

Ledelse og lærende organisasjoner

- nøkler til økt læringsutbytte hos elevene

Ann Elisabeth Gunnulfsen
Lærer, skoleleder, forfatter, forsker

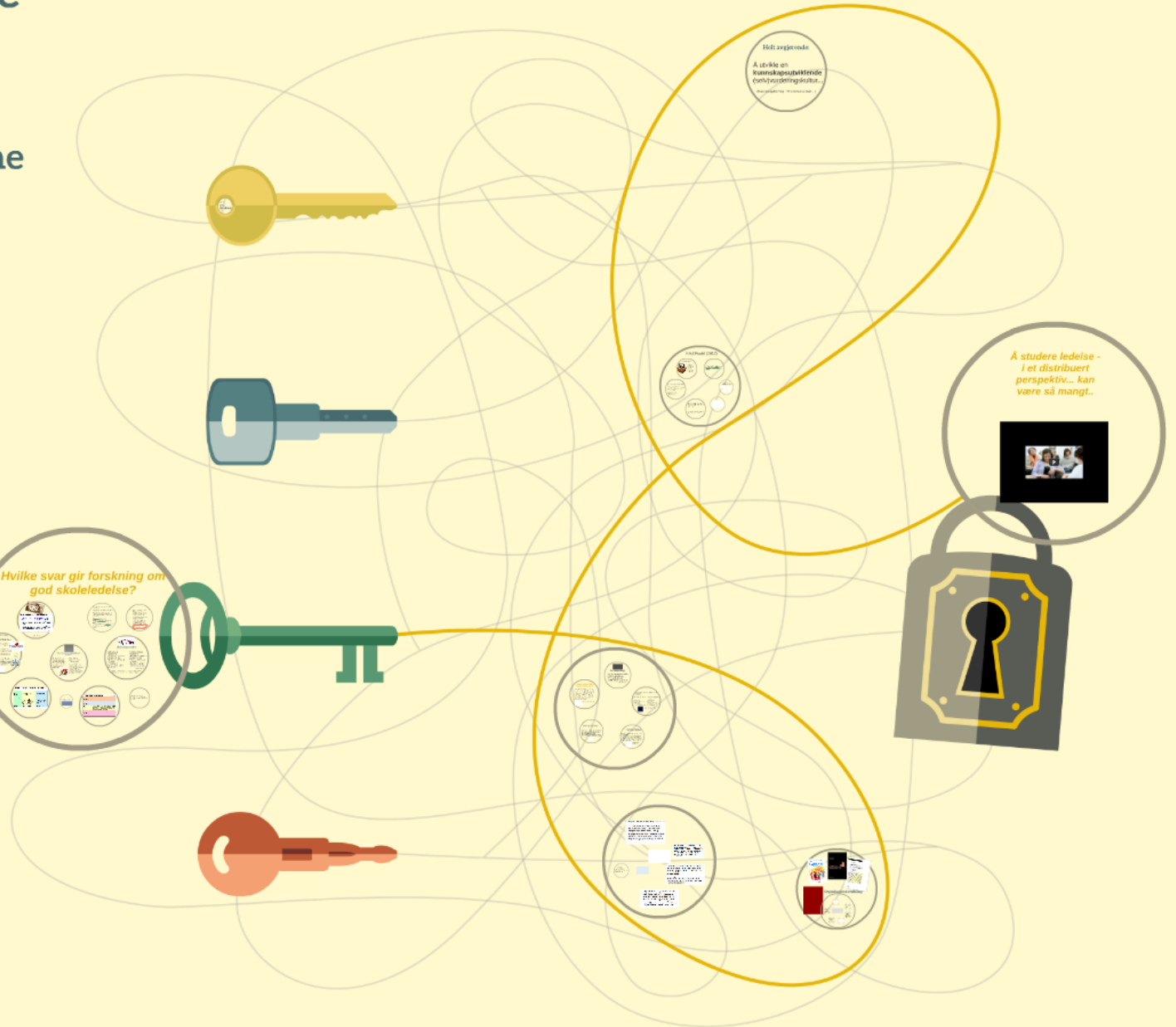


Three book covers are shown: a purple one titled 'LÆRERENS FORSTÅELSE', a green one titled 'MINNENDE ØKSTÅAER', and a white one with a red figure. A red circular logo is also present.

Hvilke svar gir forskning om god skoleledelse?

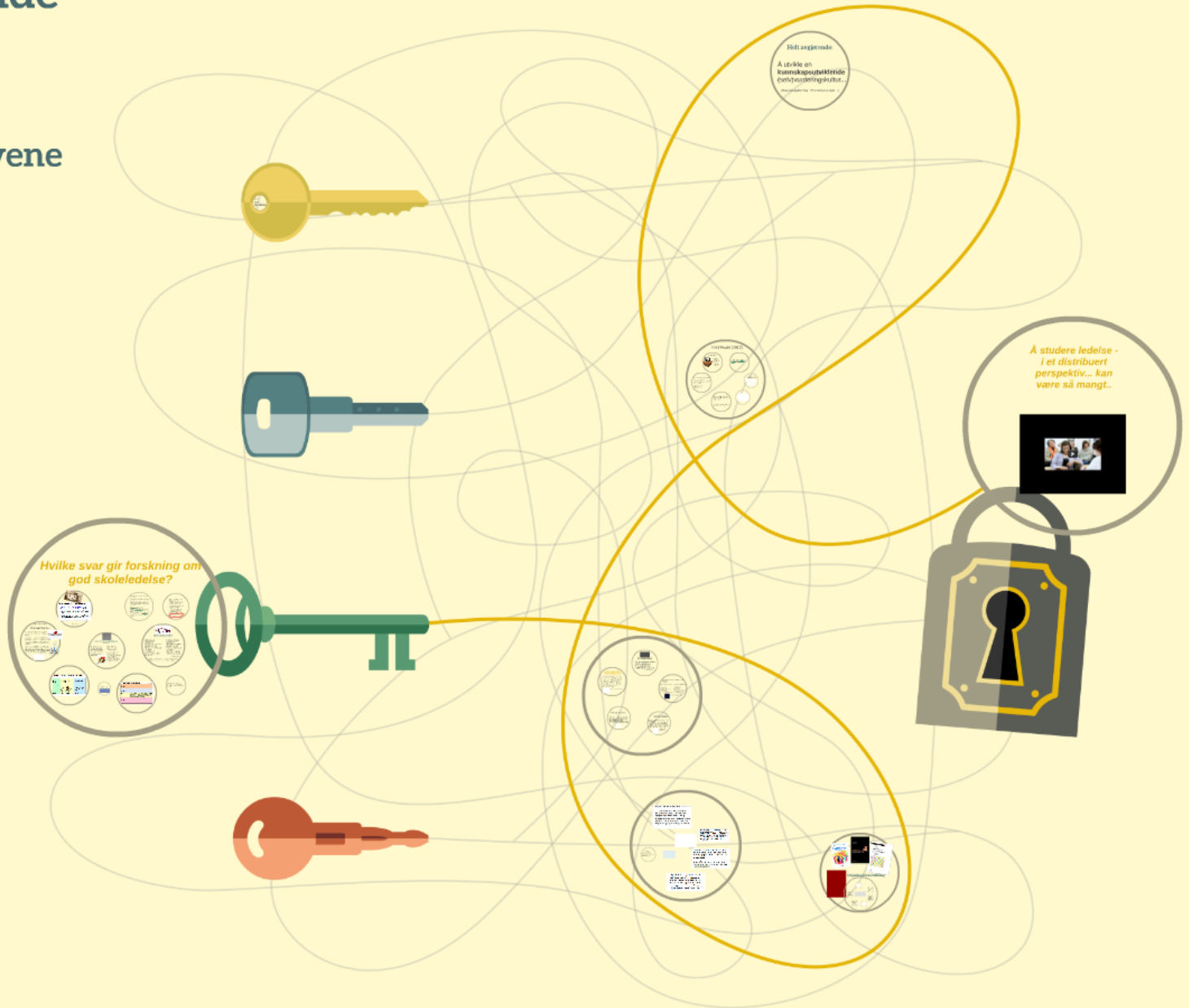


A circular diagram containing various icons and text snippets representing research findings on effective school leadership.



