



«Fra god til strategisk skoleeier»

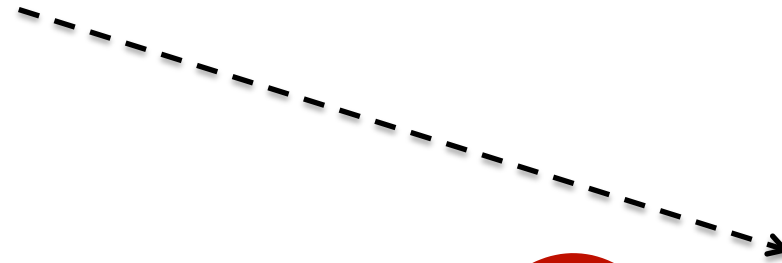
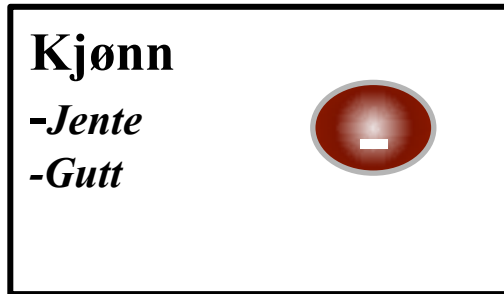
Intelligente strategier for profesjonsutvikling

22. September 2016

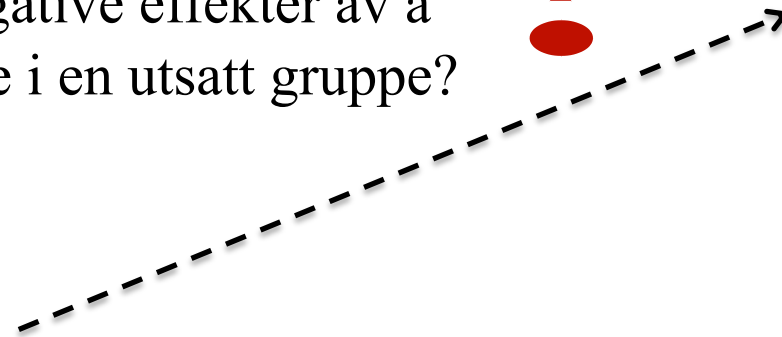
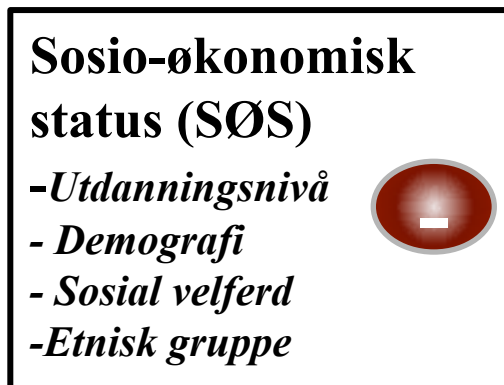


