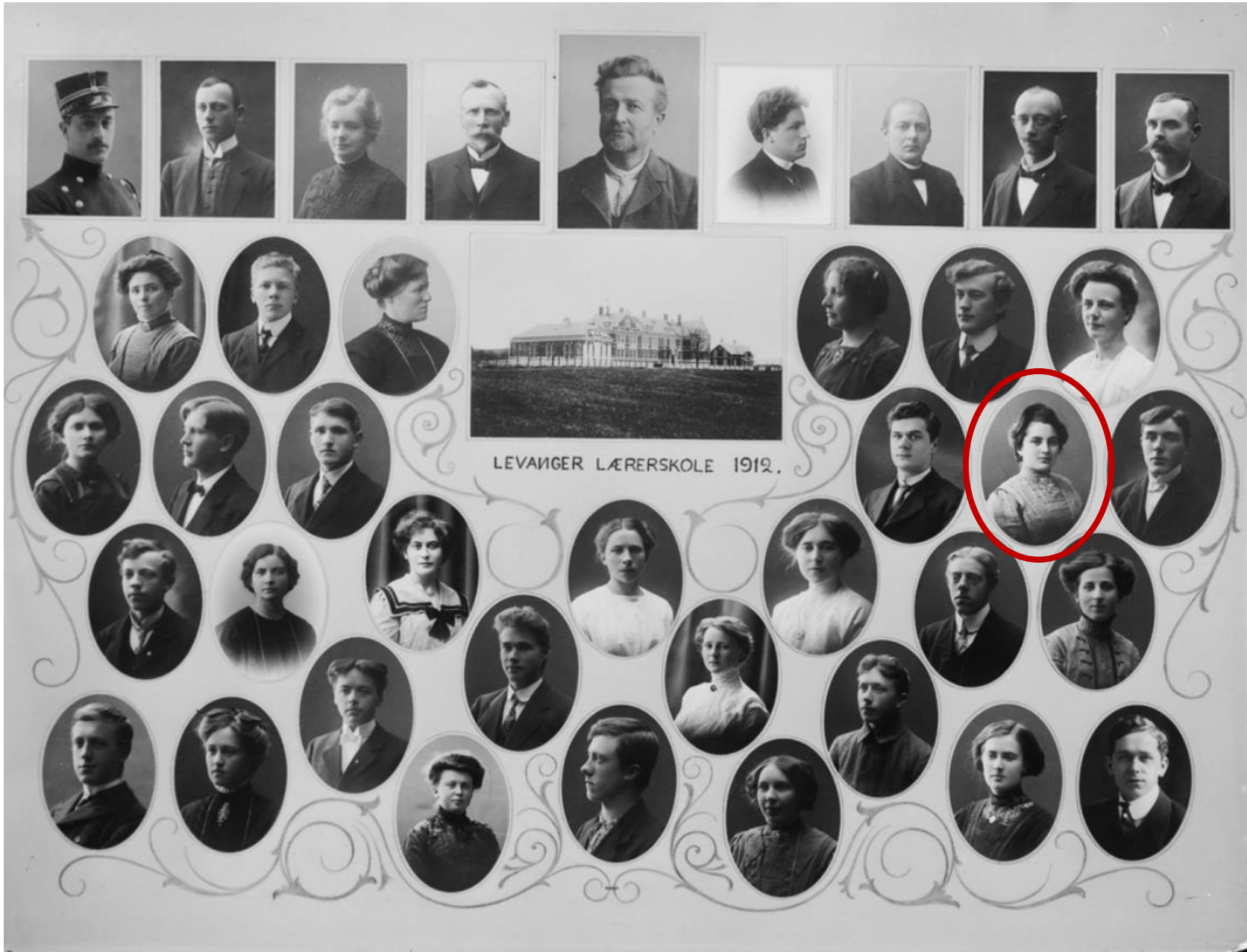


Ledelse og myndiggjøring i profesjonsfelleskapet

Kristin Helstad, OsloMet
Norhild Joleik, Ullern vgs

Skolelederkonferansen
Ledelse og kvalitet i skolen, 10.02.2023



Vi skal snakke om

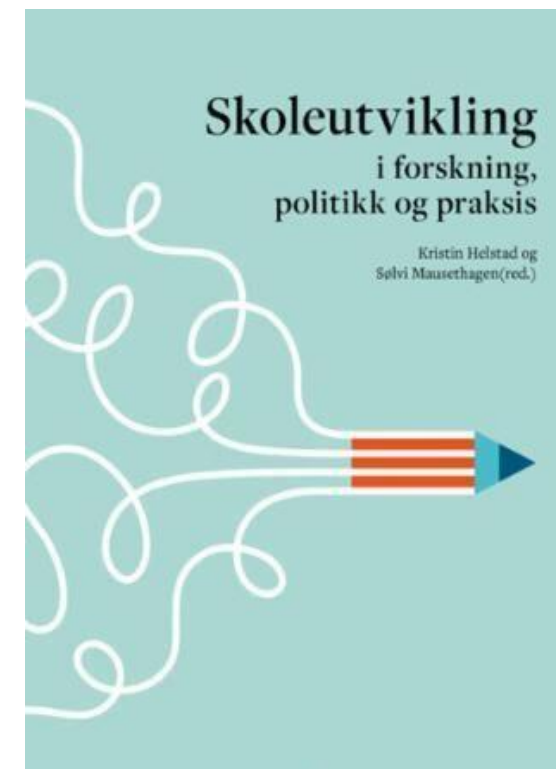
- Utviklingstrekk
- Språk og begreper
- Profesjonalisering
- Partnerskap
- Ullern vgs. som eksempel
- Ledelse som samhandlende akt.
- Dialogverksted (workshop)



Utviklingstrekk i skolen og i profesjonen

- Akademisering
- Differensiering og spesialisering
- Samspillmodeller og partnerskap
- Læringsorientert ansvar

Mausethagen og Helstad, 2019, 2022



Nye lærer- og lederroller

Horisontale og vertikale karriereveier utfordrer tradisjoner

- Mellomledere av ulike slag
- Veiledere/mentorer
- Ressurslærere (lærerspesialister)
- Lærere med tilleggfunksjoner

Del av en trend:

- Ekstern styring koples sammen med intern ansvarliggjøring der flere er medansvarlige