Ledelse og lærende organisasjoner


- nøkler til økt læringsutbytte hos elevene



Ann Elisabeth Gunnulfsen

Lærer, skoleleder, forfatter, forsker





Agenda:

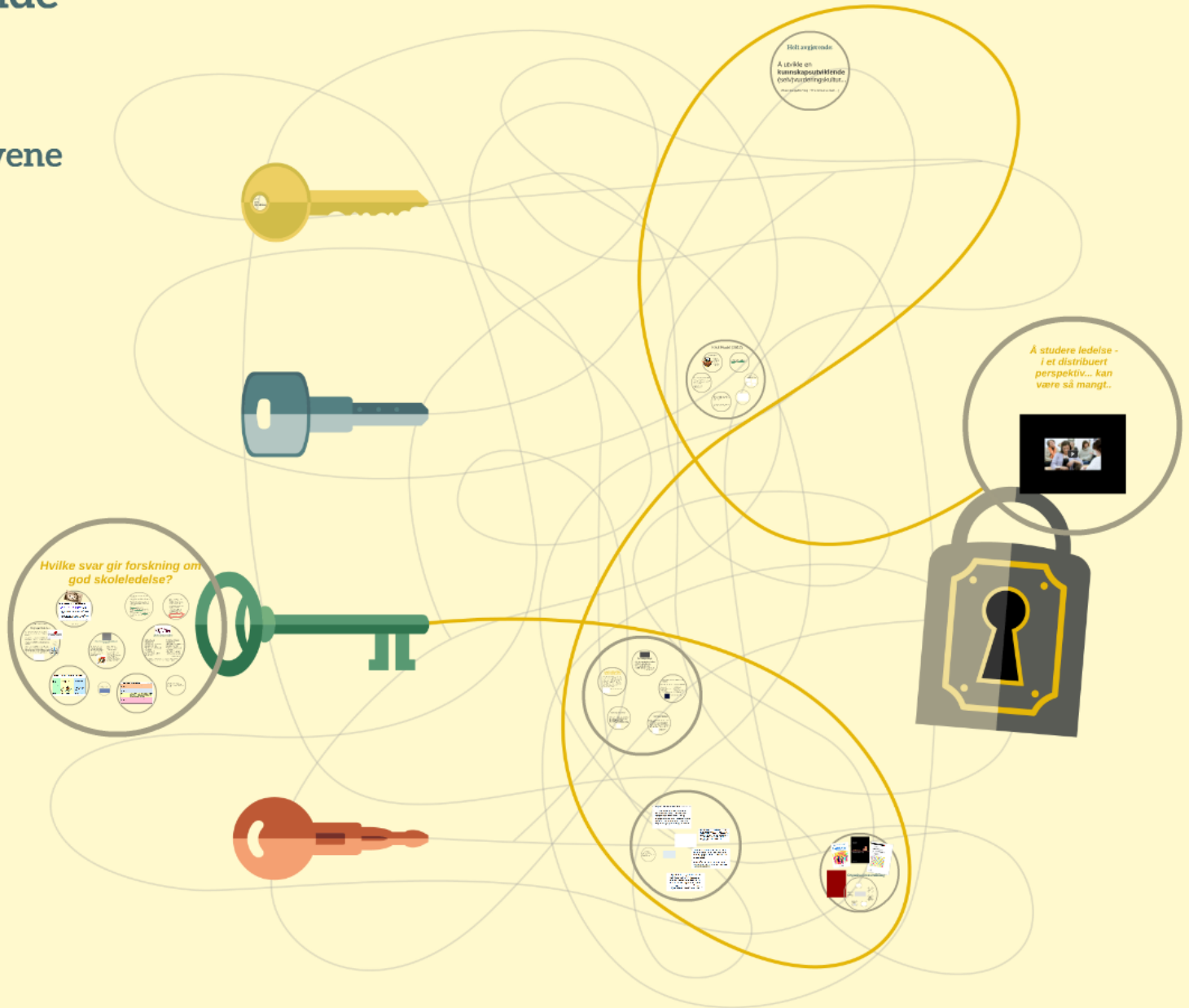
Ledelse

Organisasjonskultur

Organisasjonslæring

Ledelse og lærende organisasjoner

- nøkler til økt læringsutbytte hos elevene



Hvilke svar gir forskning om god skoleledelse?

Skoleledelse som forskningfelt

- 1945: Herbert S. Kohns bok "Administrative Behavior"
- 1950-erene: første skoleledelseundersøkelser "The Theory of Management" fra Kohn til undersøkelser om hvordan ledere oppnår gode resultater i skolearbeid og læringsutvikling (Kohn, 1970)
- Andre generelle skoleledelseundersøkelser: Propper og Trangen (1998), Kohn og Kohn (1998), Propper og Trangen (2000), Kohn og Kohn (2000), Kohn og Kohn (2000)
- I 1990-er og fram til i dag: mer spesifikk forskning om skoleledelse og skoleledere

Skoleledelse har blitt et viktig forskningsfelt i Norge. Det er nå over 1000 publikasjoner om skoleledelse i Norge og i utlandet.

- Skoleledelse er et bredt felt som omfatter både skoleledere og lærere.
- Skoleledelse er et bredt felt som omfatter både skoleledere og lærere.
- Skoleledelse er et bredt felt som omfatter både skoleledere og lærere.

Skoleledelse er et viktig forskningsfelt i Norge. Det er nå over 1000 publikasjoner om skoleledelse i Norge og i utlandet.

- Skoleledelse er et bredt felt som omfatter både skoleledere og lærere.
- Skoleledelse er et bredt felt som omfatter både skoleledere og lærere.
- Skoleledelse er et bredt felt som omfatter både skoleledere og lærere.

Begrepet ledelse

Ledelse handler om å utøve innflytelse og påvirke arbeidets retning. Kan utøves av mange.

- Ledelse er uløselig knyttet til utførelse og forvaltning av makt, legitim autoritet og tillit.
- Ledere har ansvar for at det oppnås gode resultater.
- En leder er ansvarlig for at resultatene oppnås på en god måte, at medarbeiderne har et godt og utviklende arbeidsmiljø, og at elevene er rustet til å oppnå gode resultater også i framtiden. (Bjørnskjold, 2008)

Studier for å forstå meningsformning og utførelse

Aksjonsforskning i intervensjonsstudier: Normative studier som kan forandre den gitte virkeligheten i løpet av hva den kunne og burde være.

