



«Skoleledelse i utfordrende omgivelser»
Intervensjoner, kultur og distribuert ledelse

Jan Merok Paulsen

7. Februar 2019





Nordic Journal of Comparative and
International Education (NJCIE)



NJCIE 2018, Vol. 2(2-3), x-x

<http://doi.org/10.7577/njcie.2784>

Leadership Strategies in Diverse Intake Environments

Brit Bolken Ballangrud¹

Associate professor, South-East University, Norway

Jan Merok Paulsen

Associate professor, Oslo Metropolitan University, Norway

Copyright the author

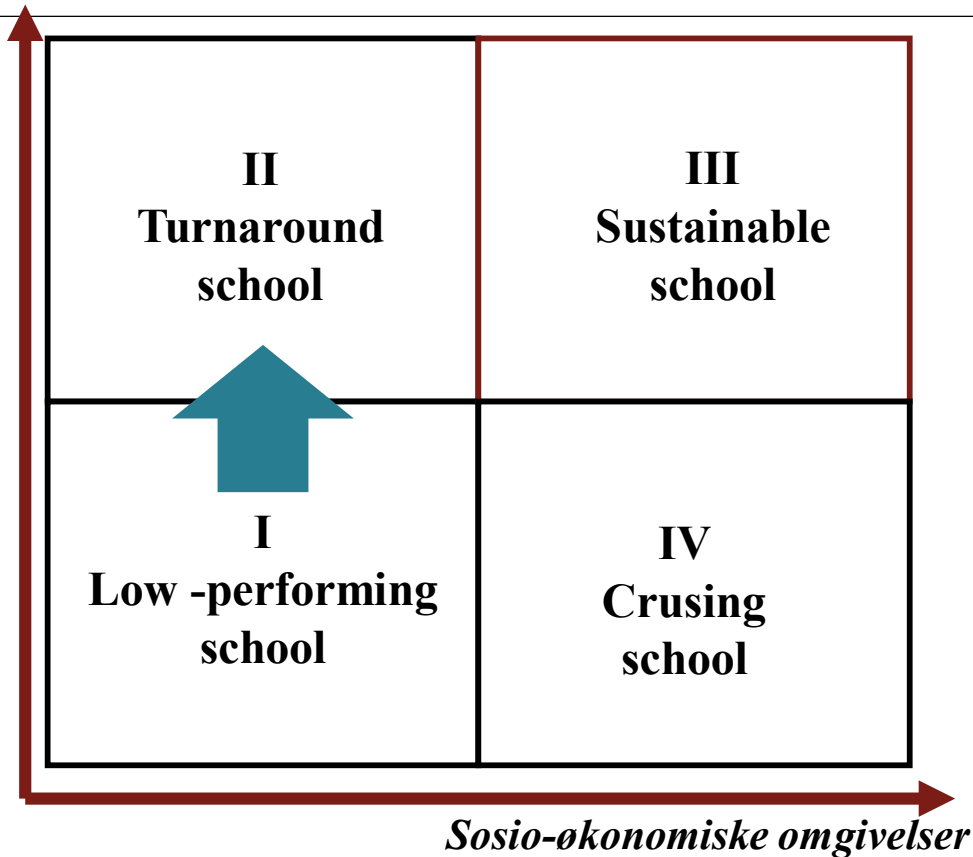
Peer-reviewed article; received 31 May 2018; accepted 17 September 2018

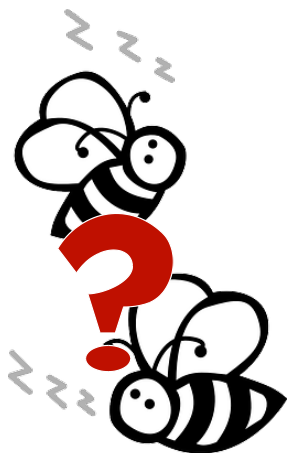
Abstract

The case study subjected in this paper was designed to illuminate how school leadership strategies and interventions mediate external demands, in the form of the academic press, for raised outcomes, imposed from the policy environment on a school with a heterogeneous pupil population. The Norwegian research site is situated in a demographic environment of low pupil socioeconomic status, a group of factors that in other systems predicts 60%–70% of academic achievement. More specifically, the intake environment in which the school is situated is characterized by high ethnic heterogeneity and, for some parts, low scores on parents' social welfare indicators. Data was collected from a school characterized as low performing, defined by pupil achievement on national tests, yet these outcomes had been progressing better over time. Findings are based on observations as well as interviews with school leaders, teachers, the superintendent in the municipality, and pupils, together with a pupil survey. The paper analyzes various leadership strategies and interventions as mediating functions between the external academic press from the school district level and the internal cultural context of the school. Specifically, the findings suggest that building a core culture of inclusive ethos for all pupils, paired with pedagogical collaboration, and democratic and servant leadership, are important devices for mastering this form of diversity. The leadership practices and collaborative focus were furthermore anchored in a systemic and more integrative school organization that purposefully combined hierarchical structure with horizontal elements in a matrix-like design.