Nye og gamle roller – ulike betegnelser

- **Lærer**

- **Rektor**

Hvilke roller kjenner du fra egen skole/virksomhet?

- Rådgiver

- Sosiallærer

- Teamleder

- Utviklingsleder

- Fagleder

- Avdelingsleder

- Mellomleder

- Undervisningsinspektør

Hvilke roller har du selv hatt, og hva slags betydning har disse rolleskiftene hatt for deg?

Begreper til nytte og besvær

- Ledelse
- Myndiggjøring
- Profesjonsfellesskap



Myndiggjort,
va er det egentlig?!

Ledelsens mange ansikter

Myndiggjørende ledelse

Læringsledelse

Demokratisk ledelse

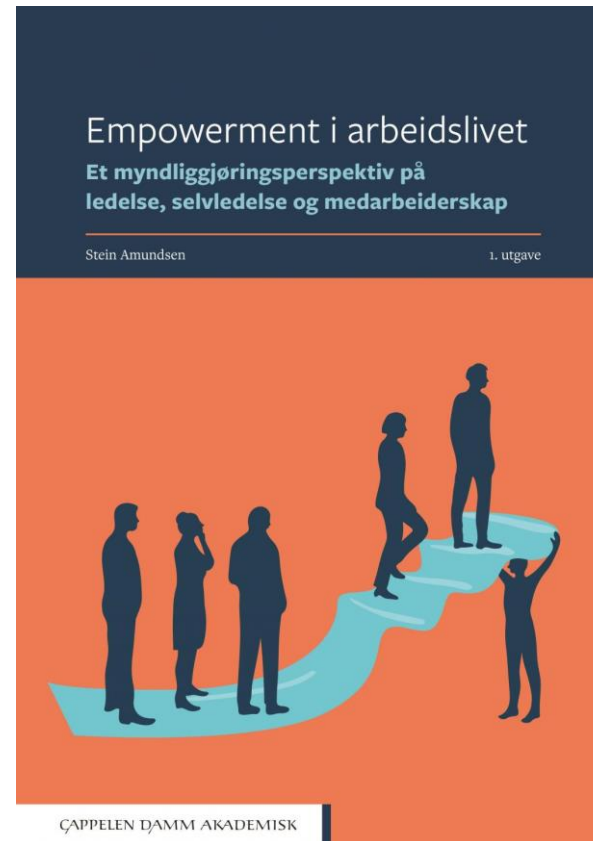
Distribuert ledelse

Verdibasert ledelse

Ledelse og myndiggjøring

Gjennom maktdeling, motivasjonsstøtte og utviklingsstøtte – å lede medarbeiderne slik at de opplever myndiggjøring, utvikler selvledelse og tar i bruk sin autonomi innenfor omforente handlingsrom