Det eksistensielle spørsmålet

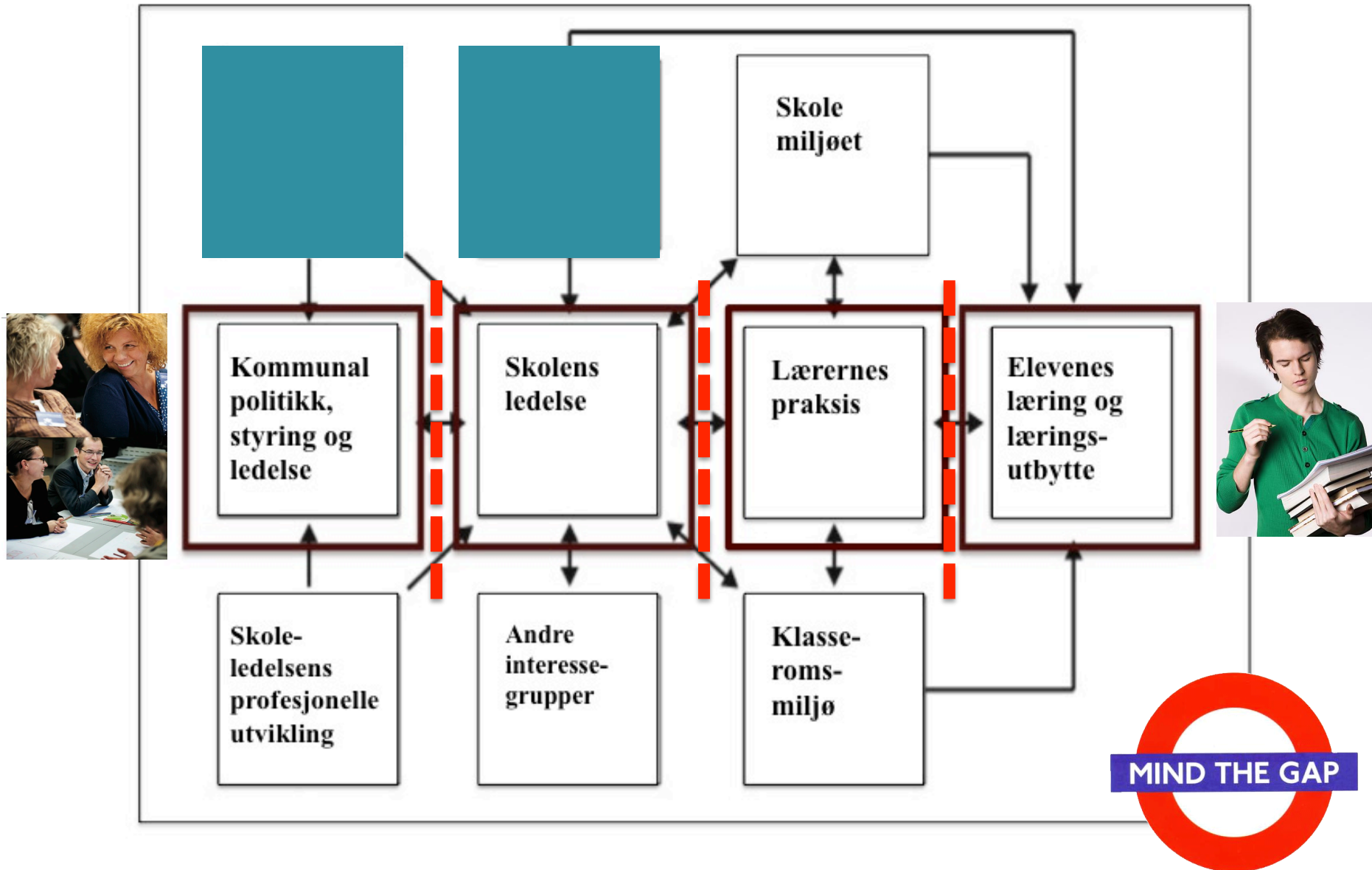
Enhetsskolens "moralske imperativ"

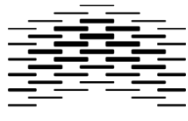


Spørsmål:
Klarer skolen å *moderere*
negative effekter av å
være i en utsatt gruppe?



”Skoleeiers strategikart”



