

Når ideer fra nasjonale programmer
skal bli til varig bedre praksiser i
skolen

Professor Kjell Arne Røvik
Norges Arktiske Universitet – Tromsø

NTNU Skolelederkonferansen, 10-11. februar 2022

- ▶ Forandringens vinder over norske skoler – en utfordring for skoleledere

Sirkulerende oppskrifter på styring, ledelse, organisering av samtidens organisasjoner (inkl. skoler....):

- De er mange (langt flere enn før...)
- De dukker opp – og spredes lynraskt til mange og høyst forskjellige virksomheter.
- Forestillingen om at de har sin tid:

Kjell Arne Røvik

Tor Vidar Eilertsen og Eli Moksnes Furu (red.)

Reformideer i norsk skole

Spredning, oversettelse og implementering

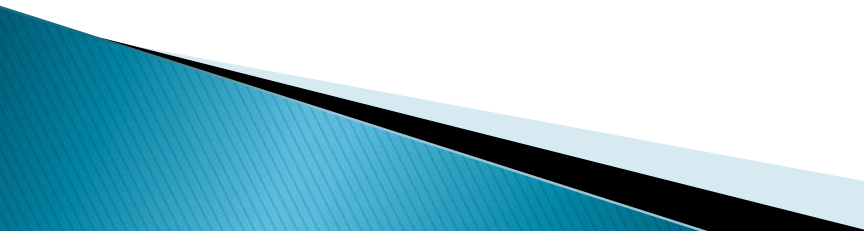
Tilsyn **Styring**
Kvalitetsindikatorer Accountability
Mestring Organisasjonsanalyse **Skoleeierskap**
Ledelse PIRLS Mål og Skoleeieranalyse
Lean resultatstyring **Ståstedsanalyse**
TIMMS **Klasseledelse** Tiltak mot tidstyver
Vurdering for læring **Bedre ledete skoler**
Prøveadministrativt **PISA** Bedre læringsmiljø
system (Pas) **Kontrollsystem**
Evidensbasert praksis **Kvalitet**

GAFFELN DAMM
AKADEMISK

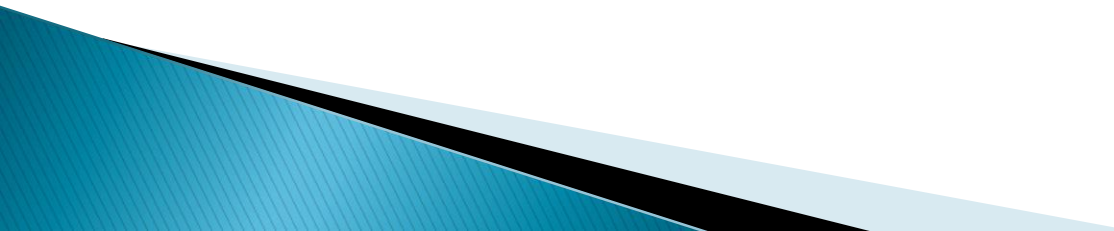
POPULÆRE ORGANISASJONSIDEEER

- ▶ Oppskrifter på god ledelse:
 - Serviceledelse
 - Teambasert ledelse
 - Endringsledelse
 - Programstyreledelse
 - Total kvalitetsledelse
 - Verdibasert ledelse
 - Process value management
 - Knowledge management
 - Dialogbasert ledelse
 - Klasseledelse
 - Fjernledelse
 - Selvledelse
 - Storytelling
 - Karaokeledelse

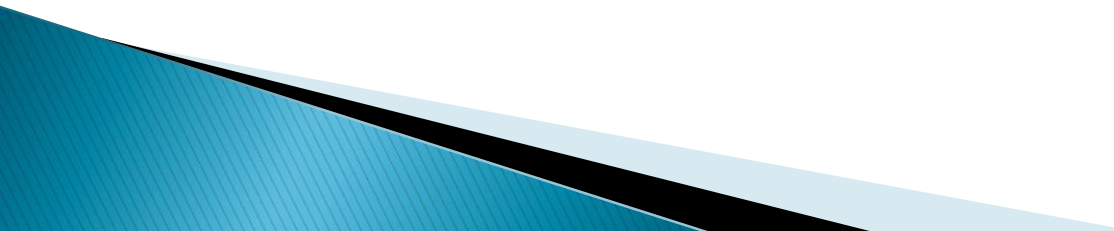
OPPSKRIFTER PÅ "RIKTIG" ORGANISASJONSSTRUKTUR

- ▶ Divisjonalisert struktur
 - ▶ Prosesbasert organisering
 - ▶ Prosjektorganisering
 - ▶ Matrisestruktur
 - ▶ "Flat struktur"
(avbyråkratisering)
 - ▶ Resultatenhetsmodell
- 