Amundsen, 2019, s.139



Myndiggjorte medarbeidere er motoren i arbeidsplasslæring

Myndiggjorte medarbeidere har ansvar, myndighet og tillit

Mindre vekt på styring og kontroll ovenfra

Mer vekt på å frigjøre kraften og initiativet i medarbeiderskapet

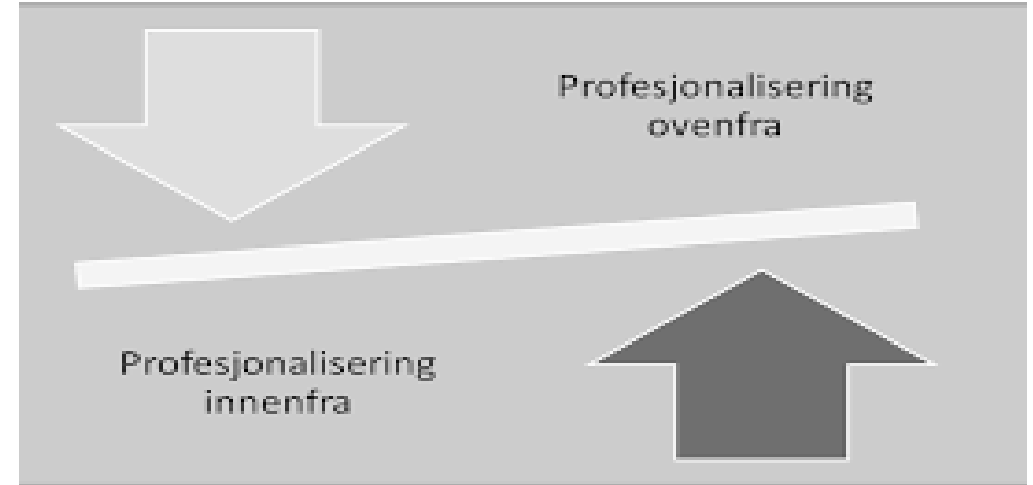
Ledelse og profesjonalisering innenfra

Profesjonalisering **ovenfra**

- Større fokus på profesjonenes kunnskapsbase


Profesjonalisering **innenfra**

- Profesjonen tar grep om egen utvikling og læring



Hvordan støtte opp under profesjonsutvikling innenfra?

- Utvikle sterke profesjonsfelleskap
- Myndiggjøre lærere og ledere
- Ledelse som samhandlende aktivitet



Hva skjer når lærere får lederoppgaver og ansvar utover klasserommet?

**Nye roller:
Lim for løse
koplinger?**

Innføringen av fagledere har de siste årene vært en viktig del av utviklingsarbeidet ved Ullern videregående skole.