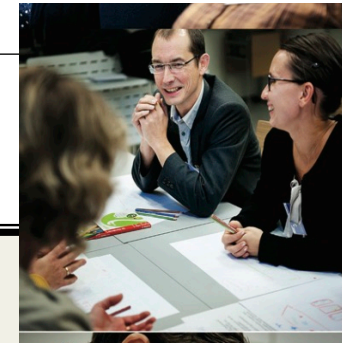


HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

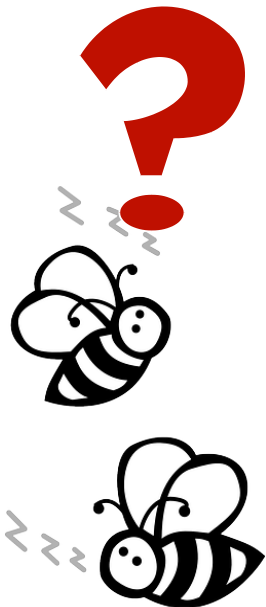
Skoleeiers bidrag

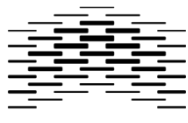
Profesjonell utvikling av rektorene



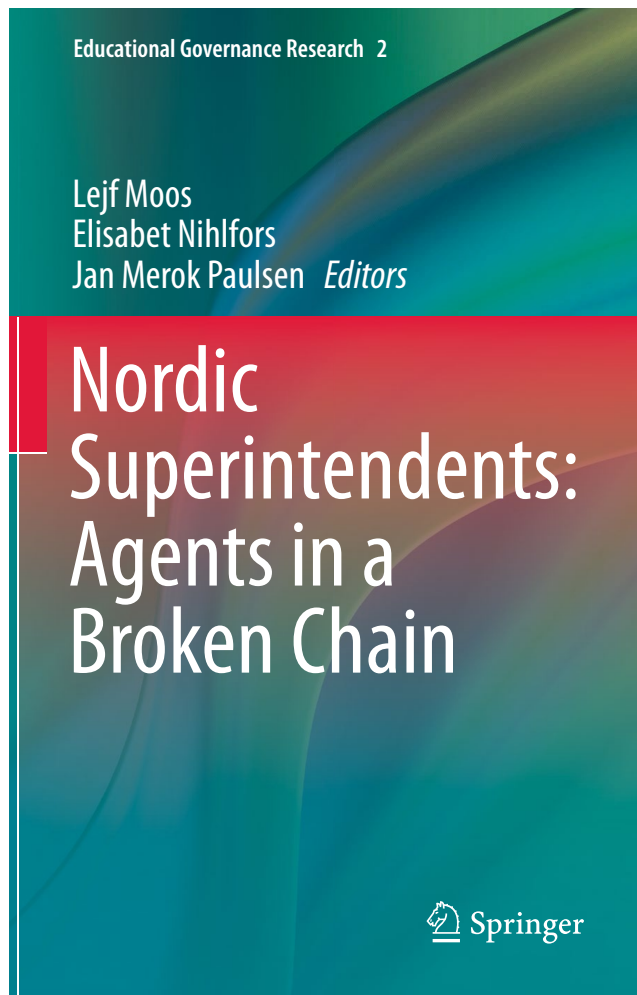


SUMMING:
**HVA bør den kommunale
skoleadministrasjonen foreta seg
– for å utvikle skolelederne
profesjonelt?**





HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

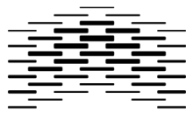


① ”*Jakten på skolesjefen*”

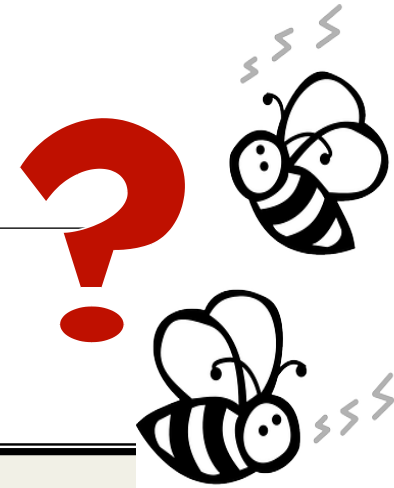
- Skolesjefer i de fleste av de 291 kommunene som deltok i undersøkelsen
- ”Resirkulert” skolesjef – mange titler
- Sterkere kobling til toppnivået i kommunen
- Rollen i endring i alle nordiske land – flere mellomnivåer over og under

② *Viktig aktør i for rektorene*

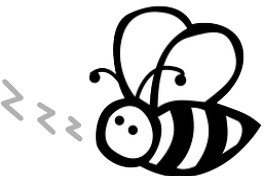
- Rektorene skårer sin nærmeste sjef høgt på tillit
- Peker på ledermøtene i kommunen
- Men påpeker at en-til-en kontakt er viktig: Sparring-partner, mentor, veileder
- Varierende skoleeierkompetanse



