

Kom nærmere!



Sluttrapport fra FoU-prosjektet

*”Hvordan lykkes som skoleeier.
Om kommuners og
fylkeskommuners arbeid for å
bedre elevenes læringsresultater”*



P W C



Hvordan lykkes som skoleeier

Prosjektet hovedmålsetting:

Bidra til at kommuner og fylkeskommuner, politisk, administrativt og faglig, bevisstgjøres og dyktiggjøres i sin utøvelse av rollen som skoleeier

Prosjektmandatet tilsa en tilnærming av både praktisk og teoretisk karakter. Derfor har PwC kombinert kvantitative og kvalitative metoder:

- Dokumentstudier
- Nasjonal survey
- Case-studier i fire utvalgte kommuner og fylkeskommuner
- Tre kommunenettverk med i alt 19 deltakere

Prosjektperioden var fra september 2008 til desember 2009.

Prosjektteamet fra PricewaterhouseCoopers (PwC):

- Dag Langfjæran, prosjektleder
- Jan Sivert Jøsendal
- Øistein Gjølberg Karlsen.

I tillegg til et akademisk ressursteam:

- Knut Roald, dosent ved Høgskolen i Sogn og Fjordane
- Kjell Arne Røvik, professor ved Universitetet i Tromsø.

23 kommuner har deltatt i lærende nettverk eller i casestudien

Kommuner i de tre nettverkene:

- Ett nettverk med fire primærkommuner fra Midt- og Nord-Norge: Haram, Saltdal, Steinkjer, og Vågan
- Ett nettverk med åtte primærkommuner fra Sør-Norge: Bamble, Fjell, Førde, Lillesand, Nesodden, Time, Stokke og Skien
- Ett nettverk med tre fylkeskommuner og fire av de ti største kommunene i landet: Akershus, Bergen, Bærum, Drammen, Nord-Trøndelag, Stavanger og Vest-Agder

Kommuner i Case-studien:

- Gran kommune
- Haugesund kommune
- Oslo kommune
- Oppland fylkeskommune

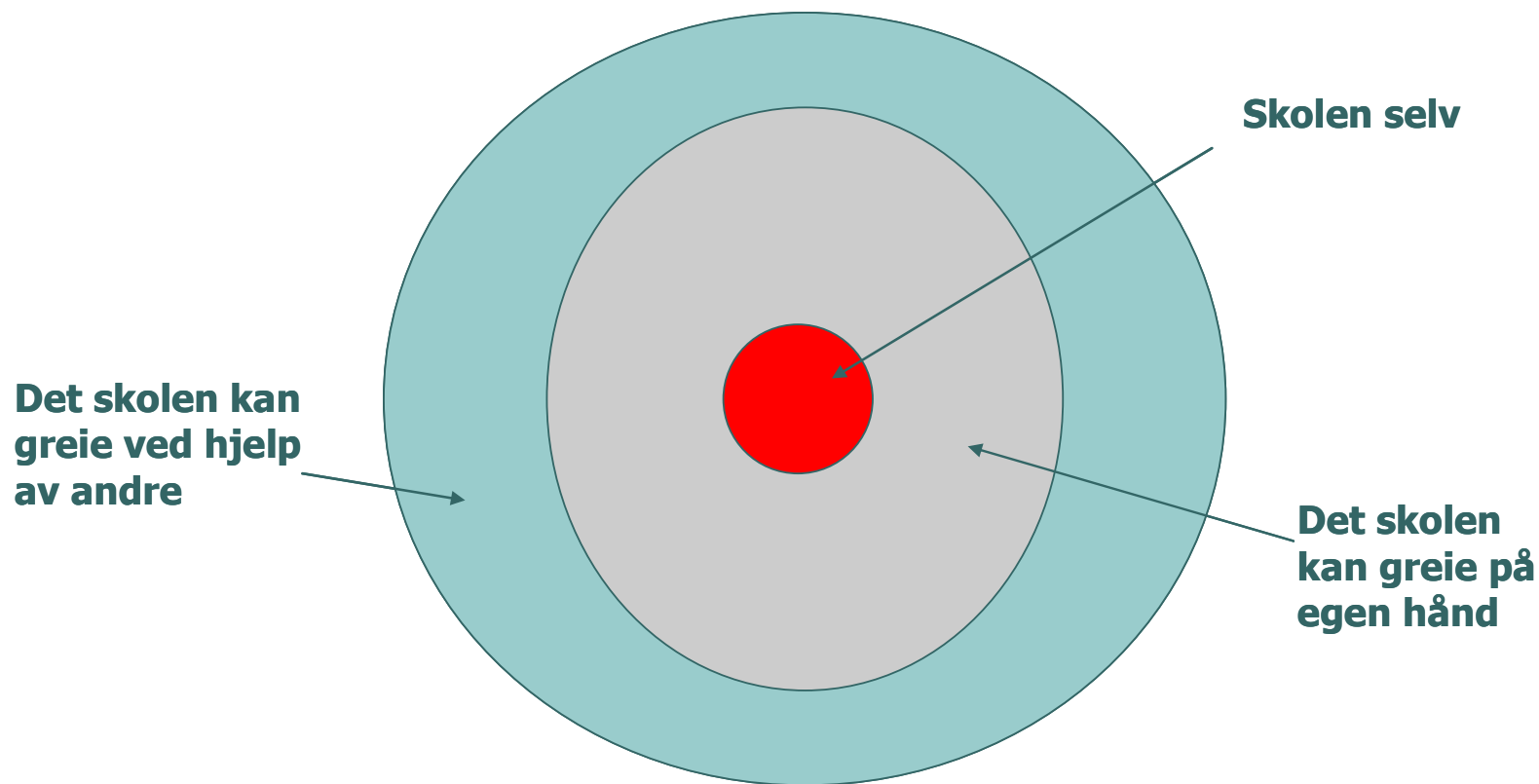




Behov for endring i styring og utvikling av skolene

1. Behov for en mer synlig skoleeier
 2. Behov for et endret kunnskapsgrunnlag i styringen av skolene
 3. Behov for politikere med ambisjoner, engasjement og innsikt
 4. Behov for administrativ kompetanse, kapasitet og evne til å transformere
 5. Behov for profesjonsutvikling og ansvarliggjøring av skoleledere og lærere
- Det er kommunestyret/fylkestinget som er den formelle skoleeier.
- Administrasjonen tilrettelegger for politikerne, og følger opp på delegert fullmakt på vegne av politikerne.
- Skoleeier bør legge til rette for at skolesektoren og hver enkelt skole styrker sin organisasjonskapasitet og sitt interne kvalitetssikringsarbeid.

Skolenes utviklingspotensial utvides gjennom samhandling



Skolene kan utnytte sitt proksimale handlingsrom gjennom samhandling med skoleeier, kommuneledelsen og andre.

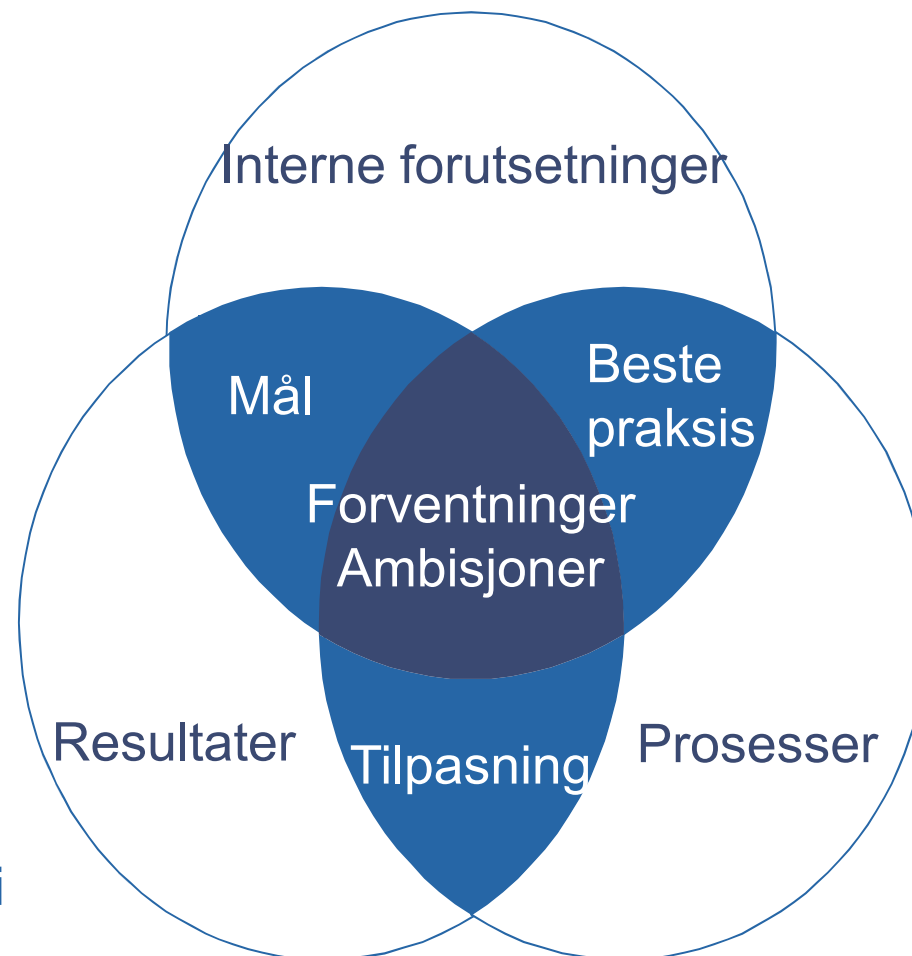
Ansvarsdialog i forventningsbasert ansvarsstyring