Keywords: leadership strategies; underperforming schools; systemic school organization; capacity building; trust

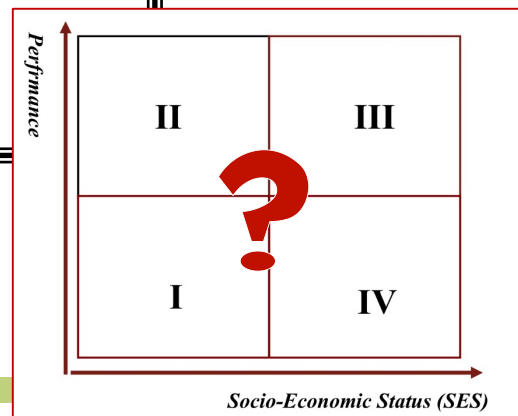
Prestasjonsprofil

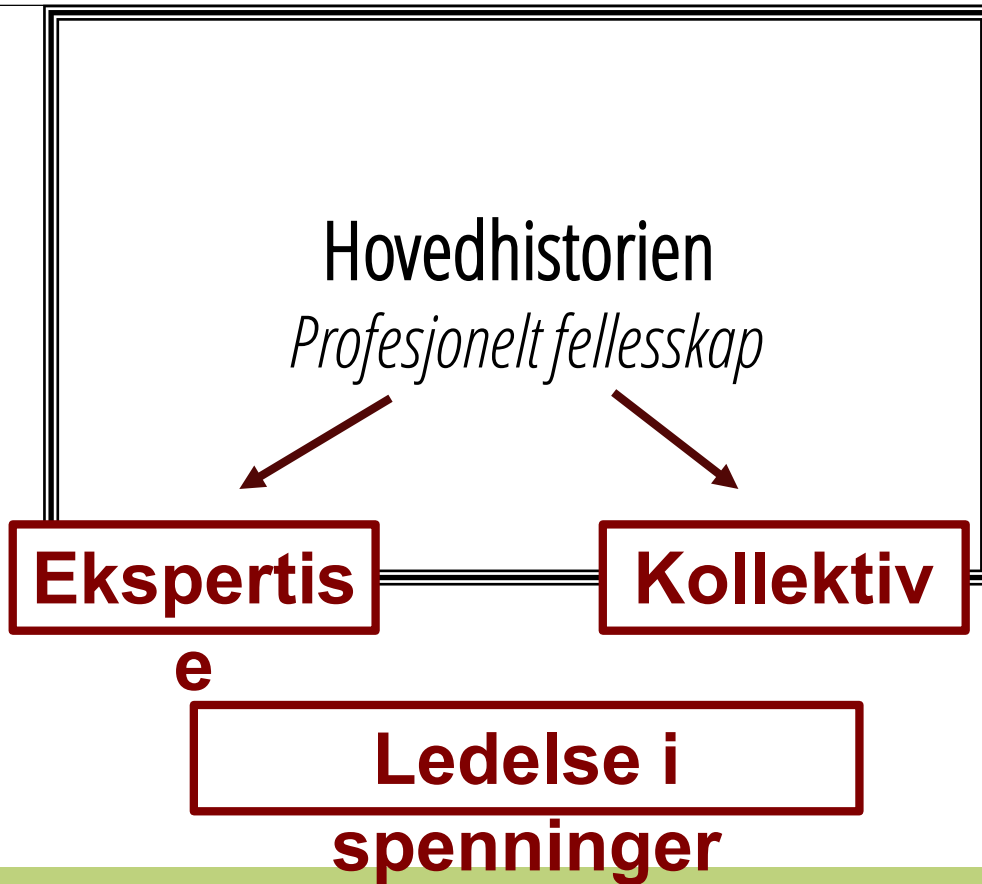
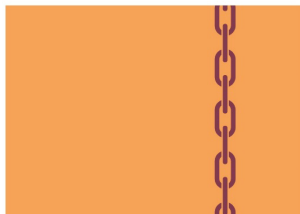




SUMME-SPØRSMÅL:

- 1: Hva ville **DU** ha gjort som ny rektor i en kategori I skole?
- 2: Hva ville **DU** ha gjort som ny rektor i en kategori IV skole?





Social-cognitive outcomes of teachers' engagement in learning communities

Social-cognitive outcomes of teachers' engagement

775

Kjell Brynulf Hjerto and Jan Merok Paulsen
Business Administration, Hedmark University College, Rena, Norway, and Saku Petteri Thiveräinen
Institute of Educational Leadership, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

Received 1 July 2013
Revised 18 November 2013
26 February 2014
26 March 2014
Accepted 13 April 2014

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to seek to investigate Etienne Wenger's theory of social learning in a community of practice by modeling two simultaneous aspects of teachers' collaborative learning: their engagement in close-knit informal groupings and engagement with colleagues that work externally to the core group. These two learning processes are related to two social-cognitive outcomes: teachers' organizational commitment and their sense of impact.

Design/methodology/approach – The study investigated a field sample of 246 individual teachers from ten Finnish primary schools. Hypotheses were developed and tested by using multiple regression and structural equation modeling.