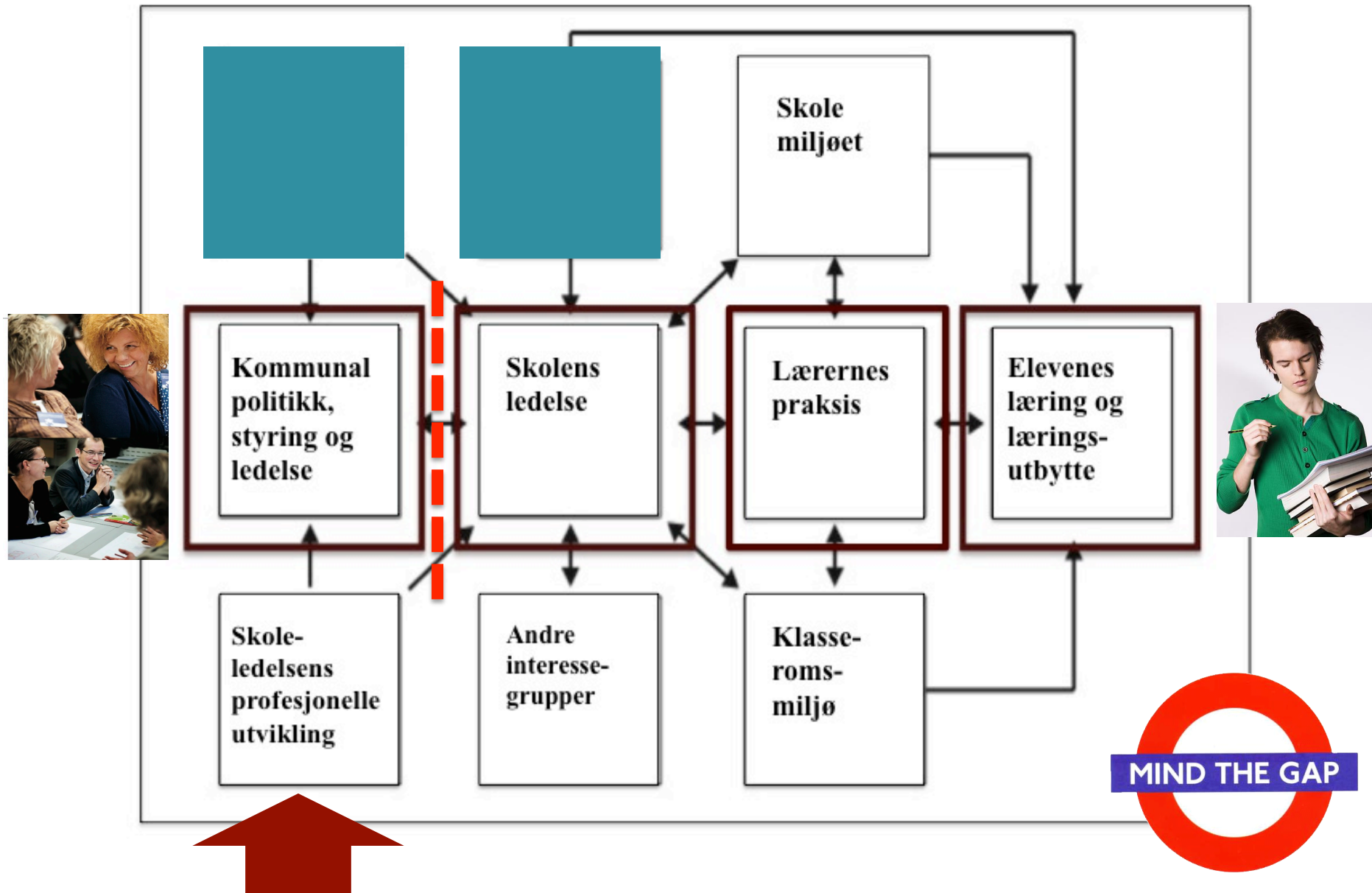
HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS



SUMMING:
SKIFT perspektiv: **HVA** bør
kommunale skolepolitikere
foreta seg– ut fra samme
formål?

