sjeldent merke. Han hadde også mot til å gå nye veier. Her sitter han sammen med formannen i Herøya Arbeiderforening, Tor Halvorsen, og personaldirektør Fridtjof Prydz ved undertegningen av samarbeidsavtalen i 1967.*

Einar Thorsrud og Fred E. Emery

# **MOT EN NY BEDRIFTSORGANISASJON**

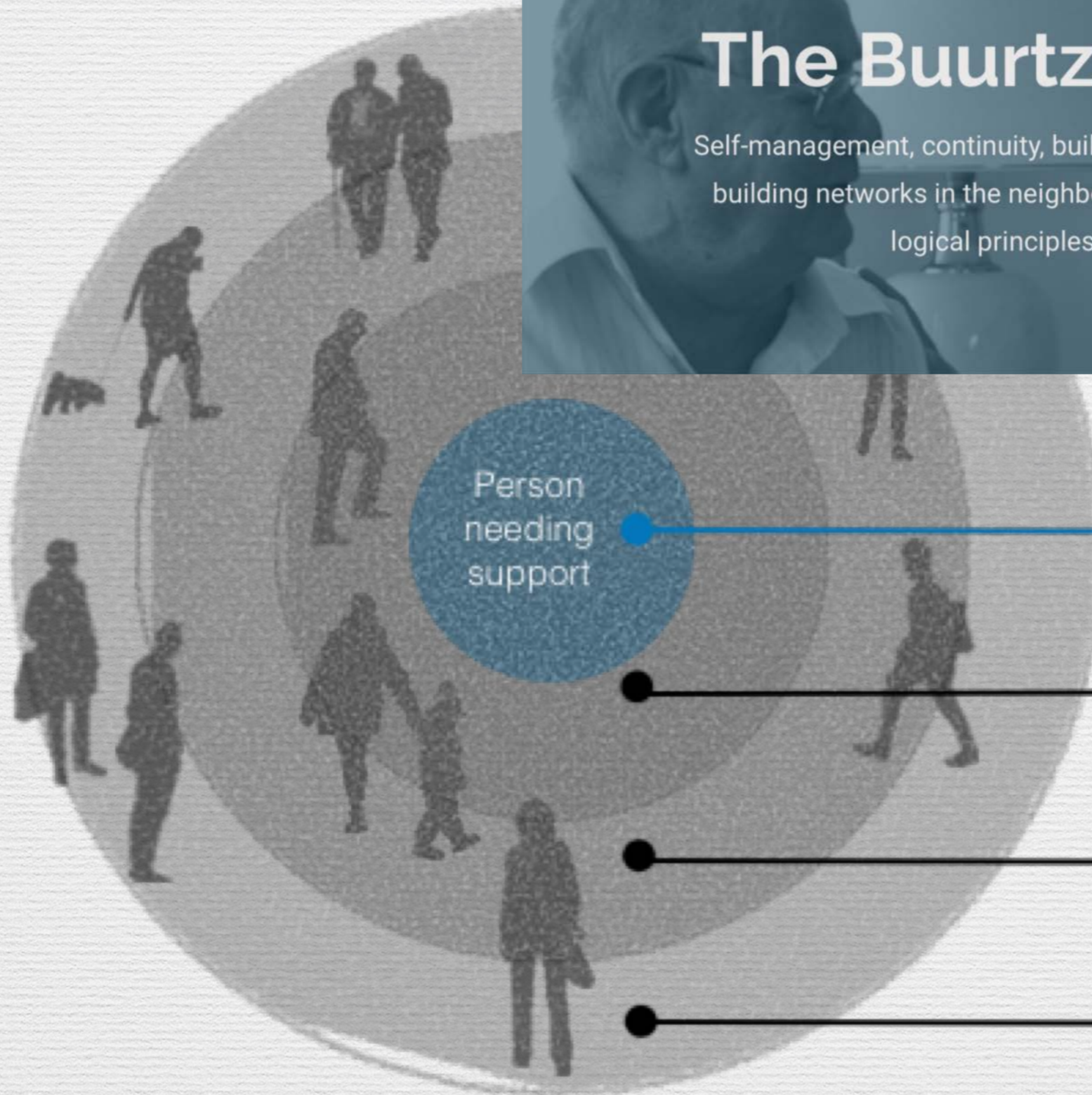
Ekspesimenter i industrielt demokrati,  
fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF



TANUM

# The Buurtzorg Model

Self-management, continuity, building trusting relationships, and building networks in the neighbourhood are all important and logical principles for the teams.