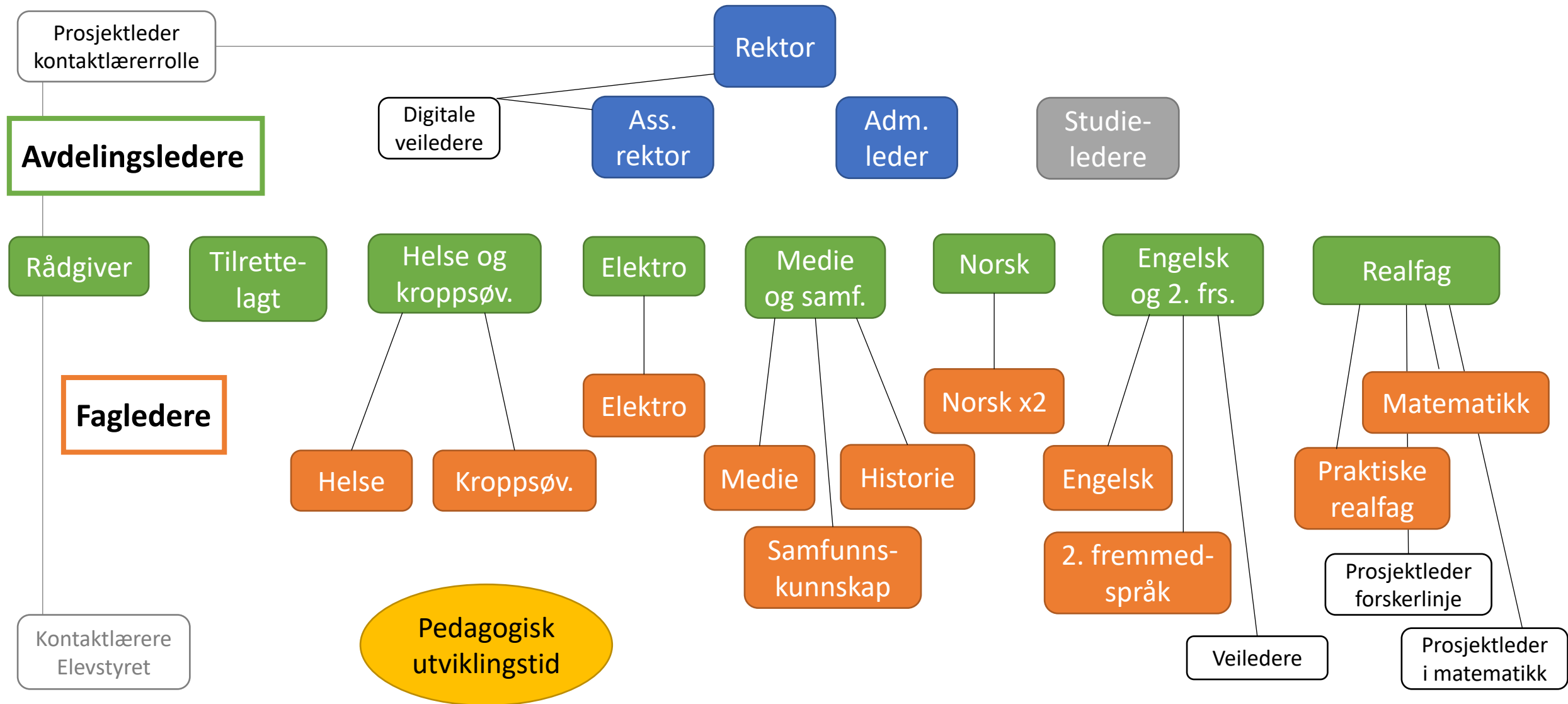
ULLERN
videregående skole



- Blant de best søkte videregående skolene i Oslo
 - 2015-2021: Fra 550 til 950 elever
 - 130 ansatte
- Studiespesialisering
 - Forskerlinje
 - Medier og kommunikasjon
 - Helsefagarbeider med studiekompetanse
 - Elektrofag
 - Apotekteknikk
 - Arbeidslivstrening