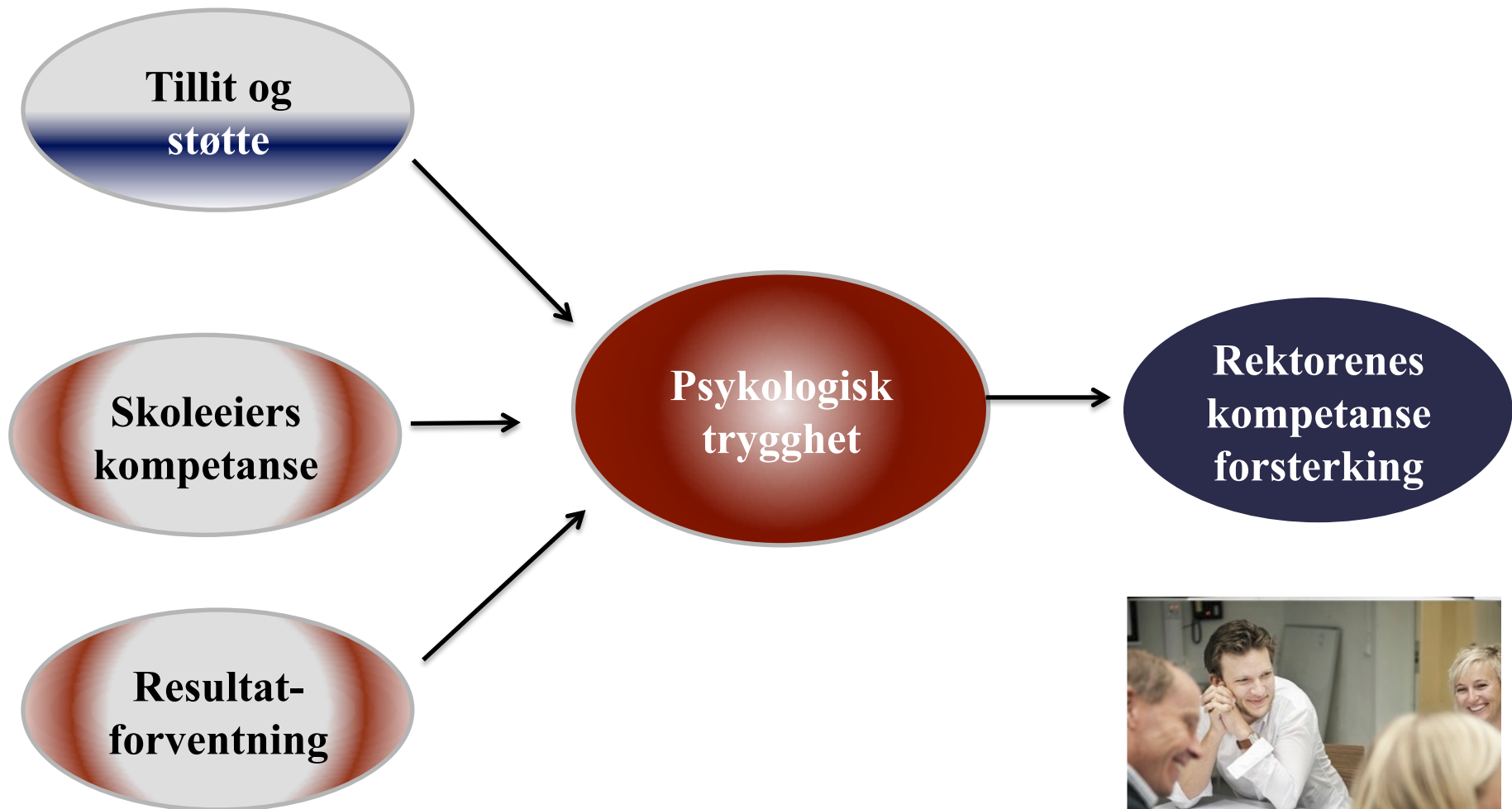


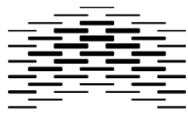
”Skoleeiers strategikart”



Ledergruppene hos skoleeier

Første vekslning i verdikjeden





HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Om å få og gi tillit.....

Sir Alex Ferguson: My Autobiography

*”I needed the trust from the players,
so I gave it to them first”*



H A R V A R D | B U S I N E S S | S C H O O L

9-513-051

SEPTEMBER 20, 2012

ANITA ELBERSE
TOM DYE

Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United

*For a player – and for any human being – there is nothing better than hearing ‘well done.’
Those are the two best words ever invented in sports. You don’t need to use superlatives.*

– Sir Alex Ferguson

In July 2012, Sir Alex Ferguson, the most successful manager in British football history, stepped out of his office at Manchester United’s Carrington training ground. It was his team’s first day of training for the 2012-2013 season – his record-setting 26th as manager of one of the world’s most decorated professional football clubs (see **Exhibit 1**) and one of sport’s biggest franchises.



«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 ledergruppemøtene er uproductive 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

elendige ledergrupper, men svært mange som leverer til karakteren greit nok, minus, sier Henning Bang.

– *Hva er den største feilen ledergruppene gjør?*



FOTO: ANITA MYKLEMYR

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.*

skuldrene og diskutere saker de ikke kan snakke med underordnede om. Få ledergrupper er imidlertid kommet så langt.