Findings – The results indicate that local engagement supports teachers' organizational commitment. However, this form of collaborative learning behavior did not support their sense of impact. Moreover, external engagement with trusted colleagues supported sense of impact but not organizational commitment.

Research limitations/implications – The study reinforces the importance of teachers' engagement in communities of practice. Specifically, the results suggest two specific social-cognitive outcomes related to two different learning processes situated in teachers' community of practice. It would be highly valuable to replicate this study in various multi-level settings.

Practical implications – The study highlights teachers' engagement in communities of practice as



HVA?

Tabell 2 Konseptuell beskrivelse av profesjonelle fellesskap (tilpasset fra Louis, 2015)

Nivå	Egenskap	Beskrivelse
1	Delte normer og verdier	Sterke etikkbaserte og moralsk bindende normer knyttet til hva som er foretrukket atferd
2	Kollektivt fokus på elevenes læring	Kollektiv forståelse av hvordan elever lærer som manifesterer seg i et felles arbeid for elevvurdering som går utover testresultater
3	Samarbeid	Lærere arbeider sammen for å utvikle nye perspektiver på undervisning og læring basert på deres felles verdier
4	Reflekterende dialog	Lærere engasjerer seg i dybdesamtaler med kolleger om praksis som oppleves som problematisk
5	Av-privatisert praksis	Lærere observerer hverandre i klasserommet, for å lære av observasjonene og bidra med nye ideer som kan stimulere refleksjon og dialog om utvikling sammen med kolleger



Jan Merok Paulsen

**STRATEGISK
SKOLELEDELSE**





Elevsyn i praksis

Forventninger og mestringstro

Carol Dweck's *Mindset*

Fixed vs **Growth**

ability is static

avoids challenges

gives up easily

sees effort as fruitless

ignores useful criticism

threatened by others

ability is developed

embraces challenges

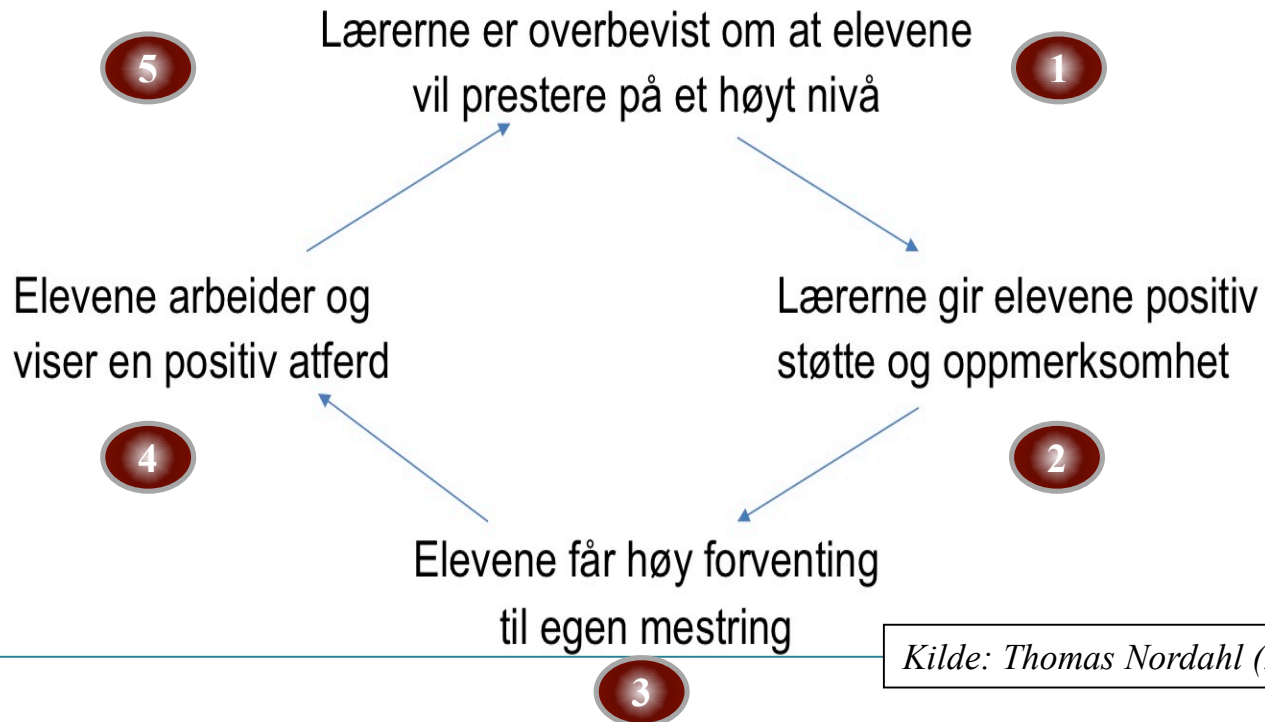
persists in obstacles

sees effort as necessary

learns from criticism

inspired by others' success

Steve Lee - UC Davis



Kilde: Thomas Nordahl (2019)

Growth Mindset vs. Fixed Mindset



Fixed mindset

Intelligence is a fixed trait. You can't change it.