Ansvarsdialogen dreier seg om oppnådde resultater og realistiske mål, og hvilke arbeidsmetoder som vil fungere best på bakgrunn av de interne forutsetningene.

Ansvarsdialogen føres på alle nivåer i skoleorganisasjonen, ”fra klasserom til kommunestyre”.

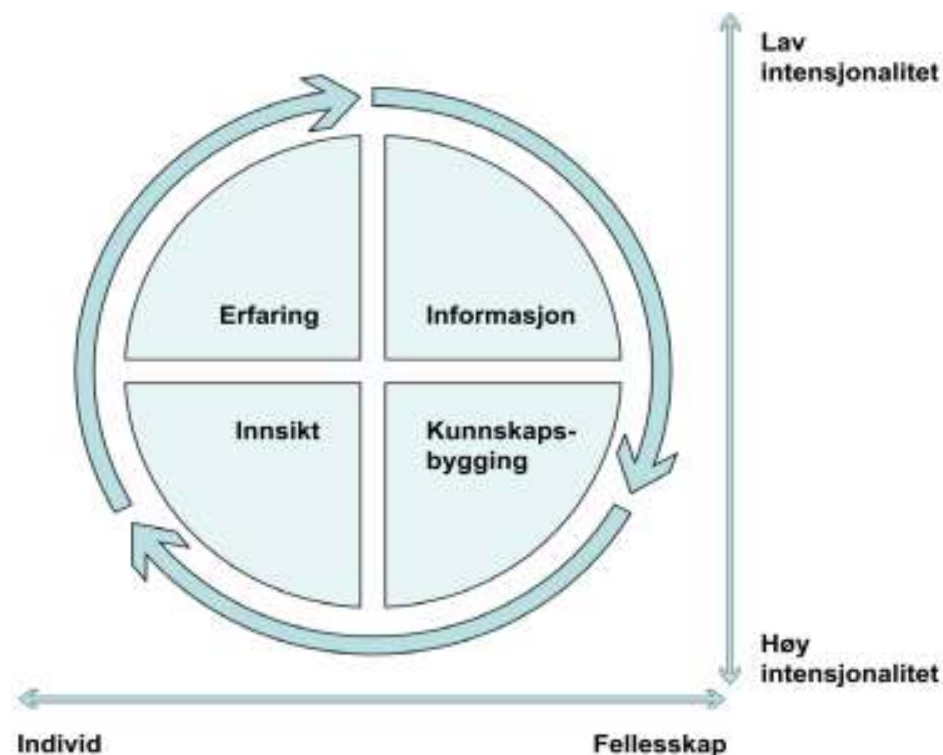
Ansvarsdialogene foregår ikke bare 1:1, men også på arenaer der flere deltar og sammen skaper ny kunnskap.

Ansvarsdialogene er etter vår oppfatning det sentrale virkemiddelet i å oppnå ansvarlighet i skolen.