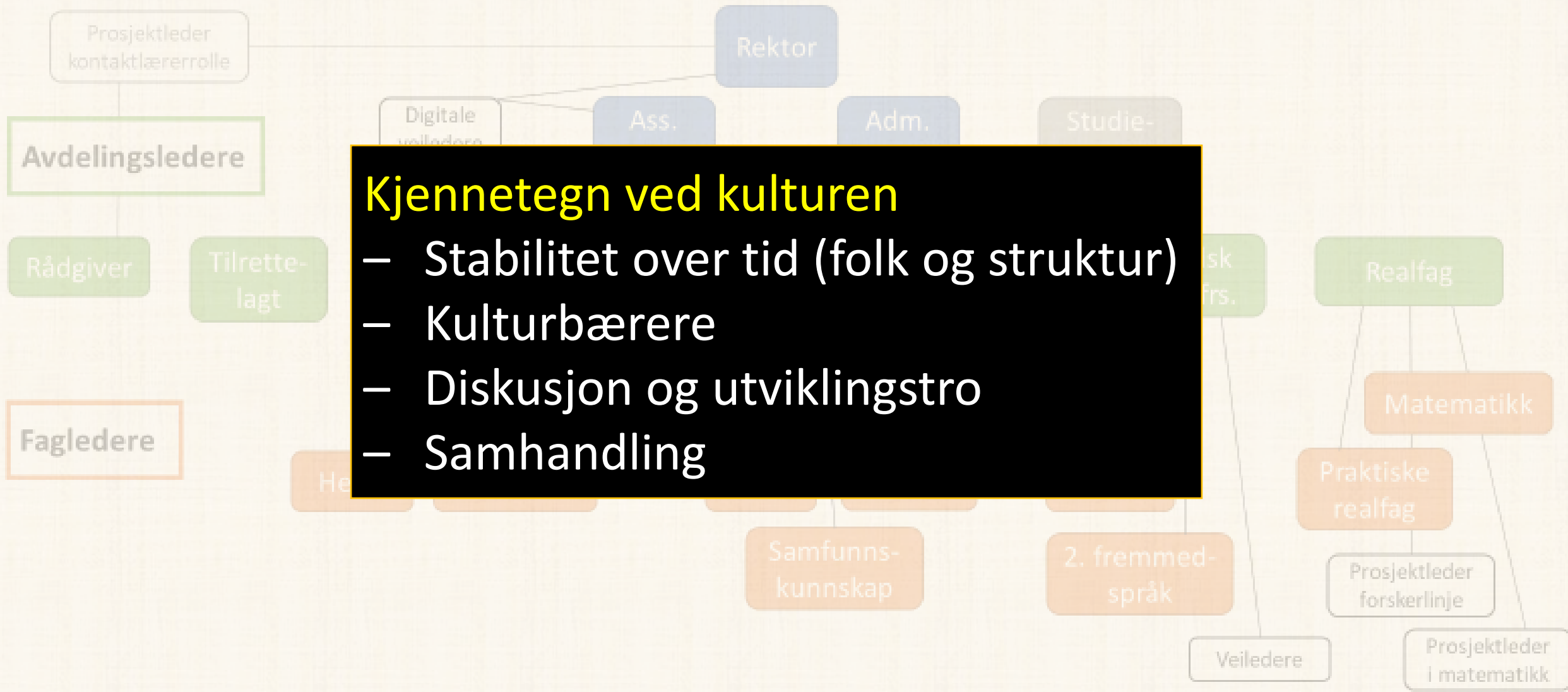
Organisasjonskart



Ledelsen på Ullern vgs.


Kjennetegn ved kulturen

- Stabilitet over tid (folk og struktur)
- Kulturbærere
- Diskusjon og utviklingstro
- Samhandling



Myndiggjøring på Ullern

Dialog mellom fagledere og ledelse

- 
- A network diagram consisting of seven light-colored wooden human figures standing on a light blue surface. Each figure is connected to its neighbors by thin white lines, forming a web-like structure. The figures are arranged in a roughly circular pattern, with some connected to two or three others, illustrating a collaborative or interconnected network.
- **Pedagogiske ledermøter** ukentlig
 - **Jevnlige samtaler** mellom fagledere og fagansvarlig avdelingsleder
 - **Faglederprater:** Grupper av fagledere, rektor og assisterende rektor
 - **Faglederseminarer:** Alle fagledere, ledergruppa og tillitsvalgte