Etikkstudier / Evalueringstudier: "Evaluasjonsstudier"

Målingene studier som viser hvilke strategier som bidrar til større effektivitet i organisasjonen. Måle effekter. Hva gir gode læringsresultater?

Ulike lederroller

Instructional leadership

- Ovenfra og ned fokus på skoleutvikling.
- Direkte innvirkning på endringer.
- Styrende og handterende forhold til personalet.

Transformational leadership

- Nedentra og opp fokus på skoleutvikling
- Indirekte virkning på endringer.
- Relasjonsorientert forhold til personalet.

(Hallinger 2002)

Collaborative Leadership = Leadership for Learning

• Ledelseeffekt på elevens læringsresultater

Ledelse og kunnskap: typiske og unnlukkede kompetanser i historisk perspektiv

	Europa	USA
Ledelse	• Følelsesbetont	• Profesjonell ledelse
Gründerrolle	• Viktig rolle i skoleutvikling	• Viktig rolle i skoleutvikling
Formidler	• Viktig rolle i skoleutvikling	• Viktig rolle i skoleutvikling

Ulike forklaringsmodeller

Indivisualistisk perspektiv	Vedlegger til skoleledelse som en teknisk ferdighet som kan læres opp gjennom utdanning.
Strukturalistisk perspektiv	Vedlegger for skoleledelse som en teknisk ferdighet som kan læres opp gjennom utdanning.
Relasjonelt perspektiv	Vedlegger for skoleledelse som en sosial ferdighet som kan læres opp gjennom utdanning.
Distansert perspektiv	Vedlegger for skoleledelse som en sosial ferdighet som kan læres opp gjennom utdanning.

Hvilke av de tre lederrollene er mest relevante for skoleutvikling og læringsresultater?

(Møller 2006, Aas 2011)

Begrepet ledelse

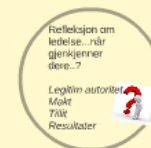
Ledelse handler om å utøve innflytelse og påvirke arbeidets retning. Kan utøves av mange.



- Ledelse er uløselig knyttet til utfoldelse og forvaltning av **makt**, legitim **autoritet** og **tillit**.

- Ledere har ansvar for at det oppnås gode resultater

- En leder er **ansvarlig** for at resultatene oppnås på en **god måte**, at medarbeiderne har et godt og utviklende arbeidsmiljø, og at enheten er rustet til å oppnå gode resultater også i framtiden. (Bærekraftig ledelse)



Refleksjon om
ledelse...når
gjenkjenner
dere..?

Legitim autoritet

Makt

Tillit

Resultater





Skoleledelse som forskningsfelt

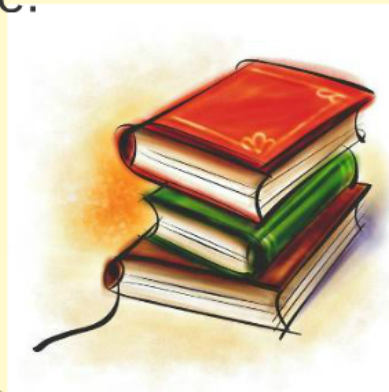
- 1945: Herbert Simon's bok "Administrative Behavior"
- Første generasjons skoleledelsesforskning: "The Theory Movement": finne fram til generelle lover for god ledelse som hadde gyldighet uavhengig av kontekst (fram til ca 1975).
- Andre generasjons skoleledelsesforskning: Preget av mange perspektiver. Fokus på mening og organisasjoners identitet. Kontekstens betydning understrekes.
- Forskning forankret i ulike fagdisipliner som sosiologi, sosialpsykologi, statsvitenskap og sosialantropologi

(Aas 2012)



Studier for å forstå meningsdanning og erfaringer

Aksjonsforskning /
Intervensjonsstudier
Normative studier som
kan forandre den gitte
virkelighet i retning av
hva den kunne og
burde være.



Effektstudier /
Evalueringsstudier
"Evidensbasert"

Målrasjonelle studier
som viser hvilke
strategier som bidrar til
større effektivitet i
organisasjonen. Måle
effekter. Hva gir gode
læringsresultater?

Ledelse og kunnskap - tyske og amerikanske kontraster i historisk perspektiv

	Tyskland	USA
Ledelses-ideal	Faglig ledelse: Den kyndigste blant de kyndige	Profesjonell ledelse: Leder hva som helst
Grunnlag for legitimitet	Humanistisk danningsstradisjon Bærer av utdanningsstatens verdier og fellesskapets interesser. Man gjør seg fortjent til å bli leder	Taylor's Scientific Management.Ledelse vitenskapeliggjøres. Man utdanner seg til leder
Funksjon	Ledelse som hjelpefag	Klar arbeidsdeling

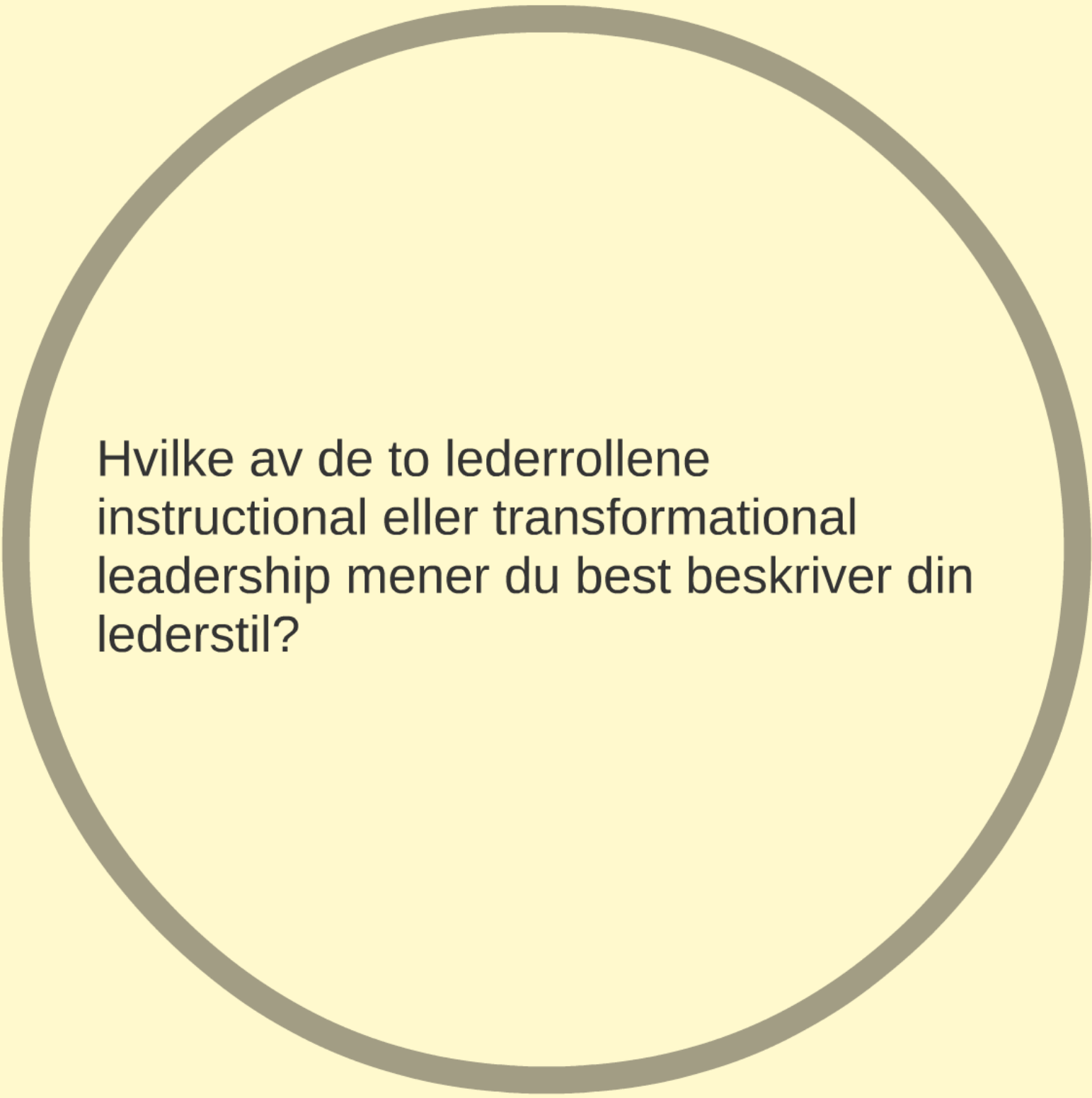
[https://www.facebook.com/
groups/100813040125636/?fref=ts](https://www.facebook.com/groups/100813040125636/?fref=ts)