OPPSKRIFTER PÅ "GOD ORGANISASJONSKULTUR"

- ▶ Kundeorientert servicekultur
 - ▶ Forandringskultur
 - ▶ Prestasjonskultur
- 

Oppskrifter for personalhåndtering

- ▶ – Medarbeidersamtaler
 - ▶ – Kompetanseutviklings–oppskrifter
 - ▶ – Motivasjonsoppskrifter
 - ▶ – Empowerment (myndiggjøring)
- 

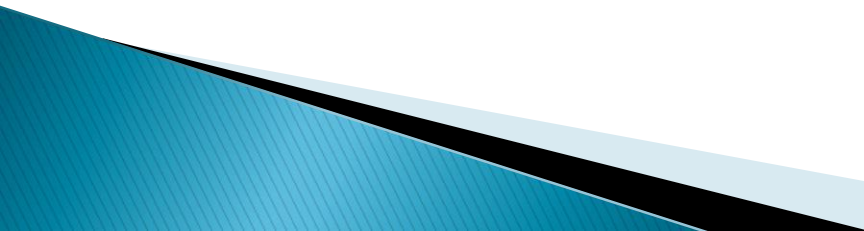
OPPSKRIFTER FOR PROSEDYRER, RUTINER OG PROSESSER

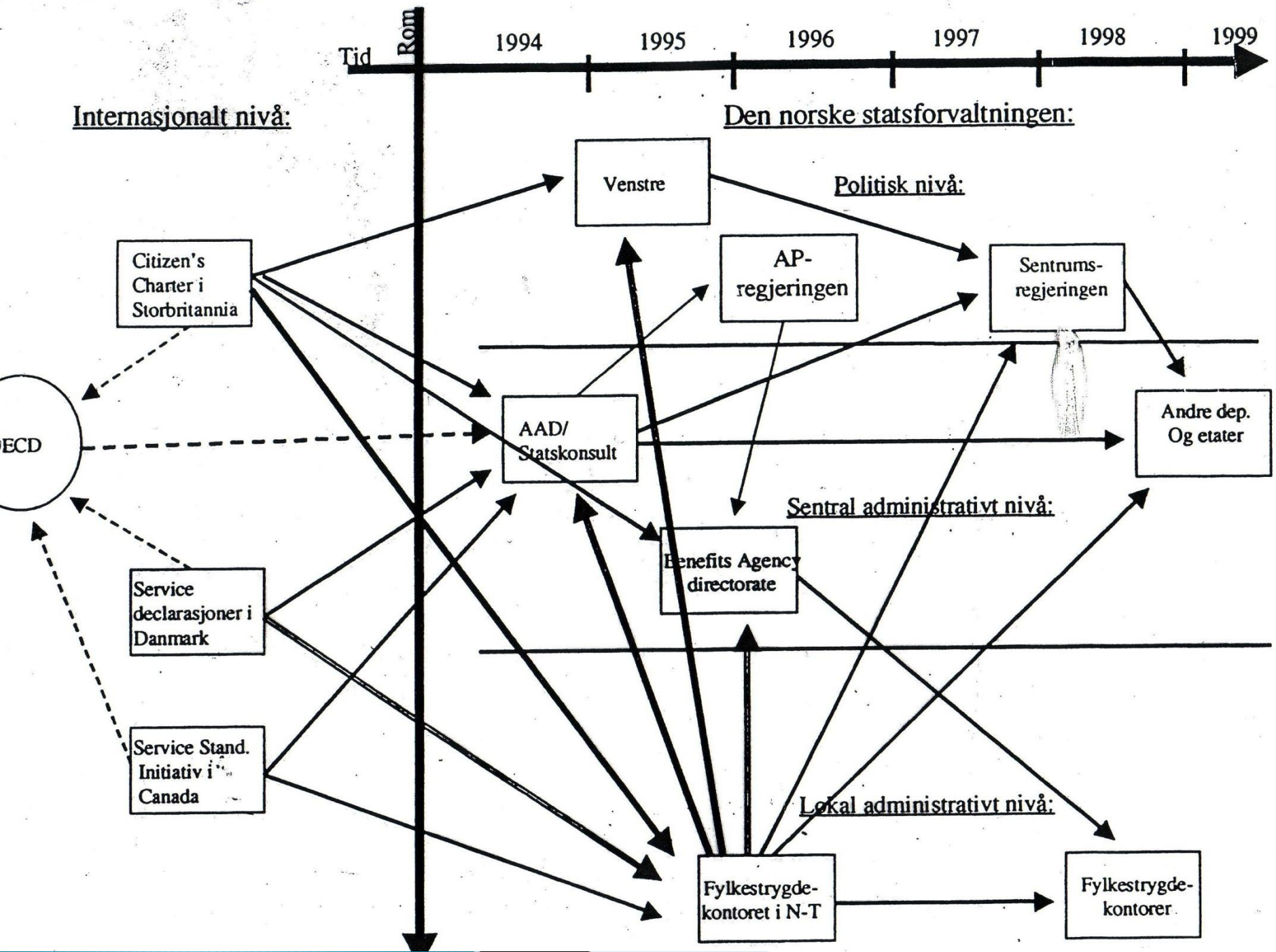
- ▶ Fagfornyning
 - ▶ Mål og resultatstyring
 - ▶ Lean (i skolen)
 - ▶ Vurdering for læring
 - ▶ Tjenestedesign
 - ▶ Kvalitetsstyring
 - ▶ Evaluering
 - ▶ Skoleeieranalyse
 - ▶ Læringsfellesskap
 - ▶ Balansert målstyring
 - ▶ Evidensbasert praksis
- 