– *Blir resultatene bedriftene leverer noe bedre av en god ledergruppe?*

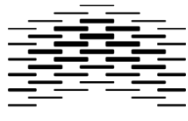
– Det finnes studier som viser at organisasjoner kan klare å kompensere for dårlige ledergrupper, men det er en utbredt oppfatning at selskaper med gode ledergrupper gjør det bedre enn selskaper som ikke har det. Det kan eksempelvis handle om

«Det er tabu å be de andre deltagerne i ledergruppen om å komme til poenget»

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.



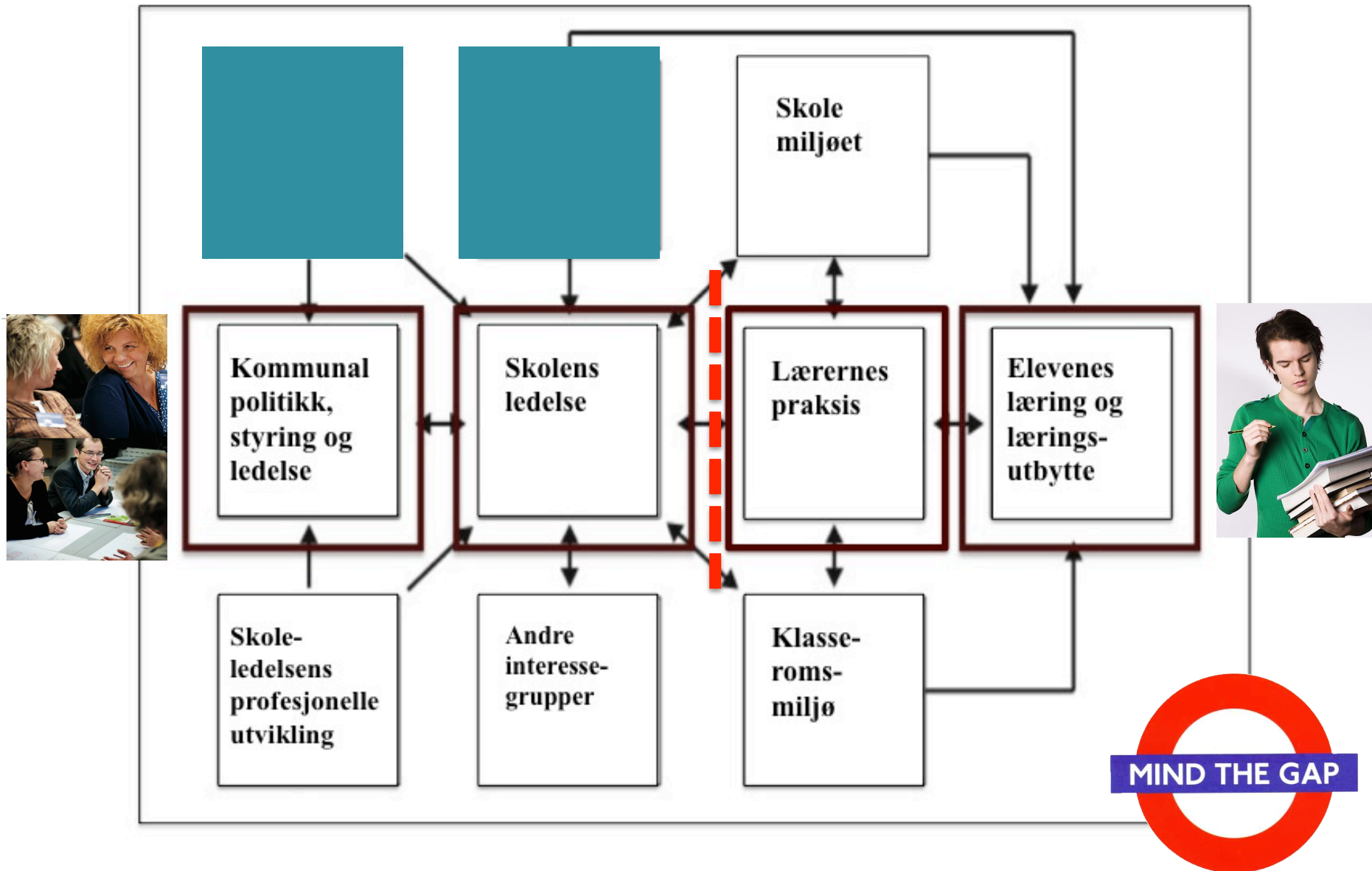
HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

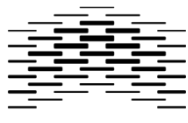
Skolens ledelse

I forhold til elevene...