Ulike forklaringsmodeller

(Møller 2006)

Individualistisk perspektiv	Vektlegger hvilke egenskaper eller ferdigheter enkeltpersoner har når man skal forklare hvorfor bestemte resultater oppnås i en organisasjon
Strukturelt perspektiv	Vektlegger ytre forhold som rammer, økonomi, ressurser, organisering når man skal forklare hvorfor bestemte resultater oppnås i en organisasjon
Relasjonelt perspektiv	Vektlegger hvordan ulike aktører opptrer i forhold til hverandre, og hvordan aktører påvirker og påvirkes av strukturer når man skal forklare hvorfor bestemte resultater oppnås i en organisasjon
Distribuert perspektiv	Ledelse som aktivitet . Perspektivet flyttes fra det formelle ledere gjør og tenker, til å se på hvordan aktører utøver ledelse i samhandling med hverandre og ved hjelp av de ressurser som er til rådighet i bestemte historiske, sosiale og kulturelle kontekster.



Hvilke av de to lederrollene
instructional eller transformational
leadership mener du best beskriver din
lederstil?

Analyse av 27 publiserte studier
(Robinson, Lloyd & Rowe,
2008)

- “Instructional leadership” var tre til fire ganger mer effektivt enn “transformational leadership”.

- Fem avgjørende ledelsespraksiser eller ledelsesdimensjoner ble avdekket:

- Etablere mål og forventninger
- Strategisk ressursallokering
- Planlegging, koordinering og evaluering av undervisning og læreplan

- Deltakelse i lærernes læring og utvikling
- Sikre tilfredsstillende støtte

Analyse av 27 publiserte studier
(Robinson, Lloyd & Rowe,
2008)

- “Instructional leadership” var tre til fire ganger mer effektivt enn “transformational leadership”.

- Fem avgjørende ledelsespraksiser eller ledelsesdimensjoner ble avdekket:

- Etablere mål og forventninger
- Strategisk ressursallokering
- Planlegging, koordinering og evaluering av undervisning og læreplan

- Deltakelse i lærernes læring og utvikling

- Sikre tilfredsstillende støtte

Resultat fra John Hatties (2009) undersøkelse "Visible learning".

800 metaanalyser basert på 52 000 studier med 83 mill. elever..

Skolestørrelse, skolebygninger og økonomi betyr alene svært lite for elevenes læringsutbytte. Det som utgjør den avgjørende forskjellen er læreren og forhold som:

- Relasjonen mellom elev og lærer
- Forventinger og støtte til elevene
- Direkte instruksjoner og anvendelse av regler
- Læreren evne til å lede klasser og håndhevelse av regler

Dessuten:

- Relasjoner mellom elever og læringskulturen blant barn og unge
- Foreldrene støtte og forventinger til egne barns skolegang

Resultat fra John Hatties (2009) undersøkelse "Visible learning".

800 metaanalyser basert på 52 000 studier med 83 mill. elever..

Skolestørrelse, skolebygninger og økonomi betyr alene svært lite for elevenes læringsutbytte. Det som utgjør den avgjørende forskjellen er læreren og forhold som:

- Relasjonen mellom elev og lærer
- Forventinger og støtte til elevene
- Direkte instruksjoner og anvendelse av regler
- Læreren evne til å lede klasser og håndhevelse av regler

Dessuten:

- Relasjoner mellom elever og læringskulturen blant barn og unge
- Foreldrene støtte og forventinger til egne barns skolegang



Fra kollega til sjef

- Undervisningslederrollen
- Utviklingslederrollen
- Personallederrollen
- Administratorlederrollen

Aasen i Silvesind 2006

Ledelsesutfordringer i demokratisk ledelse

"Articulating a humanist voice that calls for respecting and listening to all positions – but then being able to move forward in the absence of consensus – will be the critical skill that school leaders need to develop when the environment makes consensus impossible"



(Karen Seashore Louis, 2003)

Pedagogisk versus administrativ ledelse

Pedagogisk ledelse Administrativ ledelse

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Få i gang læringsprosesser • Få i gang utviklingsprosesser | <ul style="list-style-type: none"> • Rutiniserte handlinger • Programmerte beslutninger |
|---|---|



(Wardell i Fugelstad & Lillejord, 1997)

Distribuert ledelse

Gronn (2002) har funnet ut at ledelse kan være samordnet på tre måter, som **spontan** samarbeid, som **intuitive** samarbeidsrelasjoner eller som **instusjonalisert** praksis.



instusjonalisert

Distribuert ledelse

Et analytisk begrep for å forstå ledelse som **aktivitet**.

- Distribuert er forskjellig fra delegert.
- Fra å se ledelse som "det som ledere gjør" til å se ledelse som en samhandling mellom ulike aktører i organisasjonen.



(Cittesen og Møller i Silvesind 2006)

Ledelsesutfordringer i demokratisk ledelse

“Articulating a humanist voice that calls for respecting and listening to all positions – but then being able to move forward in the absence of consensus – will be the critical skill that school leaders need to develop when the environment makes consensus impossible”

Ledelse

- Det er ingen som kommer og forteller deg hva du skal gjøre når du har blitt leder.



(Karen Seashore Louis, 2003)

Ledelse

- Det er ingen som kommer og forteller deg hva du skal gjøre når du har blitt leder.