Growth mindset

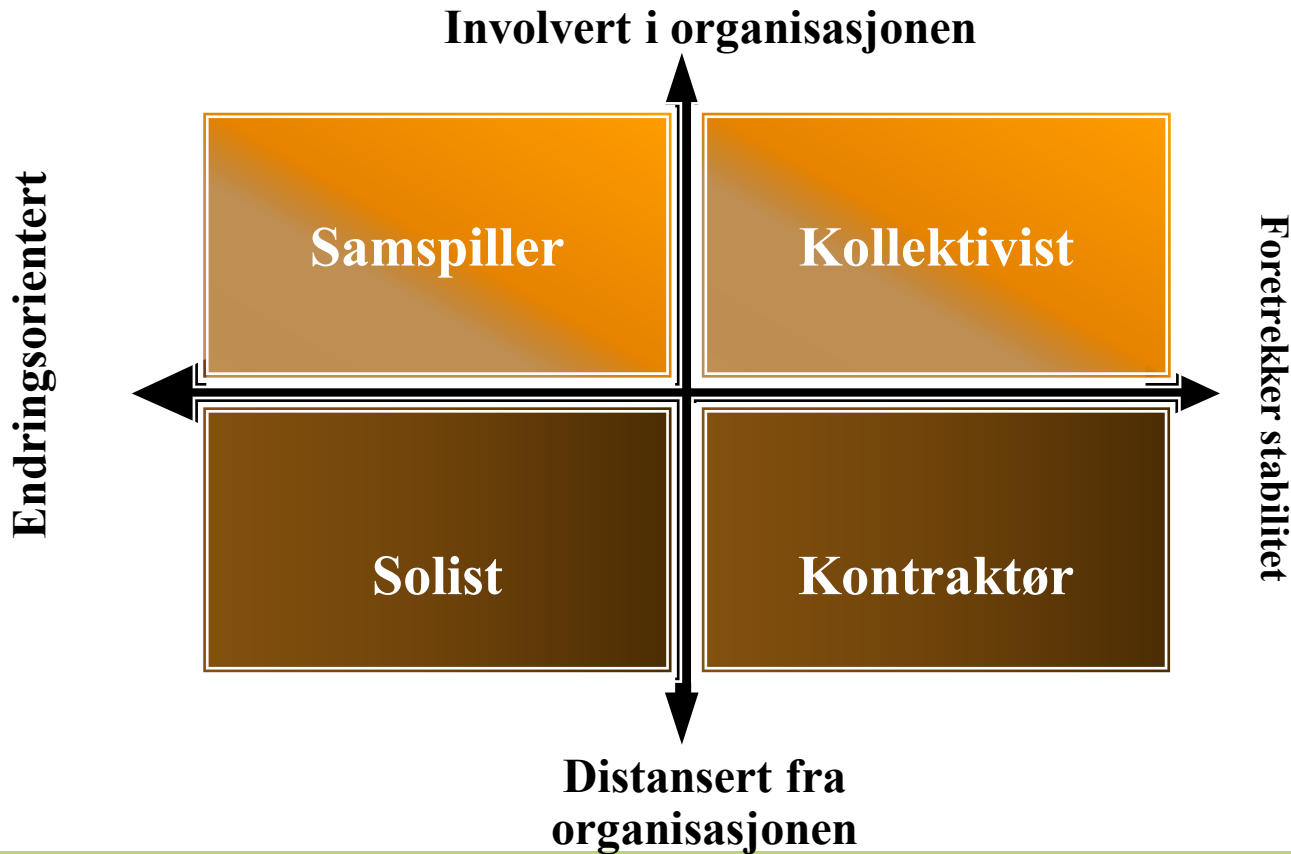
You can grow your intelligence through effort.





«Det norske arbeidsverdikartet»

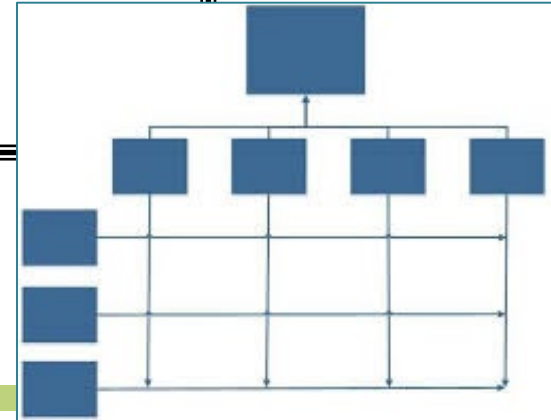
Kilde: Norsk Jobb Monitor – Erik Dalen, 2012