SPENNENDE SPØRSMÅL:

1. Hvor oppstår de mest populære oppskrifter for "riktige" måter å organisere og lede på ?
2. Hva handler disse oppskriftene om ? hva er deres innhold ?
3. Tidsreise: hva kjennetegner de mest populære organisasjonsideer i dag i forhold til de som var populære tidligere (for eksempel for ti, tyve eller tredve år siden)

SPENNENDE SPØRSMÅL forts.:

4. "Reiseruter": hvordan blir populære organisasjonsideer spredt ? hvilke "reiseruter" følger de vanligvis ?
 5. Vinnerne: hvilke felles egenskaper har de mest populære og utbredte oppskrifter ?
 6. Fra prat til praksis: hva skjer når tilnærmet globalt utbredte og langveisfarende ideer skal implementeres ?
- 



Den besværlige implementeringen:



FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEER SKAL TAS INN OG TAS I BRUK I SKOLEN

Gjennomføring av skolereformer:

Viktig

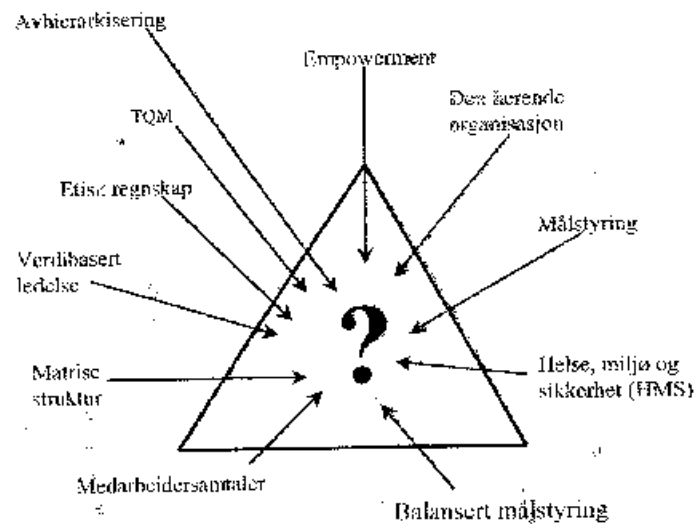
Vanskelig

Vanskjøttet

FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEER SKAL TAS INN OG TAS I BRUK