Fra kollega til sjef

- Undervisningslederrollen
- Utviklingslederrollen
- Personallederrollen
- Administratorlederrollen

Aasen i Sivesind 2006

Pedagogisk versus administrativ ledelse

Pedagogisk ledelse

- Få i gang læringsprosesser
- Få i gang utviklingsprosesser

Administrativ ledelse

- Rutiniserte handlinger
- Programmerte beslutninger



(Wadel i Fugelstad & Lillejord, 1997)

LEADER

(NOUN)

“

SOMEONE WHO KNOWS THE WAY

SOMEONE WHO GOES THE WAY

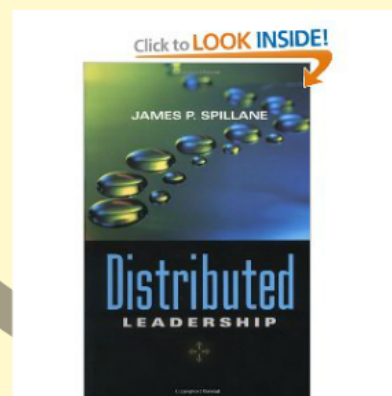
SOMEONE WHO SHOWS THE WAY.

”

Distribuert ledelse

Et analytisk begrep for å forstå ledelse som **aktivitet**.

- Distribuert er forskjellig fra delegert.
- Fra å se ledelse som "det som ledere gjør" til å se ledelse som en samhandling mellom ulike aktører i organisasjonen.



(Ottesen og Møller i Sivesind 2006)

Distribuert ledelse

Gronn (2002) har funnet ut at ledelse kan være samordnet på tre måter, som **spontant** samarbeid, som **intuitive** samarbeidsrelasjoner eller som **institusjonalisert** praksis.



"I'm a firm believer in distributive leadership. That means that I make all the decisions and then you type them up and distribute them to the staff."



"I`m a firm believer in distributive leadership. That means that I make all the decisions and then you type them up and distribute them to the staff."

Utdrag fra Å utforske praksis, 2011

(Jensen & Aas, 2011)

- I en skole hender det at lærere spontant tar grepet i krisesituasjoner for å løse krevende situasjoner som oppstår. I dette tilfellet er aktiviteten rettet mot å håndtere krisen for å unngå problematiske utfall. Dersom det oppstår brann i en skole, vil både leder og de ansatte sammen rette aktiviteten mot brannen (objektet) for å unngå at liv går tapt (resultatet).

- Det utføres en rekke handlinger i aktiviteten rettet mot brannen. Mens en ansatt lukker vinduer, ringer en annen til brannvesenet, og tre andre tar med elevene ut etc. Det oppstår et *spontant samarbeid* i krisen rettet mot brannen, som Gronn velger å kalle *ledelsesaktivitet*.

- I etterkant av en krise kan det oppstå *intuitive samarbeidsrelasjoner* der flere ansatte retter fokus mot et objekt. Det kan for eksempel dreie seg om å øke kompetansen i å håndtere krisesituasjoner.
- Det kan også tenkes at ledere på tvers av skoler intuitivt finner hverandre og tar initiativ til å igangsette tiltak som for eksempel setter fokus på krisesituasjonene

- Over tid kan det utvikle seg en praksis der flere ansatte tar ansvar for å drive fram endringsprosesser som kan oppfattes som nødvendige. Redskapene de ansatte tar i bruk i denne aktiviteten kan være litteratur, filmer om hjerte- og lungeredning, kursopplegg etc.
- Denne aktiviteten kan benevnes som det Gronn (2002) kaller *intuitive samarbeidsrelasjoner*.

Refleksjon:

Hvordan vil du beskrive ledelsespraksisen på din skole fra et distribuert perspektiv?

Grunnleggende kvaliteter ved god ledelse på tvers av ulike kontekster

1. Skape visjoner og gi retning
2. Forstå og bidra til utvikling av medarbeidere
3. Bidra til utvikling av organisasjonen
4. Skape gode arbeidsforhold for lærerne
5. Lede undervisning og følge opp læringsaktivitetene.

Gode skoleledere forbedrer indirekte undervisning og læring gjennom den påvirkning de har på medarbeideres motivasjon, forpliktelse og arbeidsforhold

K. Leithwood, C. Day, P. Sammons, A. Harris, D. Hopkins, 2006

Lærende organisasjon:

”En lærende organisasjon kan defineres som en organisasjon som **utvikler, forvalter og tar i bruk sine kunnskapsressurser** slik at virksomheten totalt blir i stand til å mestre daglige utfordringer og etablere ny praksis når det er nødvendig.” (Utdannings- og forskningsdepartementet, 2003, sidetall mangler, i Stålsett 2006, s 32)

Stålsett: Når skolen er en lærende organisasjon vil det bety at organisasjonen med dens personale er i en kontinuerlig læringsprosess. (s. 32).

Utdrag fra Å utforske praksis, 2011 (Jensen & Aas, 2011)

- I en skole hender det at lærere spontant tar grepet i krisesituasjoner for å løse krevende situasjoner som oppstår. I dette tilfellet er aktiviteten rettet mot å håndtere krisen for å unngå problematiske utfall. Dersom det oppstår brann i en skole, vil både leder og de ansatte sammen rette aktiviteten mot brannen (objektet) for å unngå at liv går tapt (resultatet).

Grunnleggende kvaliteter ved god ledelse på tvers av ulike kontekster

1. Skape visjoner og gi retning
2. Følge og bidra til utvikling av medarbeidere
3. Sikre til utøvelse av organisasjonen
4. Skape gode arbeidsforhold for lærerne
5. Lede undervisning og følge opp læringsaktivitetene.

Godt skoleledelse forbedrer indirekte undervisning og læring gjennom den påvirkning de har på medarbeidernes motivasjon, forpliktelse og arbeidsforhold

K. Leithwood, C. Day, F. Sammons, A. Harris, D. Hopkins, 2008

- Det utføres en rekke handlinger i aktiviteten rettet mot brannen. Mens en ansatt lukker vinduer, ringer en annen til brannvesenet, og tre andre tar med elevene ut etc. Det oppstår et *spontan samarbeid* i krisen rettet mot brannen, som Grønn velger å kalle *ledelsesaktivitet*.

Refleksjon:

Hvordan vil du beskrive ledelsespraksisen på din skole fra et distribuert perspektiv?

Læringsorganisasjon

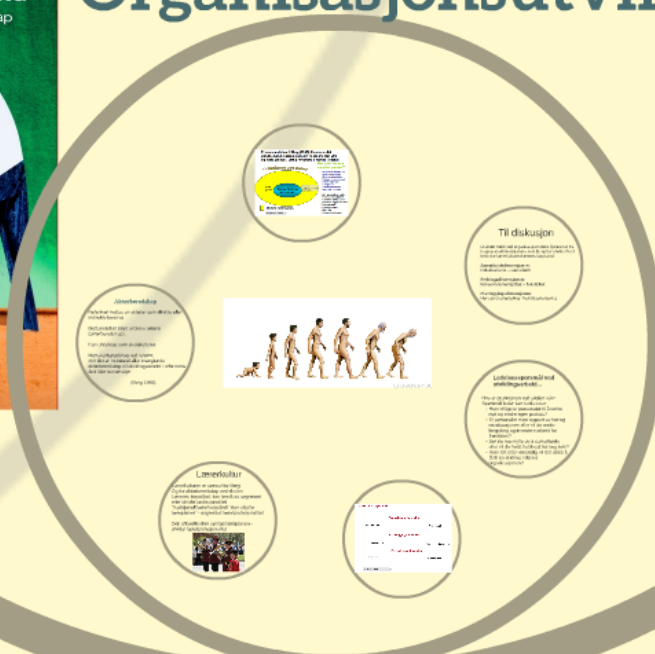
Et læringsorganisasjon er et arbeidssted der lærere og andre ansatte samarbeider for å utvikle seg selv og sine kolleger, og for å forbedre elevenes læring. Dette er en prosess som involverer deltakelse, samarbeid og læring.