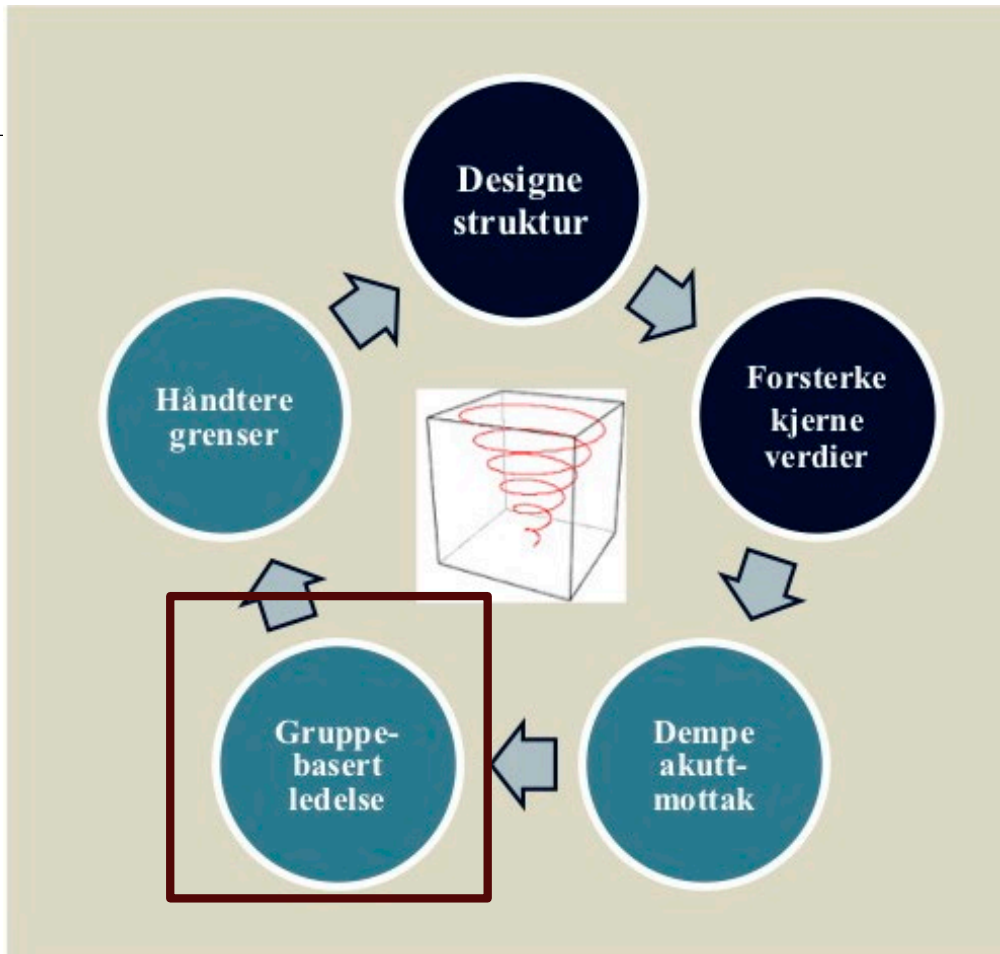




Ledelsesintervensjoner #1

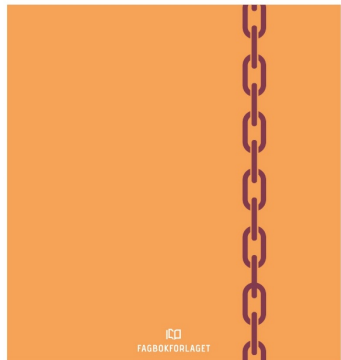
Den systemiske syklusen





Jan Merok Paulsen

STRATEGISK SKOLELEDELSE





Gruppebasert ledelse

Ledergruppens som «motor»





Ledergruppemøte stor norsk skole

Observasjon

Tidsramme: 12.30-14.30

Før kl. 13.30: 7 avbrudd i møtet:

- Rektor må «overta» elev sak- gå på kontoret med eleven (**«slemm gutt»**)
- 2 inngående telefonsamtaler som det ble respondert på (ved å **forlate møterommet**)
- Baby (i barnevogn) som trengte oppmerksomhet (**Mamma går ut med baby**)
- 2 lærerhenvendelser (går inn i møterommet og ta opp saker **direkte** med en av møtedeltakerne)
- Rektor forlater møtet etter å ha blitt **«hentet»** av kontormedarbeider

Ledergruppene deres er
POTENSIELT VIKTIG...
.... men sannsynligvis
UNDERUTNYTTET arena

Kilde: Henning Bang (2018)



- Hvilke resultater skaper ledergruppa som vår skole har stor nytte av?
- Hva kan vi skape i ledergruppa som vi ikke kan få til like bra andre steder i skolens organisasjon?

«Norske ledere opplever at 40 prosent av tiden de bruker i ledermøter er uproduktiv»

Psykolog Henning Bang

AV ANITA MYKLEMYR
am@foramedier.no

Den eneste trøsten er at det ikke står noe bedre til i andre land. Utenlandske undersøkelser viser at ledere i snitt opplever at 30-70 prosent av tiden de bruker i ledermøter ikke er produktiv, sier Henning Bang, psykolog og førsteamanuensis ved Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo med ledergrupper som spesialfelt. Han er aktuell med boken *Effektive ledergrupper* som han har skrevet sammen med Thomas Nettet Midelfart. I boken presenterer de en modell for effektive ledergrupper som er basert på norsk forskning og en oppsummering av internasjonal forskning de siste 40 årene.