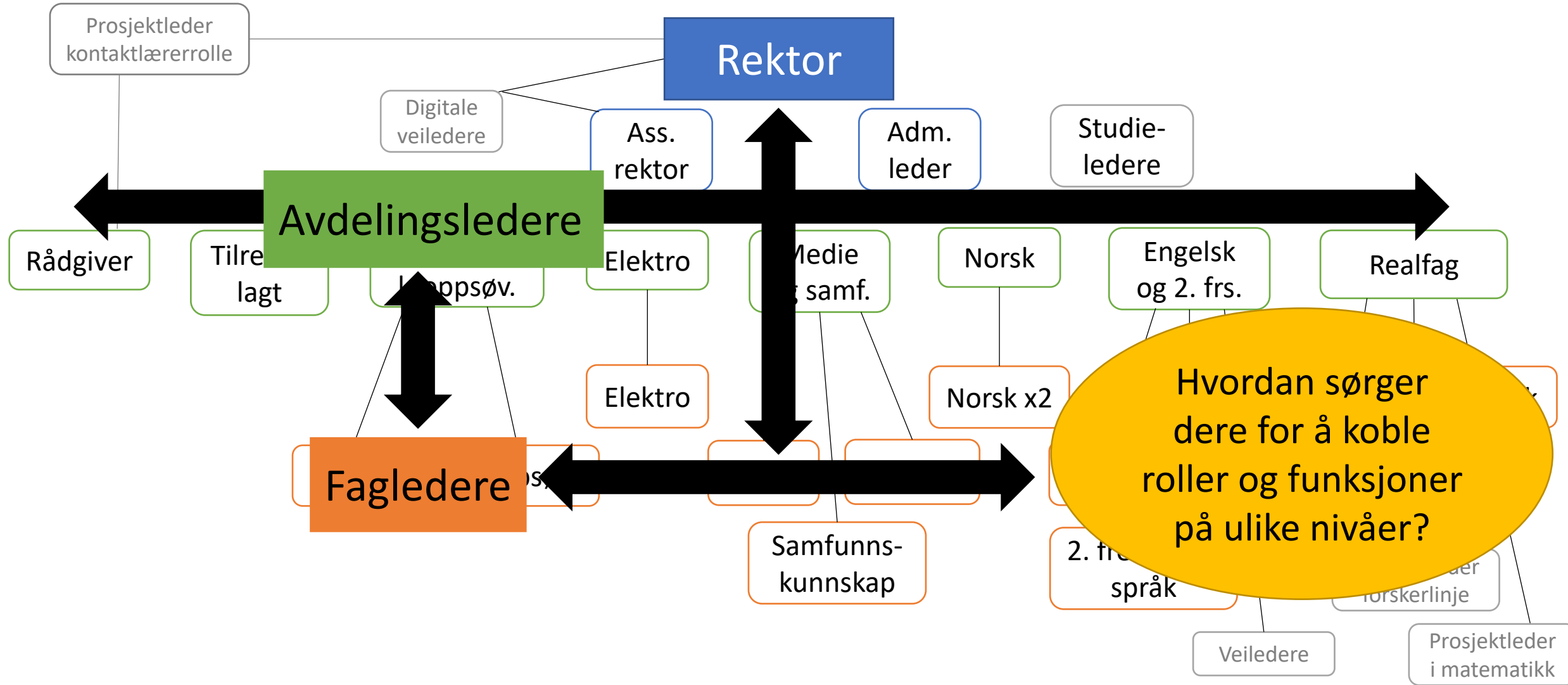
Prinsipper for myndiggjørende ledelse

- 1) **Maktdeling:** Fremme autonomi, klargjøre handlingsrom og oppdrag
- 2) **Motivasjonsstøtte:** Oppmuntre, lytte, undersøke
- 3) **Utviklingsstøtte:** Fremme læring, kompetanseutvikling og - mobilisering

Amundsen, 2019



«Liming» i ledelse



Våren
2022

Karakterdempa vurdering – status og videreutvikling

Faglederseminarer

18. mars

10. juni



Faglederprat i forkant av
hvert seminar

- Elevperspektiv
- Strukturperspektiv
- Lærings- og ledelsesperspektiv

The background of the slide features a close-up photograph of several bright yellow daisy-like flowers with numerous thin petals and prominent centers. The flowers are set against a clear, light blue sky. The overall image has a soft, slightly blurred quality, giving it a natural and serene feel.

Velkommen til
FAGLEDERSEMINAR

Fredag 18. mars 2022

Karakterdempa vurdering
Handlingsrom – hva tenker du?

HVA	FELLES ULLERN	FAGSPESIFIKT (PUT)	DEN ENKELTE
Ambisjonsdialogen			
Språk om læring			
Kommunikasjon om vurdering			
Elevmedvirkning			
Prosesstenking			
Utforskende tilnærming			
Innspurtsamtale			

Ambisjonsdialogen mellom lærer og elev

FELLES ULLERN	FAGSPESIFIKT	DEN ENKELTE
<p>Formål: Læring Behov for å tydeliggjøre</p> <p>Tidsramme</p> <p>Struktur som er gjenkjennbar på elever på tvers av fag</p>	<p>Kunne tilpasse og fagliggjøre innholdet, eksempelvis spørsmålsformulering.</p> <p>Jobbe med hvordan gi gode, læringsfremmende tilbakemeldinger.</p> <p>Behov for å avklare forventning om form (skriftlig/muntlig). Her eller hos den enkelte?</p>	<p>Kunne ta med ekstra spørsmål.</p> <p>Bestemme når innenfor gitt tidsramme.</p> <p>Ha dialog med eleven.</p> <p>Hvordan følge opp gjennom året? Hva oppfatter elevene?</p>

Karakterdempa vurdering
Vi oppsummerer diskusjonen

Enige om	Ulike meninger om
<p>Snakke sammen om hvorfor vi gjør som vi gjør. Være åpne for spørsmål.</p> <p>Felles rammer for strukturert dialog mellom lærer og elev om læring</p> <ul style="list-style-type: none">- bruke tid på hvorfor- operasjonalisere hvordan <p>Behov for felles begrepsforståelse.</p>	<p>Ambisjonsdialogen (begrepsforståelse, omfang).</p> <p>Språk: Ulik forståelse for kjernebegreper.</p> <p>Forståelse av og forventninger til utforskning inn i Fagfornyelsen.</p>

Viktig for videre utvikling

Videre prat og nytt seminar i juni

OPPDRA

- 1) Opplegg for innskoling av Vg1-elevene
- 2) Hvordan kan dialog med eleven struktureres gjennom skoleåret
- 3) Årsplan for samarbeidstid
- 4) Hvordan kan vi kommunisere tydeligere rundt læring og vurdering med ansatte og elever?