- Over tid kan det utvikle seg en praksis der flere ansatte tar ansvar for å drive fram endringsprosesser som kan oppfattes som nødvendige. Redskapene de ansatte tar i bruk i denne aktiviteten kan være litteratur, filmer om hjerte- og lungeredning, kursopplegg etc.
- Denne aktiviteten kan benevnes som det Grønn (2002) kaller *intuitive samarbeidsrelasjoner*.

- I etterkant av en krise kan det oppstå *intuitive samarbeidsrelasjoner* der flere ansatte retter fokus mot et objekt. Det kan for eksempel dreie seg om å øke kompetansen i å håndtere krisesituasjoner.
- Det kan også tenkes at ledere på tvers av skoler intuitivt finner hverandre og tar initiativ til å igangsette tiltak som for eksempel setter fokus på **krisesituasjonene**



Organisasjonsutvikling





Organisasjonsformer



Aktørberedskap

Reformer mottas av aktører som direkte eller indirekte berøres.

Mottakelighet blant skolens aktører (aktørberedskap).

Kan uttrykkes som skolekulturer.

Mottakerberedskap ved reform:

Om det er motstand eller manglende aktørberedskap vil utviklingsarbeid i reformens ånd ikke kunne skje.

(Berg 1998)



Til diskusjon

Diskutere trekk ved organisasjonen dere kjenner ut fra begrepsdimensjonene som Berg har utviklet for å beskrive lærerkulturen/læreres korpsånd:

Samarbeidsdimensjonen:
Individualisme – samarbeid

Endringsdimensjonen:
Konservatisme/fleksibilitet – fleksibilitet

Planleggingsdimensjonen:
Her-og-nå orientering – fremdsorientering

Ledelsesspørsmål ved utviklingsarbeid...

Hva er grunnstenen ved skolen vår?

Spørsmål leder kan tenke over:

- Hvor villige er personalet til å tenke nytt og endre egen praksis?
- Er personalet mest opptatt av her-og-nå situasjonen eller vil de tenke langsiktig og investere arbeid for fremtiden?
- Ser de noe nytte av å samarbeide eller vil de helst holde på for seg selv?
- Hvor lett eller vanskelig vil det være å få til en endring i denne organisasjonen?

Lærerkultur

Lærerkulturen er sentral for Berg

Og for aktørberedskap ved skolen

Læreres korpsånd: kan bestå av avgrenset eller utvidet profesjonalitet

Tradisjonell lærerkorpsånd: "den skjulte læreplanen" - avgrenset lærerprofesjonalitet

Den offisielle eller synlige læreplanen - utvidet lærerprofesjonalitet



Aktørberedskap

Reformer mottas av aktører som direkte eller indirekte berøres.

Mottakelighet blant skolens aktører (aktørberedskap).

Kan uttrykkes som skolekulturer.

Mottakerberedskap ved reform;
Om det er motstand eller manglende aktørberedskap vil utviklingsarbeid i reformens ånd ikke kunne skje.

(Berg 1998)

Lærerkultur

Lærerkulturen er sentral for Berg
Og for aktørberedskap ved skolen
Læreres korpsånd: kan bestå av avgrenset
eller utvidet profesjonalitet
Tradisjonell lærerkorpsånd: "den skjulte
læreplanen" - avgrenset lærerprofesjonalitet

Den offisielle eller synlige læreplanen -
utvidet lærerprofesjonalitet

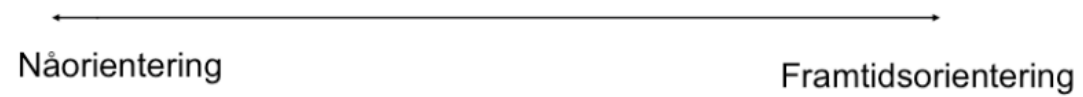


Læreres korpsånd

Samarbeidsdimensjon



Planleggingsdimensjon



Forandringsdimensjon



G. Berg 1995

Læreres korpsånd

Samarbeidsdimensjon



Planleggingsdimensjon



Forandringsdimensjon



Ledelsesspørsmål ved utviklingsarbeid...

Hva er grunntonen ved skolen vår?

Spørsmål leder kan tenke over:

- Hvor villige er personalet til å tenke nytt og endre egen praksis?
- Er personalet mest opptatt av her-og nå situasjonen eller vil de tenke langsiktig og investere arbeid for fremtiden?
- Ser de noe nytte av å samarbeide eller vil de helst holde på for seg selv?
- Hvor lett eller vanskelig vil det være å få til en endring i denne organisasjonen?

Til diskusjon

Diskuter trekk ved organisasjonen dere kjenner ut fra begrepene/dimensjonene som Berg har utviklet for å beskrive lærerkulturen/læreres korpsånd:

Samarbeidsdimensjonen:

Individualisme – samarbeid

Endringsdimensjonen:

Konservatisme/rigiditet – fleksibilitet

Planleggingsdimensjonen:

Her-og-nå orientering - fremtidsorientering

Friromsmodellen til Berg (1995). Illustrerer det ubrukte handlingsrommet som finnes mellom ytre og indre grenser. Viktig for ledere å kjenne til dette!

Virksomhetens ytre grenser



Skolens handlingsrom

Gunnar Berg (1995)

Hva påvirker ytre og indre grenser?

Ytre grense (styring av):

- Utdanningspolitikk
- Økonomisk politikk
- Statlige og kommunale avtaler og regler
- Læreplaner
- Satsningsområder
- Nærmiljø / foreldre

Indre grense (styring i):

- Skolekode/korpsånd
- Lærernes pedagogiske grunnsyn og praksisteori
- Skoleledelse
- Elevholdninger
- Nærmiljø
- Foreldreholdninger

Friromsmodellen til Berg (1995). Illustrerer det ubrukte handlingsrommet som finnes mellom ytre og indre grenser. Viktig for ledere å kjenne til dette!

Hva påvirker ytre og indre grenser?

Virksomhetens ytre grenser



Indre grense

Skolens faktiske virksomhet

Det ubrukte handlingsrommet i din organisasjon..?



Skolens handlingsrom

Gunnar Berg (1995)

Ytre grense (styring av):

- Utdanningspolitikk
- Økonomisk politikk
- Statlige og kommunale avtaler og regler
- Læreplaner
- Satsningsområder
- Nærmiljø / foreldre

Indre grense (styring i):

- Skolekode/korpsånd
- Lærernes pedagogiske grunnsyn og praksisteori
- Skoleledelse
- Elevholdninger
- Nærmiljø
- Foreldreholdninger

Knut Roald (2012)

Hva er forskjellen?



Overgangangane fra erfaring og informasjon til kunnskap, innsikt og ny handling er utfordrende!