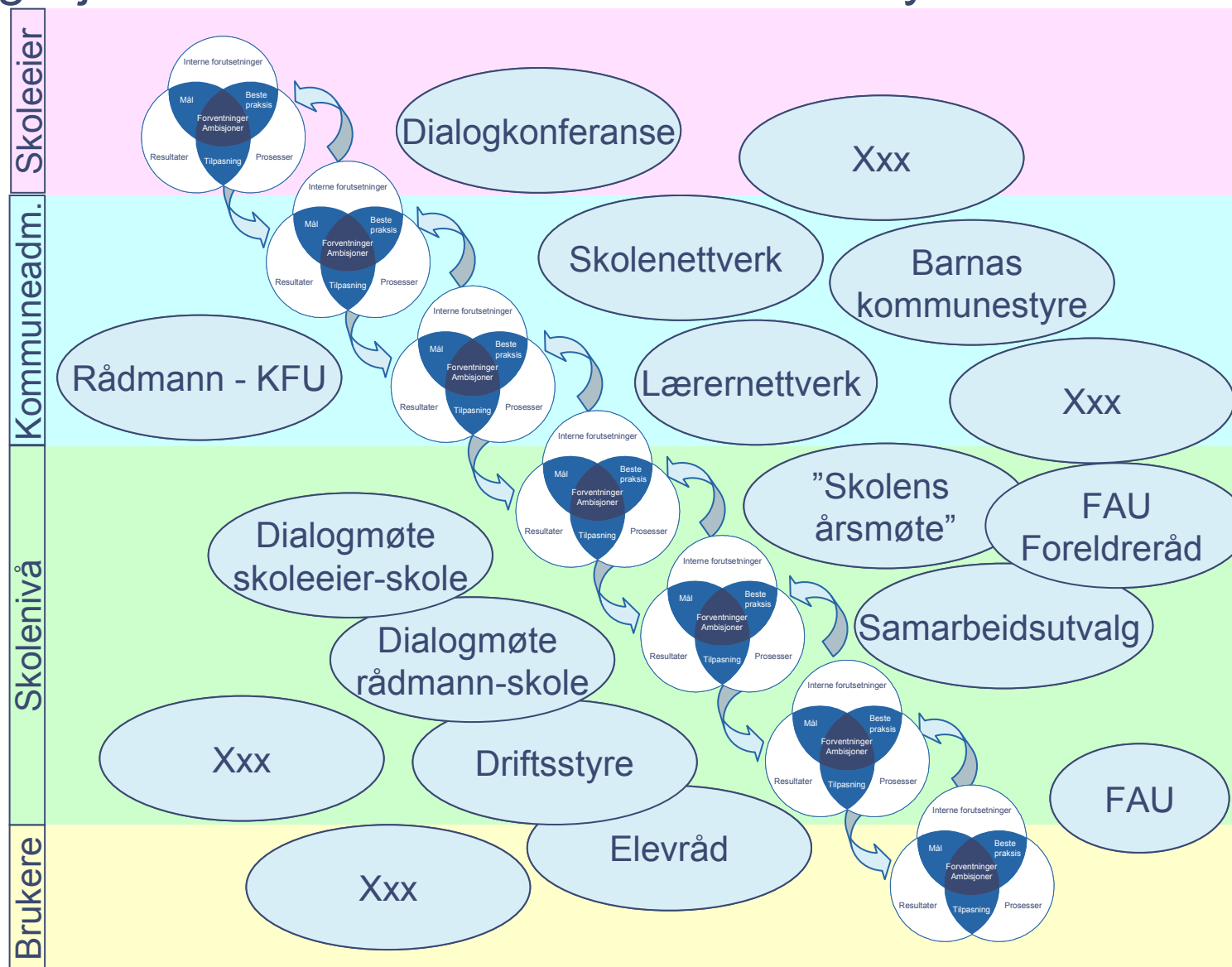
Wells' læringsssyklus

Egne og andres *erfaringer* kan systematiseres som *informasjon*. Disse to posisjonene karakteriserer Wells som et lineært overføringsarbeid på et lavt intensjonsnivå. Det er gjennom dynamisk *kunnskapsbygging* i kollektive prosessor at aktørene i en organisasjon kan utvikle ny forståelse og handling på høyt intensjonsnivå. Poenget er da ikke å gjengi informasjon, men å skape forståelse av informasjonens mening i den kommunen og ved den skolen en ønsker å utvikle. Gjennom dynamiske kunnskapsbyggingsprosesser blir det skapt ny *innsikt* som danner grunnlag for nye handlinger, nye erfaringer, ny informasjon osv.