tillits-
valgte
elever

rektor

ass.
rektor

Lytteposter med elever

- Ambisjonsdialogen
- Tilbakemeldinger fra lærer i fag
- Trivsel og læringsmiljø

tillits-
valgte
elever

Elevstemma: For stor variasjon

Ønske: Mer felles forståelse og praksis, tydeliggjøring og konkretisering

Uke	Tema	Mål	Samarbeidstid mandag kl. 14.15-16.00	PUT-tid - 1t og 45 min	Merknad
34	Innskoling/omsorg	Felles forståelse for	Startpakke i fag/velkomstsamtaler Vg1	Startpakke i fag	
35	Innskoling/omsorg	...hva kontaktlærer og faglærer gjør	Startpakke i fag	Startpakke i fag	
36	Innskoling/omsorg	...hva kontaktlærer og faglærer gjør	Vold og trusler	Fagutvikling	
37	Innskoling/omsorg	...hva kontaktlærer og faglærer gjør	(1) Salto, Ungdomsteam og politiets radikaliseringskontakt (2) Forberede og	Forberede og øve på læringsdialog	
38	Innskoling/omsorg	...hva kontaktlærer og faglærer gjør	Livskvalitet, fellesskap og engasjement fra elevperspektiv	Fagutvikling	Mobbeombudet i Oslo holder foredrag for oss
39	Innskoling/omsorg	...hva kontaktlærer og faglærer gjør	Trinntid og fraværsoppfølging	Fagutvikling	
40	Høstferie				
41	Innskoling/omsorg		Fagutvikling/		Frist læringsdialog del 1 - ambisjonskartlegging
42	Læring/ambisjoner	Bevissthet rundt læring	Læringsssyn		
43	Læring/ambisjoner	Felles forståelse for læringsssyn i Fagfornyelsen	Læringsssyn		
44	Læring/ambisjoner	Økt kvalitet på læringsfremmende tilbakemeldinger	Fagutvikling	Fagutvikling	
45	Læring/ambisjoner	Felles forståelse for hvordan vi skaper god læring	Trinntid og fraværsoppfølging/samling for nyansatte med veile	Tidsressurs til elevsamtale	
46	Læring/ambisjoner		Avdelingsmøte og klubbmøte	Fagutvikling	
47	Læring/ambisjoner		Forberede og øve på læringsdialog	Forberede og øve på læringsdialog	Personalseminar
48	Læring/ambisjoner		Fagkonferanse	Fagkonferanse	
49	Læring/ambisjoner		Fagutvikling	Fagutvikling	Frist læringsdialog del 2 - halvårs uten karakter
50	Læring/ambisjoner		Trinntid og forberedende karaktermøte	Fagutvikling	
51	Læring/ambisjoner		Fagutvikling	Fagutvikling	
52	Juleferie				
1	Læring/ambisjoner		Fri 2. januar	Fagutvikling	
2	Læring/ambisjoner		Avdelingsmøte og klubbmøte	Fagutvikling	Halvårsvurdering med karakter
3	Læring/samarbeid	Felles forståelse for hva vi forstår med lærende møter	Kommunikasjon og samarbeid på Ullern	Kommunikasjon og samarbeid på Ullern	Ny termin
4	Læring/samarbeid	Tydliggjøring av viktigheten av lærende samarbeid på Ullern	Avvikling av Åpen skole 23.1/planlegging av språkturer	Fagutvikling	
5	Læring/samarbeid	Enhetlig bruk av kommunikasjonskanaler på Ullern	Avdelingsmøte	Fagutvikling	
6	Læring/samarbeid	Bevissthet rundt bruk av sentrale begreper	Fagutvikling/samling for nyansatte med veiledere	Fagutvikling	
7	Læring/samarbeid		Trinntid	Fagutvikling	Foredrag ved Marie Laupsa
8	Vinterferie				
9	Læring/samarbeid		Hva er samla kompetanse	Hva er samla kompetanse	
10	Innsputt	Felles forståelse for hva vi forstår med samla kompetanse	Forberede og øve på læringsdialog	Forberede og øve på læringsdialog	
11	Innsputt	Gode forberedelser til eksamen	Fagutvikling	Fagutvikling	
12	Innsputt	Samkjøring på tvers av fag (felles plan)	Kommunikasjon og samarbeid på Ullern	Fagutvikling	
13	Innsputt		Trinntid og fraværsoppfølging	Fagutvikling	Frist læringsdialog del 3 - før innsputten
14	Påskeferie				
15	Innsputt		Fri 2. påskedag - 10. april	Fagutvikling	
16	Innsputt		Avdelingsmøte og klubbmøte	Fagutvikling	
17	Innsputt		Fagutvikling/samling for nyansatte med veiledere	Fagutvikling	
18	Innsputt		Fri 1. mai	Fagutvikling	
19	Innsputt		Fagutvikling	Fagutvikling	Frist Innstilling og begrunnelse til karakter Vg3
20	Eksamenstrekk/eksamen	Evaluerings av skoleåret	Fagutvikling	Fagutvikling	Fri 17.-19. mai. Første eksamen 19. mai
21	Eksamen	Planlegging av neste skoleår	Trinntid og forberedende karaktermøte	Fagutvikling	
22	Eksamen		Fri 2. pinsedag - 29. mai	Fagutvikling	Frist Innstilling og begrunnelse til karakter Vg1 & Vg2
23	Muntlig eksamen		Fagutvikling	Fagutvikling	
24	Muntlig eksamen		Fagutvikling	Fagutvikling	
25	Muntlig eksamen		Felles evaluering og planlegging	Fagutvikling	Siste skoledag torsdag 22. juni

Mål: God dialog med elever om utvikling i fag

Felles: Forberede og øve på læringsdialog

Ambisjonskartlegging

Årsplan for samarbeidstid

Behov for justeringer: Hva blir neste trekk?