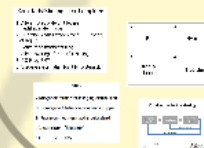
Saksforhold blir forstått økologisk, ikkje kausalt

Forstå og praktisere "Middle out" ... profesjonsgruppa (Nonaka og Takeuchi 1995)

SPØRSMÅLET/PROBLEMSTILLINGA ... "The Theory of INQUIRY"

Dewey 1938
Argyris og Schön 1996
Peter Senge 2006

Roald (2012) Tydelig prosessledelse:



Hva er nøkkelen for å skape samhandlingsprosesser mellom ulike nivåer?

Gripe forskjellen mellom Usystematisk, Systematisk og SYSTEMISK



Hva er forskjellen?



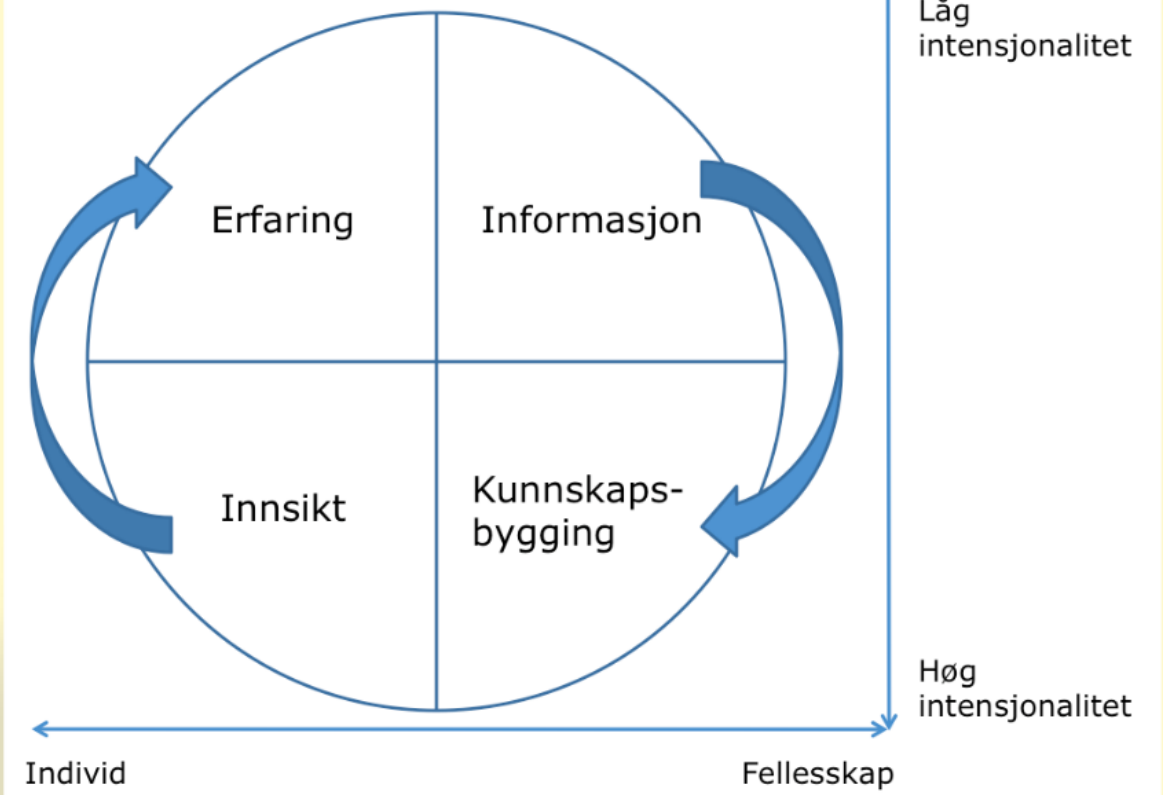
Informasjon
Kvalitetssystem
Forvaltningslogikk
Kvalifikasjon
Kausal
Medbestemning
Delegasjon

- Kunnskap
- Kvalitetsarbeid
- Kvalitetslogikk
- Profesjon
- Systemisk
- Medskaping
- Distribusjon

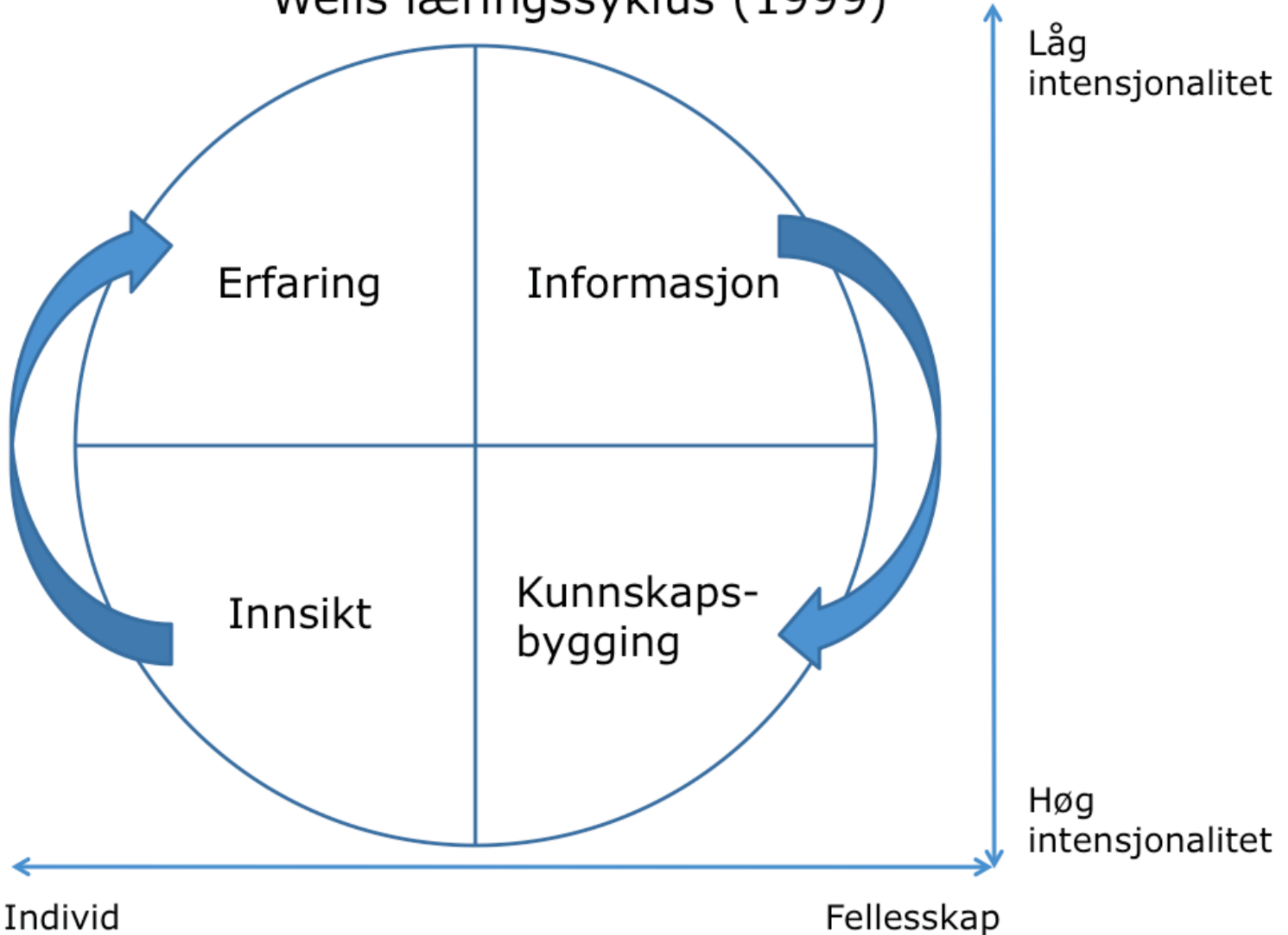


Overgangangane fra erfaring og
informasjon til kunnskap, innsikt og ny
handling er utfordrende!