Den viktigste grunnen til at norske toppledere synes ledergruppene er uproduktive hele 40 prosent av tiden, er hyp

dien av de 80 toppledergruppene det kommer fram at lederne synes at 40 prosent av tiden de bruker i ledermøter er bortkastet.

Stort forbedringspotensial

– Hvordan står det egentlig til med kvaliteten på norske ledergrupper?

– Pasienten er ikke veldig syk, for å si det slik. Han er absolutt på beina. Men når 40 prosent av tiden norske ledere bruker i ledermøter oppleves som uproduktiv, indikerer det at de har mye å gå på. Min erfaring er at det er få midlertidige ledergrupper, men

– Blir resultatene bedriftene leverer noe bedre av en god ledergruppe?
– Det finnes studier som viser at organisasjoner kan klare å kompensere for dårlige ledergrupper, men det er en utbredt oppfatning at selskaper med gode ledergrupper gjør det bedre enn selskaper som ikke har det. Det kan eksempelvis handle om



Psykologene Henning Bang (bildet) og Thomas Nettet Midelfart skriver i den nye boken *Effektive ledergrupper om hva som må til for at ledergrupper skal lykkes.*

Sminket versjon

Når Henning Bang jobber med ledergrupper handler det ofte om å få på plass noen spilleregler, en teamfølelse og trygghet i teamet. Skal lederne fungere som et godt team, må de være trygge nok på hverandre til å kunne være åpne og ærlige når de diskuterer saker med sterke interessenemotsetninger.

– Hvis den psykologiske tryggheten i ledergruppen mangler, kan medlemmene bli for forsiktede. De er usikre på om de vil bli straffet hvis de er helt ærlige, og tar heller de reelle diskusjonene med folk de stoler på utenfor møterommet. Det de tar med seg til ledermøtet, er en sminket versjon.

«Speaking Up is Less Common Than You Think»....



the fearless organization

Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth

Amy C. Edmondson
HARVARD BUSINESS SCHOOL

WILEY

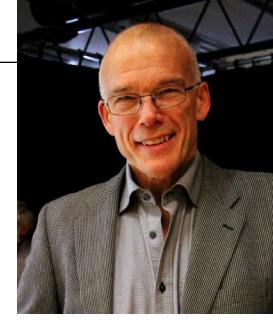


Mestrings-tro
- Som gruppe

Psykologisk trygghet
-Som gruppe

Målorientering
-MAP
-MAV

Læring
-Ledelse
-Forsterking



HUMAN PERFORMANCE
2016, VOL. 00, NO. 00, 1-19
<http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2016.1250765>

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

Learning outcomes in leadership teams: The multilevel dynamics of mastery goal orientation, team psychological safety, and team potency

Kjell Brynjulf Hjertø^a and Jan Merok Paulsen^b

^aHedmark University College; ^bOslo and Akershus University College of Applied Sciences

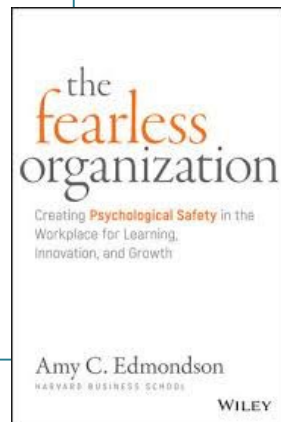
ABSTRACT

A sample of 166 individual participants in 47 school leadership teams was used to investigate the relationships between individual learning outcomes and two dimensions of individual mastery achievement goal orientation—mastery approach goals (MAP) and an emotionally modified measure of mastery avoidance goals (MAV)—and two group-level emergent beliefs, namely, team potency and team psychological safety. All variables were independently positively related to individual learning; however, team potency had no incremental effect above team psychological safety. MAP and team potency interacted negatively on individual learning, indicating that the emergence of high potency in teams may compensate for low average level of MAP in teams. When running the complete research model, MAV and team psychological safety remained positively related to individual learning, in contrast to team potency and MAP. The implications of the findings for leadership teams are discussed.

Begrepet psykologisk trygghet



- Begrepet psykologisk trygghet beskriver et **gruppeklima** der ansatte føler seg frie til å utrykke relevante tanker og følelser **uten frykt** for å bli straffet
- Bygger på **tillit og respekt** mellom medlemmene
- «Dette er viktig fordi koordinering og integrering av komplekse arbeidsoppgaver krever at folk stiller spørsmål, deler tanker åpent, og kan handle uten bekymring over hva andre tror om en»
- «Følgelig er psykologisk trygghet avgjørende for læring i grupper og organisasjoner»
- *Amy Edmondson, 2002, s. 77*