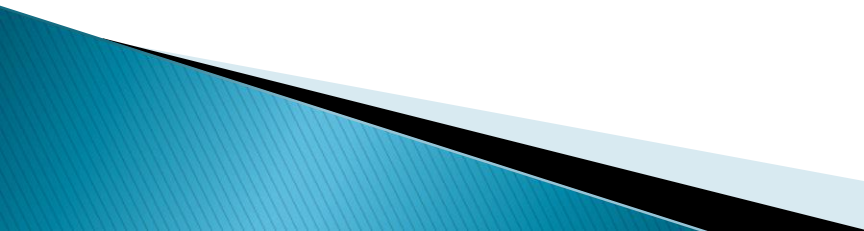
FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEENE REISER INN Å MØTER PRAKSISFELTET

("THE KNOWING-DOING GAP")



HVA SKJER NÅR IDEER SKAL IMPLEMENTERES ?

▶ TRE ETABLERTE SCENARIER:

- DET OPTIMISTISKE: (Top down -implementering)
Rask og uproblematisk implementering
 - DET PESSIMISTISKE: (Bottom up - implementering)
Frastøting
 - DET ARTISTISKE:
Frikopling (mellom prat og praksis)
- 

TO ALTERNATIVE SCENARIER:

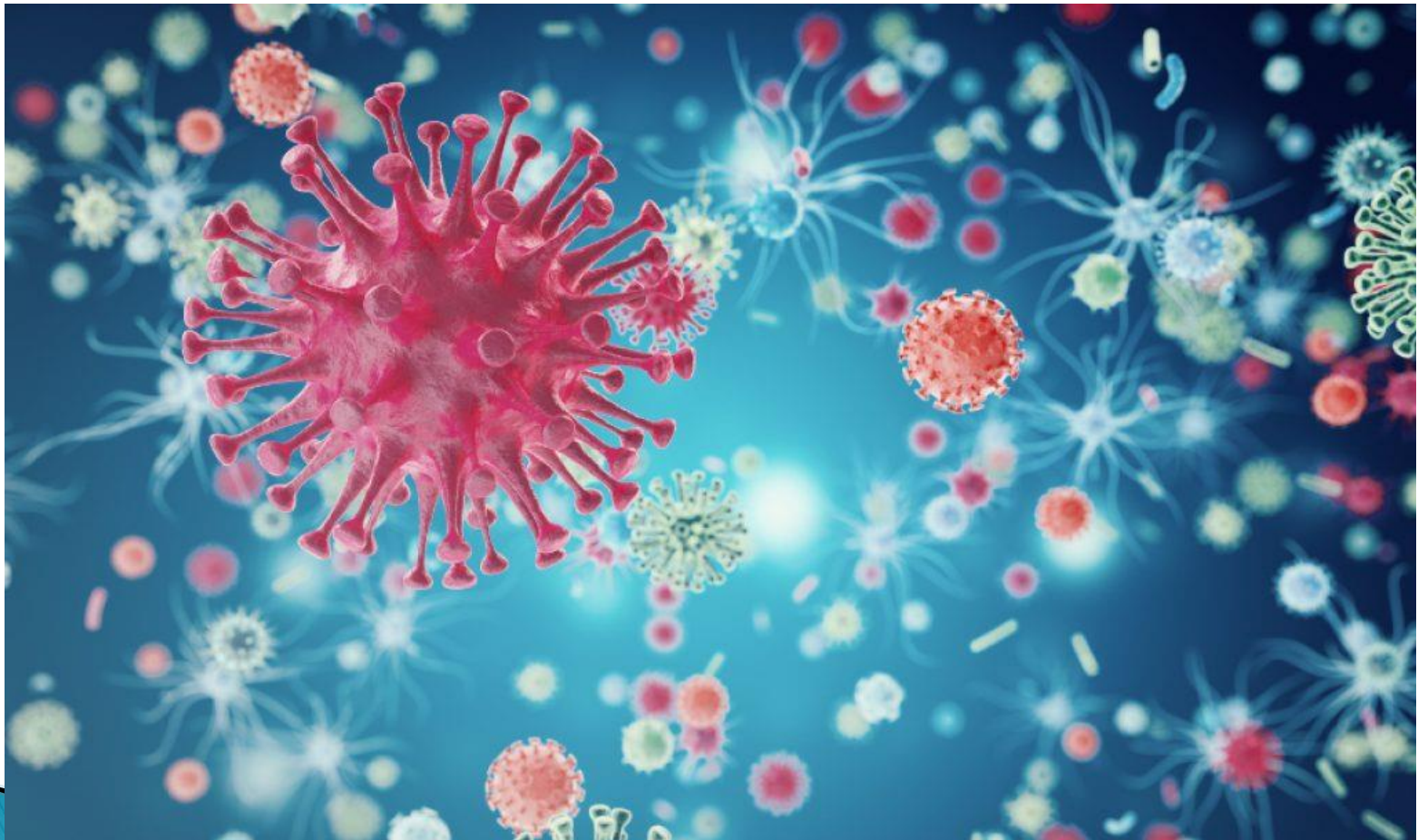
1. VIRUSTEORIEN:

– Når organisasjons- og ledelsesideer oppfører seg som virus.

2. OVERSETTELSESTEORIEN:

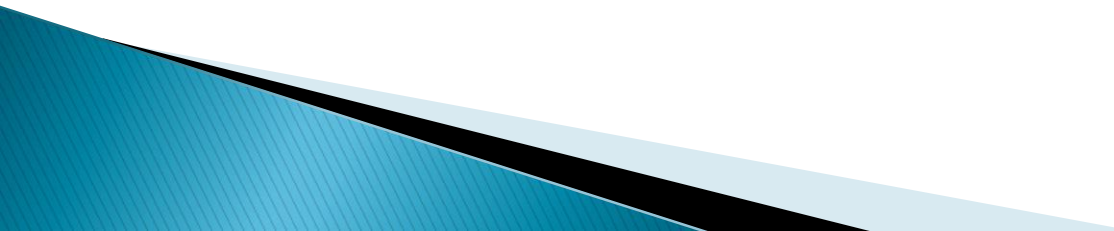
– Når ideer redigeres

REFORMIDEER FORSTÅTT SOM VIRUS



Tidsreise til 10. februar 2032: Hva har skjedd med dagens reformideer ti år inn i fremtiden?

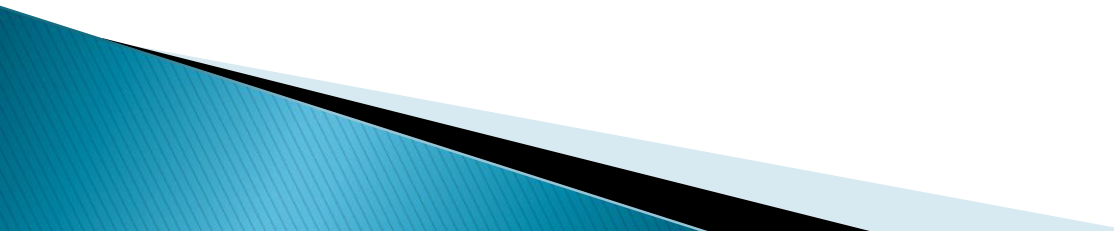
I lys av virus-metaforen ser vi flere scenarier:

- Ideer – som virus – kan ha lang inkubasjonstid.
 - Ideer – som virus – kan forsvinne ut igjen.
 - Ideer – som virus – kan mutere, inaktiveres og reaktiveres.
 - Ideer – som virus – kan ha massive effekter.
- 

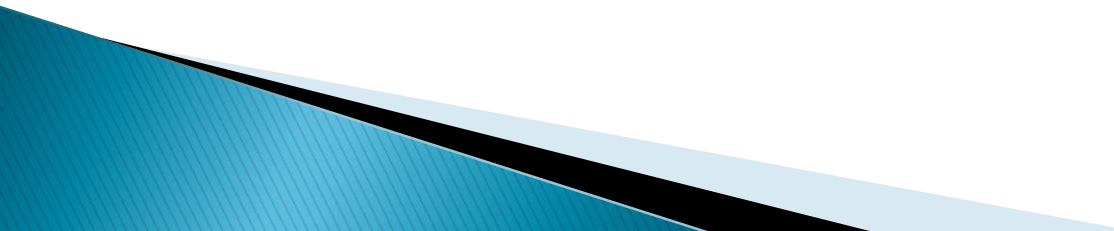
OVERFØRING OG IMPLEMENTERING AV IDEER SOM *OVERSETTELSE:*

- Grunnleggende innsikt: Når reformideer implementeres, skjer det ikke bare noe med skolen, men også med ideen.
- Spørsmål:
 - Hvorfor blir ideer oversatt når de implementeres?
 - Hvordan foregår det (finns det "oversettelsesregler"?)