”Skoleeiers strategikart”



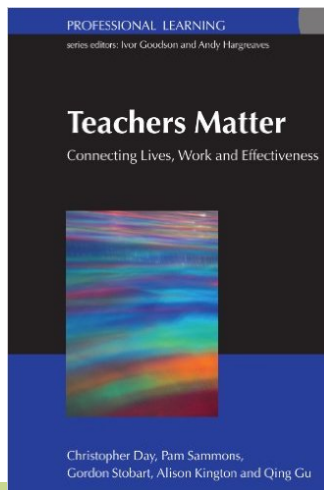


HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

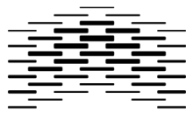
Å undervise som en proff

Karrieresyklus og kompetanse

		Engasjement	
		Høy	Lav
Kunnskap	Høy	Midt i karriere	Sent i karrieren ↑ ↓
	Lav	Tidlig karriere	



- I boka "Teachers Matter" viser Christopher Day og kolleger at lærernes kompetanse er knyttet til karriereutvikling og livsfase
- Det tar mange år å gå fra "entusiastisk amatør" til "analytisk profesjonell"
- Erfarne lærere scorer lavere på "begeistringsfaktoren" – men er dyktigere til å implementere i klasserommet
- 8-16 år er det gunstige intervallet
- Ferske lærere må sosialiseres inn i rollen som proff



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Utvikling av profesjonell kompetanse

Profesjonsutvikling i fellesskap

«Det er på arbeidsplassen man blir arbeidsfolk»

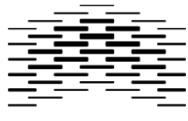


Når lærere arbeider i profesjonelle fellesskap

Fra internasjonal forskning.....



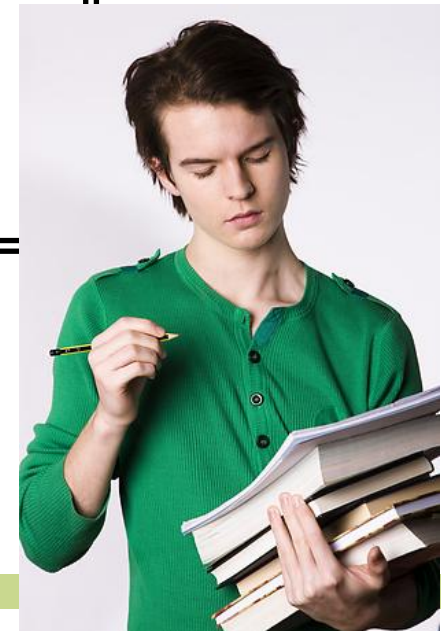
Nivå	Egenskap	Beskrivelse
1	Delte normer og verdier	Sterke etikk-baserte og moralsk bindende normer om hvordan vi skal arbeide som lærere
2	Kollektivt fokus på elevenes læring	Kollektiv forståelse av hvordan elever lærer – og dette gir seg uttrykk i felles arbeid for elevvurdering (ut over test resultater)
3	Samarbeid	Lærere arbeider sammen for å forbedre egen undervisning
4	Reflekterende dialog	Lærere engasjerer seg sammen med kolleger om undervisningspraksis som er problematisk
5	Av-privatisert praksis	Lærere observerer hverandre i klasserommet, for å lære av observasjonene - sammen