**1. Self-managing client**

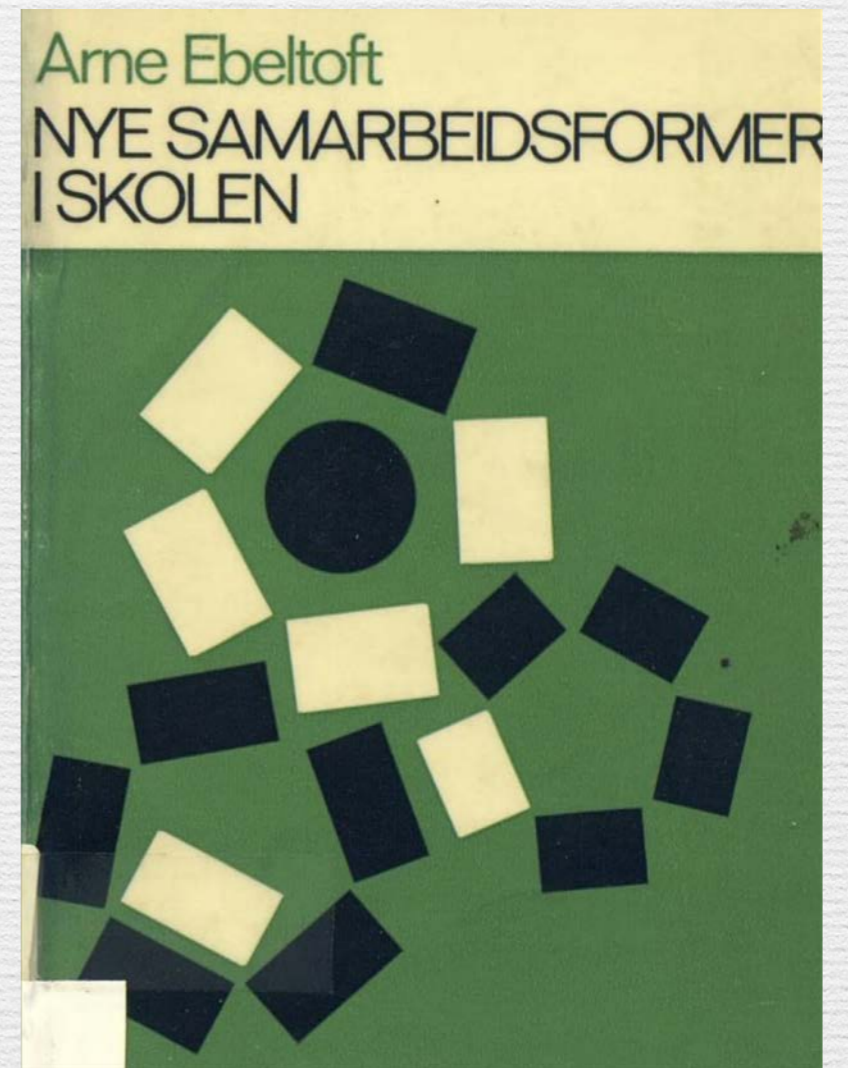
**2. Informal networks**

**3. Buurtzorg team**

**4. Formal networks**

# Organisk vs. mekanisk

”Det er vårt bestemte inntrykk at ”organiske” organisasjonsformer er i ferd med å fortrenge de ”mekaniske” innen vårt arbeidsliv. Leseren får selv gjøre seg opp sin mening, men vi finner at både skoleverket totalt og de fleste skoler i vårt land best kan karakteriseres som et ”mekanisk system”. Skolen representerer derfor i liten grad de former for organisert samvirke mellom mennesker som kommer til å prege vårt samfunn i fremtiden. Snarere kan skoleverket og de fleste skoler stå som modell for organisasjonsformer som er i ferd med å bli avleggs.” (s. 15)



Dirk Richter  
Hans Anand Pant

# LEHRERKOOPERATION IN DEUTSCHLAND

Eine Studie zu kooperativen Arbeitsbeziehungen  
bei Lehrkräften der Sekundarstufe I

The Research Alliance for  
New York City Schools

## School Organizational Contexts, Teacher Turnover, and Student Achievement:

Evidence from Panel Data

Working Paper

Matthew A. Kraft  
Brown University

William H. Marinell  
Darrick Yee  
Harvard University

March 2016

Thomas Dahl  
Lars Klewe  
Poul Skov

## En skole i bevægelse

Evaluering af satsning på kvalitetsudvikling  
i den norske grundskole

Danmarks Pædagogiske  
Universitets Forlag  
Danish University of Education Press



# Profesjoner

- Profesjonelle yrkesutøvere er stort sett selvgående
- Profesjoner ledes ofte av uformell ledelse (selvledelse)
- De lar seg stimulere av det som angår jobben
- De hater stort sett det i jobben som ikke har med jobben å gjøre, men bare med systemet
- Blir ting påtvunget, utvikler de motstand (arbeiderkollektivet)
- De jobber godt alene, men enda bedre når de føler et profesjonelt ansvar

# Norsk skole

- Norske lærere og elever trives godt (=gode betingelser for læring)
- Mange skoler fungerer godt (samarbeidet mellom de ulike aktører er godt og aktørene tar i fellesskap ansvar)
- Norsk skole er for lite tilpasset elevene (enhetsskolen råder)

# Profesjonell ledelse av profesjoner

- Sett inn ressursene der hvor de trengs (jfr. M 87)
- Konsentrer ledelsen der hvor den trengs og bruk de mest dedikerte og faglig engasjerte til denne ledelsen
- Bygg nettverk for faglig samarbeid (ikke som beslutningsorganer)