Wells' læringsssyklus innebærer at kvalitetsarbeid både på skole- og kommunenivå må forstås som en kontinuerlig prosess der erfaring og informasjon blir videreutviklet gjennom kollektiv kunnskapsbygging.

Læringskjeden "fra klasserom til kommunestyre"



Typer kompetanse en lærer må ha/besitte for å kunne legge til rette for gode opplærings situasjoner/god undervisning

Figuren oppsummerer resultatene fra casestudien i prosjektet. Alle var enige om at klasseledelse var den viktigste kompetansen for lærerne.

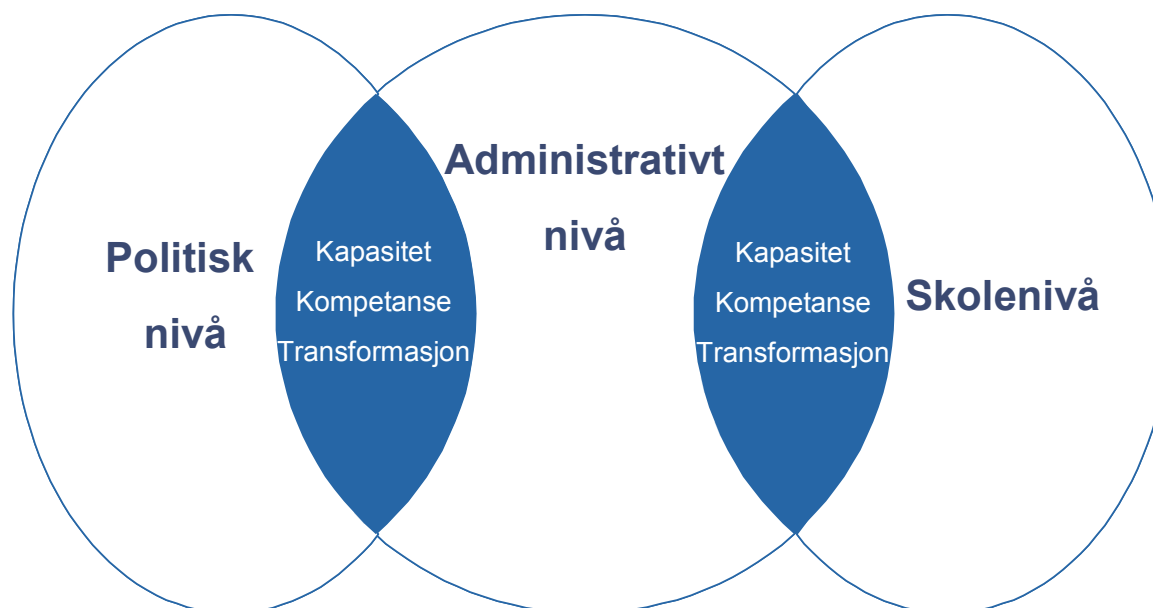
Prosjektet viser at det er behov for styrket metodikk og bedre lederferdigheter på oppfølging av enkeltlærere mht. resultater, arbeidsprosesser, forventninger og ambisjoner.

Det er også behov for styrket metodikk på resultatanalyse som grunnlag for oppfølging av enkeltlærere, og et bredere metodisk repertoar for at skolelederne kan skaffe seg innsikt i enkeltlæreres pedagogiske praksis og evne til å lede klasser eller grupper av elever.



Administrasjonens kompetanse, kapasitet og evne til å transformere

Uavhengig av administrativ organisering må det administrative nivået ha kapasitet og kompetanse til å kunne utøve en profesjonell jobb både overfor det politiske nivået og det faglige skolenivået.



I samarbeidet med, og oppfølgingen av skolene er det viktig å kunne analysere og vurdere viktige sider ved skolenes organisatoriske kapasitet, og deres arbeid og resultater sett i lys av nasjonale og lokale mål.

For å være i tett interaksjon og kunne forstå skolene ut fra et faglig ståsted, er det også nødvendig at det administrative nivået har kapasitet til å utøve de profesjonelle forpliktelsene.