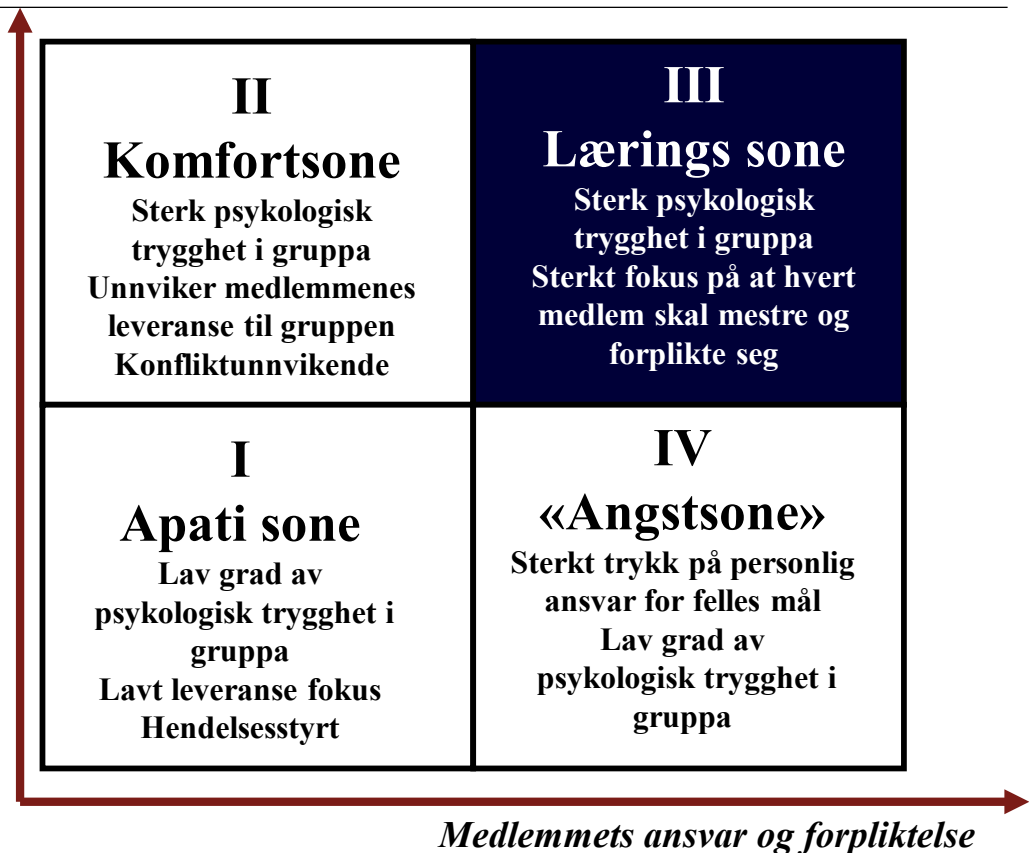


Særskilt utfordring i grupper: Snakke om «elefanten i rommet»



«Psykologisk trygghet handler *ikke* nødvendigvis om å ha det hyggelig på jobben, eller å bli gode venner- eller oppleve fravær av press og problemer på jobben»
Amy Edmondson, 2002, s. 119

Psykologisk trygghet i gruppa





Konflikter og læring

«Å lede i seriøse spenninger»





«Serious Work Means Serious Tensions»



*«If there's no tensions,
then you're not serious
about what you're
doing»*

*Wynton Marsalis - Director
Jazz at Lincoln Center*

Tabell 1 En firedimensjonal modell av intragruppekongflikter (4IC)

Den firedimensjonale konfliktmodellen (4IC).		Konfliktens kilde	
		Sak	Relasjon
Konflikt-komponent	Emosjonelle konflikter Emosjoner: «Liker – liker ikke»	Emosjonelle sakskonflikter (nyhet) («Grønne») (Jeg liker ikke løsningen)	Emosjonelle relasjonskonflikter («Røde») (Jeg liker ikke deg)
	Kognitive konflikter Kognisjon: «Korrekt/ukorrekt»	Kognitive sakskonflikter («Blå») (Løsningen er feil)	Kognitive relasjonskonflikter (nyhet) («Gule») (Din atferd/mening er feil)

Mulige konfliktscenarier i grupper

- En intern-gruppe konflikt er oppstått når **minst to** av gruppens medlemmer
- er **samtidig klar over (bevisst)**
- at de har **uforenlige** (inkompatible) standpunkter.
- Konflikten kan ha sin kilde i **saker** (oppgaver) eller **relasjoner** mellom medlemmer
- Konflikten kan være **emosjonell** eller **kognitiv** i sin natur
- *Kilde: Kjell B. Hjertø (2017)*



Tabell 1 En firedimensjonal modell av intragruppekongflikter (4IC)

Den firedimensjonale konfliktmodellen (4IC).		Konfliktens kilde	
		Sak	Relasjon
Konflikt-komponent	Emosjonelle konflikter Emosjoner: «Liker – liker ikke»	Emosjonelle sakskonflikter («Røde») (Jeg liker ikke løsningen)	Emosjonelle relasjonskonflikter («Røde») (Jeg liker ikke deg)
	Kognitive konflikter Kognisjon: «Korrekt/ukorrekt»	Kognitive sakskonflikter («Blå») (Løsningen er feil)	Kognitive relasjonskonflikter (nyhet) («Gule») (Din atferd/mening er feil)