Uke	Tema	Mål	Samarbeidstid mandag kl. 14.15-
34	Innskoling/omsorg	Felles forståelse for	Startpakke i fag/velkomstsamtaler
35	Innskoling/omsorg	...hva kontaktlærer og faglærer gjør	Startpakke i fag
36	Innskoling/omsorg	...hva som skaper et godt og trygt læringsmiljø	Vold og trusler
37	Innskoling/omsorg	...hva som forventes av elever i hvert fag	(1) Salto, Ungdomsteam og politiets radikalisering
38	Innskoling/omsorg	...god dialog med elever om utvikling i fag	Livskvalitet, fellesskap og engasjement
39	Innskoling/omsorg		Trinntid og fraværsoppfølging



Elevrådsleder Mia Briseid-Bødtker og rektor Torill Røeggen ved Ullern videregående skole er bekymret for russekultur ved skolen.

Foto: Tore Kristiansen / VG

Rektor slår alarm om russe-miljø

Utestengte elever tilbringer spisepauser på toaletter og i trappeoppganger, mens russebuss-gjenger helt ned i første klasse deler kantinen inn i soner. Nå sier rektor stopp.

Av **IVAR BRANDVOL** og **TORE KRISTIANSEN (FOTO)**

SIST OPPDATERT: 9. NOVEMBER 2022



Sentrale oppgaver og utfordringer i ledelse av skoleutvikling



Aas mfl. (2021). Kartlegging av ledelse for skoleutvikling

Ledelsesområder	Ledelsesoppgaver	Utfordringer
Distribuert ledelse	Etablere nye ledelses- og kommunikasjonsstrukturer i skolen.	De nye strukturene kan utfordre rektors maktbase og skape uklarhet om plikter og ansvar blant ledere og lærere
Ledelse for læring	Være «tett på» profesjonsutøverne i deres læringsarbeid og lede deres kompetanseutvikling.	Et nytt mellomledernivå kan skape større avstand mellom rektor og lærere, og ledelse av læringsarbeidet må skje via mellomlederne
Ledelse i lærende organisasjoner	Lede en kollektiv læringsprosess i det profesjonelle læringsfellesskapet drevet fram av dialog og kritisk refleksjon.	Å lede kollektive læringsprosesser i et profesjonelt læringsfellesskap kan ende opp i kun erfaringsdeling og dermed ikke fungere som en arena for kritisk gransking av egen praksis
Demokratisk ledelse	Skape en åpen kommunikasjon mellom ledere og lærere preget av demokratiske verdier som respekt, tillit og anerkjennelse	Verdier knyttet til demokratisk ledelse er noe mange skoleledere tar for gitt, en taus kunnskap som skoleledere trenger økt bevissthet om
Ledelse av organisasjonsutvikling	Tilrettelegge for meningsskapning mellom nivåer, det vil si å skape felles forståelse for undervisningsoppdraget og skape oppslutning om de løsninger som må til for å løse oppdraget.	I prosessen med meningsskapning underkommuniseres hvor krevende det er å skape felles forståelse om oppdrag og løsningsmuligheter

Aas mfl. 2021

Hva vet vi om vilkår for god skoleutvikling?

- Foregår innenfor kollegiale fellesskap
- Arbeidsplassbasert og tett på praksis
- Motivasjon og involvering
- Veiledning som verktøy
- Opplevelse av at arbeidet er meningsfylt
- **Ledelse har stor betydning**
- **Lærere har og tar lederansvar**

Ledelse som
samhandlende aktivitet i
et profesjonsfellesskap av
myndiggjorte
medarbeidere

Aas mfl (2021)

NOU 2022: 13: Med videre betydning — Et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole



- Hvilke lærer- og lederroller er synlige og aktive i egen organisasjon?
- Hvilke muligheter og utfordringer skaper slike roller for skoleutvikling?
- Hva vil det si å myndiggjøre medarbeidere og hvordan gjør dere dette i praksis?

Ledelse som samhandlende aktivitet i et profesjonsfelleskap av myndiggjorte medarbeidere.

Hva betyr dette for dere?

Samtale rundt bordene