Wells læringsyklus (1999)



Wells læringssyklus (1999)



Hva er nøkkelen for å skape
samhandlingsprosesser mellom
ulike nivåer?

Gripe forskjellen mellom Usystematisk,
Systematisk og SYSTEMISK

Saksforhold blir forstått økologisk, ikkje kausalt

Forstå og praktisere "Middle out" ...
profesjonsgruppa (Nonaka og Takeuchi 1995)

SPØRSMÅLET/PROBLEMSTILLINGA ... "The
Theory of INQUIRY"

Dewey 1938
Argyris og Schön 1996
Peter Senge 2006

Roald (2012)

Tydelig prosessledelse:

Karakteristiske mønster i empirien:

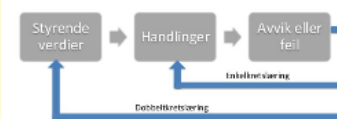
1. Alle er førebudde til å levere medskapande innspel
2. Leiarane SPØR i staden for å (theory of inquiry)
3. Vente med motførestilling
4. Alle ansvarlege for motførestilling
5. I G P og SMT
6. Vurdere systematisk for å bli systemisk

1 Bra	2 Hvorfor
3 Kan bli bedre	4 Hvordan

forts ...

7. Krevjande former for leiing og distribusjon
8. Homogene / heterogene arbeidsgrupper
9. Pauserommet ingen god arbeidsstaad
10. Autoritær i "fillesaker"
- 11 12 Osv.

Enkel vs. dobbelkretslæring



Argvís og Schön, 1978

ASIS
Kommunikasjon

Karakteristiske mønster i empirien:

1. Alle er førebudde til å levere medskapande innspel
2. Leiarane SPØR i staden for å (theory of inquiry)
3. Vente med motførestilling
4. Alle ansvarlege for motførestilling
5. I G P og SMT
6. Vurdere systematisk for å bli systemisk

1

Bra

2

Hvorfor

3

Kan bli
bedre

4

Hvordan

forts ...

7. Krevjande former for leiing og distribusjon

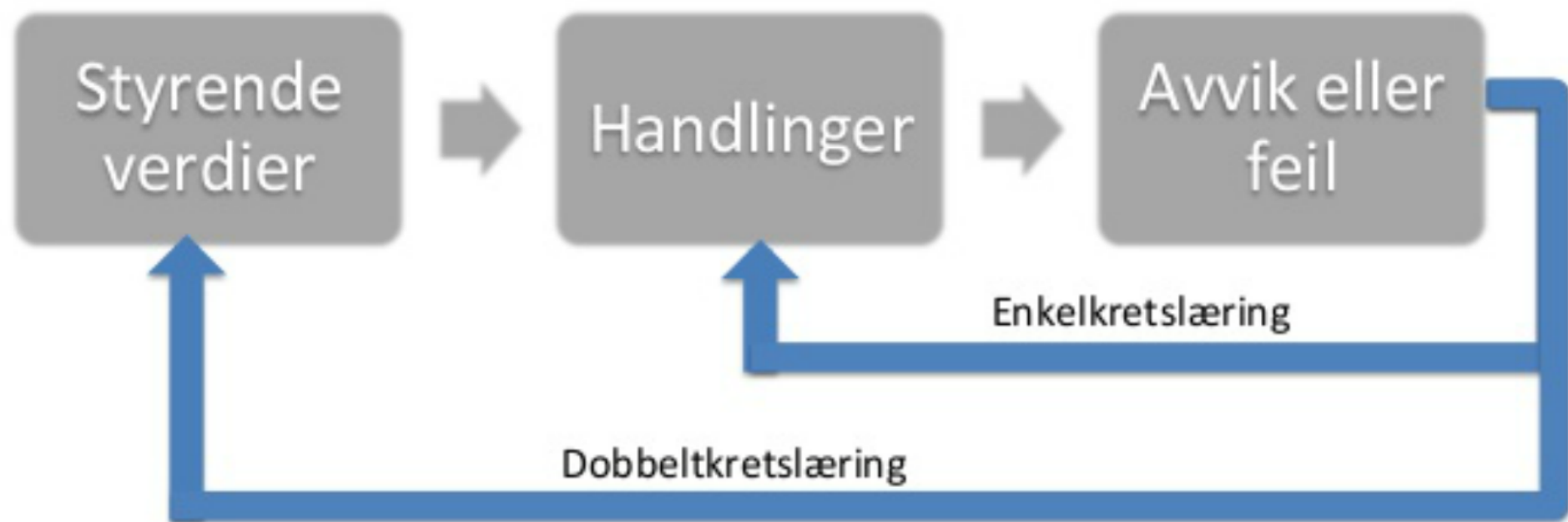
8. Homogene / heterogene arbeidsgrupper

9. Pauserommet ingen god arbeidsstaad

10. Autoritær i "fillesaker"

11 12 Osv.

Enkel vs. dobbeltkretslæring



Argyris og Schön, 1978

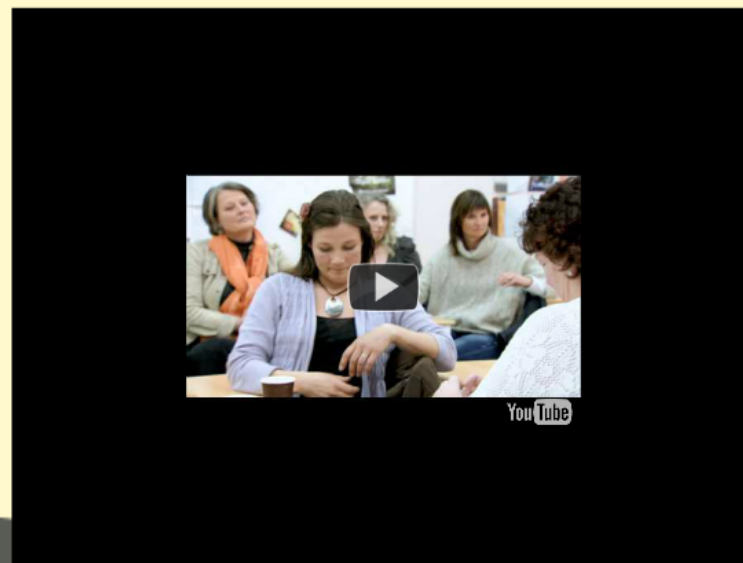
19 juni 2014

Helt avgjørende:

Å utvikle en
kunnskapsutviklende
(selv)vurderingskultur...

(Peter Senge/Deming : "The formative field ...)

*Å studere ledelse -
i et distribuert
perspektiv... kan
være så mangt..*





Takk for meg!

a.e.gunnulfsen@ils.uio.no
gunnulfsen.wordpress.com