HVORFOR OVERSETTES REFORMIDEER NÅR DE IMPLEMENTERES ?

- Bevisst, rasjonell oversettelse
 - Oversettelse for å unngå konflikter
 - Ubevisst oversettelse
- 

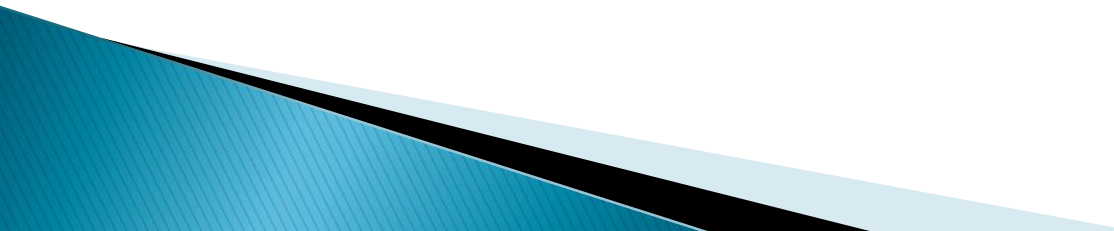
Hvorfor etterspørres skoleledere med evne og vilje til å oversette reformideer?

1. Reformideer er ideer – ikke fysiske «ting».
 2. Sammenliknings–industriens ekspansjon.
 3. Praksisrevolusjonen i skolen
 4. Evidensbevegelsens ekspansjon
- 

KUNNSKAPSOVERFØRING PÅ SKOLEFELTET

- *Handler om å identifisere en god skolepraksis et sted (for eksempel i en annen skole/et annet land etc), og så overføre den til egen skole med sikte på å oppnå de samme (gode) resultater der.*

Hovedutfordringer ved overføring av beste praksiser mellom skoler?

1. Hvordan identifisere "beste praksiser" ?
 2. Hvordan "hente dem ut" av den konteksten de er lokalisert i ?
 3. Hvordan "sette dem inn" i en ny kontekst – og slik at man gjenskaper de ønskede effekter?
- 

HVORDAN OVERSETTES IDEER NÅR DE SKAL OVERFØRES OG BLI TIL PRAKSISER? OVERSETTELSEREGLER

Reprodusering: Regel 1: *KOPIERING*

Modifisering: Regel 2 og 3: *TREKKE FRA, LEGGE TIL*

Radikalt modus: Regel 4: *OMVANDLING*

KAN INNSIKTENE OM OVERSETTELSE BRUKES TIL NOE PRAKTISK?

En kritisk kompetanse for skoleledere:

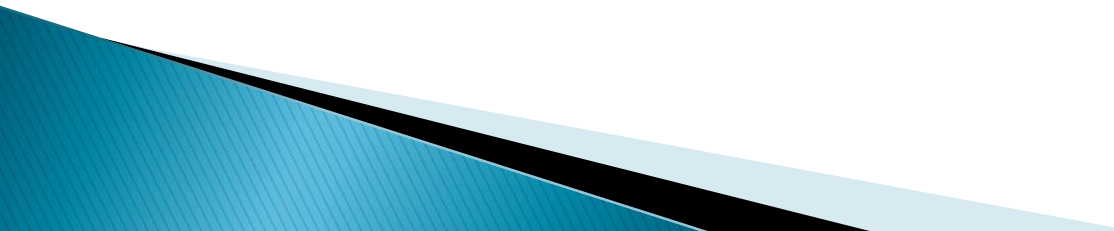
Translatørkompetanse.

HVORDAN LYKKES MED Å LAGE GODE LOKALE OVERSETTELSER AV IDEER ?

FIRE DYDER:

1. KUNNSKAP

- Kunnskap om kontekster det oversettes fra
 - *Dekontekstualiseringskompetanse*
 - *Rekontekstualiseringskompetanse*

 - Kunnskap om kontekster det oversettes til
 - *Sorteringskompetanse*
 - *Konfigurasjonskompetanse*
- 

2. MOT

- Når oversetteren må være språksetter
- Mulig ideal: *etterdikteren*

OVERSETTELSESDYDER (FORTS.)

3. TÅLMODIGHET

- Oversetteren som “viruspasser”

4. STYRKE

- Den mektige versus den avmektige oversetter.