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Rektorenes ledelse

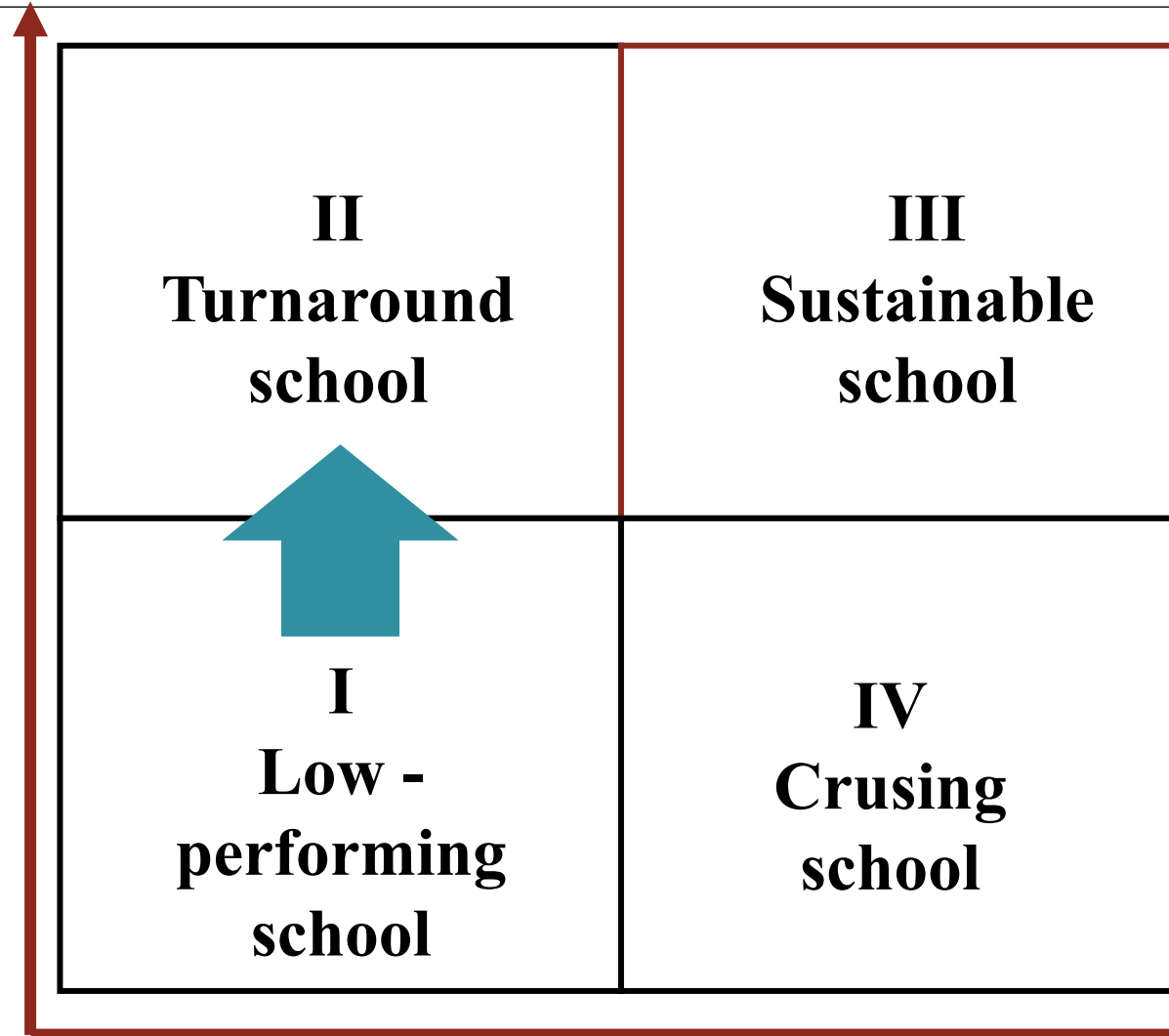
*”Strongest when MOST
needed”*



“I Norge er vi alle like”

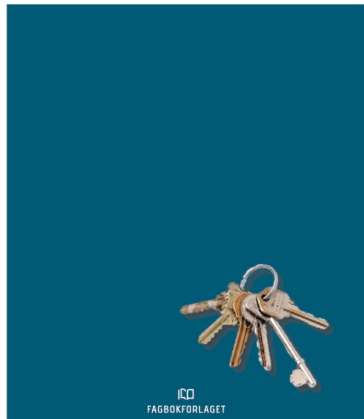
Fire prestasjonsprofiler

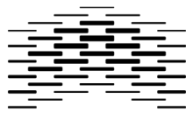
Relative prestasjoner



Sosio-økonomiske omgivelser

Marit Aas og Jan Merok Paulsen (red.)
LEDELSE I FREMTIDENS SKOLE





HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS



SUMME-SPØRSMÅL:

- 1) Hva ville DU ha gjort som ny rektor i en Kategori I skole ?
- 2) Og i en Kategori IV skole?