Mulige konfliktscenarier i grupper

- En intern-gruppe konflikt er oppstått når **minst to** av gruppens medlemmer
- er **samtidig** klar over (**bevisst**)
- at de har **uforenlige** (inkompatible) standpunkter.
- Konflikten kan ha sin kilde i **saker** (oppgaver) eller **relasjoner** mellom medlemmer
- Konflikten kan være **emosjonell** eller **kognitiv** i sin natur
- *Kilde: Kjell B. Hjertø (2017)*





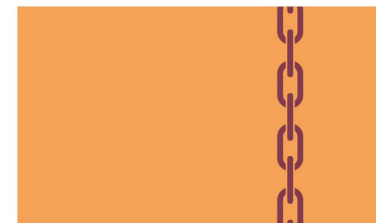
Gruppeoppgave 1

GAP-analyse



Jan Merok Paulsen

**STRATEGISK
SKOLELEDELSE**



HVA?

Tabell 2 Konseptuell beskrivelse av profesjonelle fellesskap (tilpasset fra Louis, 2015)

Nivå	Egenskap	Beskrivelse
1	Delte normer og verdier	Sterke etikkbaserte og moralsk bindende normer knyttet til hva som er foretrukket atferd
2	Kollektivt fokus på elevenes læring	Kollektiv forståelse av hvordan elever lærer som manifesterer seg i et felles arbeid for elevvurdering som går utover testresultater
3	Samarbeid	Lærere arbeider sammen for å utvikle nye perspektiver på undervisning og læring basert på deres felles verdier
4	Reflekterende dialog	Lærere engasjerer seg i dybdesamtaler med kolleger om praksis som oppleves som problematisk
5	Av-privatisert praksis	Lærere observerer hverandre i klasserommet, for å lære av observasjonene og bidra med nye ideer som kan stimulere refleksjon og dialog om utvikling sammen med kolleger



Tabell 2 Konseptuell beskrivelse av profesjonelle fellesskap (tilpasset fra Louis, 2015)

Nivå	Egenskap	Beskrivelse
1	Delte normer og verdier	Sterke etikkbaserte og moralsk bindende normer knyttet til hva som er foretrukket atferd
2	Kollektivt fokus på elevenes læring	Kollektiv forståelse av hvordan elever lærer som manifesterer seg i et felles arbeid for elevvurdering som går utover testresultater
3	Samarbeid	Lærere arbeider sammen for å utvikle nye perspektiver på undervisning og læring basert på deres felles verdier
4	Reflekterende dialog	Lærere engasjerer seg i dybdesamtaler med kolleger om praksis som oppleves som problematisk
5	Av-privatisert praksis	Lærere observerer hverandre i klasserommet, for å lære av observasjonene og bidra med nye ideer som kan stimulere refleksjon og dialog om utvikling sammen med kolleger

2

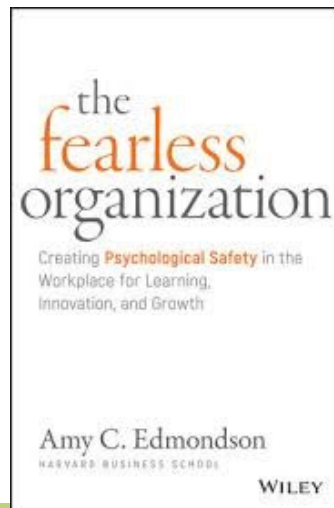
Oppgave:

- På en skala **fra 1 til 10**, gjør en vurdering av **NÅ-situasjonen** på din skole på hver av de 5 dimensjonene i modellen: Hvor er dere?
- Hvor på en **skala fra 1 til 10** ønsker du at din skole skal være om 1 år?
- Hvor er **gapet størst**?
- Hva kan du gjøre i **ditt lederskap** for å bidra til å tette gapet?
- Hvordan men du at vi bør arbeide med å tette gapet i **ledergruppa**?



Gruppeoppgave 2

«Hvor fryktløs er din skole»?



Gruppeoppgave 2

Ta stilling til følgende påstander ved å gi en skåre: 1=Helt uenig, 2=Uenig, 3=Verken uenig eller enig, 4=Enig, 5=Helt enig.

Ta pulsen på læringsklimaet i dine grupper	Skåre
På møtene våre er det ingen som holder kortene inn til brystet	
I dette teamet blir det verdsatt at medarbeidere har forskjellige meninger	
På teammøtene kan alle ta opp sine utfordringer og «suksess-historier»- og forvente positiv støtte	
Nye perspektiver blir verdsatt selv om de bryter med flertallets oppfatninger	
Dersom lærerens elever oppnår svake resultater, blir det ikke brukt mot denne læreren	

Refleksjonsspørsmål:

- Presenter dine skåres for de andre i gruppa, og fortell hvorfor du valgte akkurat de du satte.
- Hvilken dimensjon fikk lavest skåre?
- Hvordan tenker du å agere for å forbedre den svakeste skåren?

Jan Merok Paulsen

**STRATEGISK
SKOLELEDELSE**


FAGBOKFORLAGET