



Nils Ole Nilsen



Morten Einar Edvardsen

Dialog mellom politisk og administrativ ledelse for å fremme kvalitet i en kommune Om å trekke i samme retning

I denne artikkelen fokuseres spesielt på hvordan dialogen, som vi her kaller kvalitetsdialog, mellom politisk og administrativ ledelse utgjør ett bidrag til å heve skolens kompetanse. Høsten 2013 ble kommunen deltaker i prosjektet "Gode skoleeiere for Nord-Norge". Dette ble sett på som en unik mulighet til å styrke skoleeierskapet både politisk og administrativt. I kapitlet viser vi til hvordan det har blitt utviklet et tettere samspill og større lagfølelse i arbeidet med kvalitetsutvikling i skolene. Kommunen satte i gang innføring av årlig kvalitetsdialog mellom aktørene. Målet var å skape en bedre sammenheng og forståelse for skolens virkelige utfordringer, mål og tiltak til forbedringer.

INTRODUKSJON

Regjeringen la tidlig føringer for etablering av nasjonale kvalitetsutviklingssystem. I St.meld. 37 (1990–1991) *Om organisering og styring i utdanningssektoren* ble målstyring sett på som det overordnede styringsprinsippet for utdanningssektoren. Her ble det også klarlagt at man den gang ville ha en entydig statlig styring på

områder som er av nasjonal betydning. Overordnet myndighet formulerer mål og formidler disse nedover i systemet. Måloppnåelsen følges så opp ved resultatvurderinger. St.meld. 47 (1995–1996) *Om elevvurdering, skolebasert vurdering og nasjonalt vurderingssystem* slo fast at skolebasert vurdering skal være den interne vurderingen av praksis og målrealisering

Nils Ole Nilsen er dosent ved Nord universitet med arbeidsoppgaver innenfor pedagogikk, vitenskapsteori og metode, organisasjonslæring og skoleledelse. Hans faglige interesser er skolen som organisasjon, innovasjon og ledelse med vekt på styrking av den nye 5-årige grunnskolelærerutdanningen.

Morten Einar Edvardsen er universitetslektor ved Nord universitet, Nesna. Han er prosjektleder ved Seksjon for master- og EVU- studier og underviser innenfor rektorutdanningen. Hans faglige interesser er forskning og utviklingsarbeid, ledelse, skole- og organisasjonsutvikling, skolen som forvaltningsorgan, og ledelse av digitale endrings – og utviklingsprosesser.

i enhetsskolen.

Målstyringstanken har siden dette utviklet seg fram til dagens praksis for nasjonal kvalitetsutvikling i skolen basert på Kunnskapsløftet, St.meld. 30 (2003–2004) *Kultur for læring*. Det overordnede målet er her å bidra til kvalitetsutvikling på alle nivåer i grunnsopplæringen med fokus på tilpasset opplæring og økt læringsutbytte for den enkelte elev. Her inngår nasjonale prøver, brukerundersøkelser som elev-, foreldre- og lærerundersøkelsen, skoleporten og statlig tilsyn med opplæringen.

St.meld. nr. 31 (2008–2009) *Kvalitet i skolen* gav ytterligere signaler om kvalitetsutvikling. Her foreslås innført et ansvarsstyringssystem hvor kommunen er ansvarlige for elevenes trivsel og resultater (Langfeldt, Elstad, & Hopmann, 2008). Formaliseringen av dette ansvarsstyringssystemet tar utgangspunkt i opplæringsloven. Loven fastsetter krav om rapport fra skolene til skoleeier om tilstanden i grunnskoleopplæringen og den videregående opplæringen, knyttet til resultater, frafall og læringsmiljø. Utgangspunktet for denne *tilstandsrapporten* er dermed nasjonale vurderinger som er like for alle.

Politisk styrer skoleeier ved bruk av budsjett og bevilgninger. Forvaltningen er vanligvis satt til å lede kvalitetsutviklingen i skolen. Aktørene møtes i budsjettbehandlingen i kommunestyret, eller i enkeltsaker som handler om skolestruktur eller hull i taket på gymsaler eller lignende. Denne kulturen gir seg ofte utslag i avstand mellom politisk og administrativt nivå om forståelsen av hva som er viktig for elevenes læring i skolen. Erfaringer viser at disse nivåene hkan ha ulik oppfatning av tilstanden i skolen. Det synes som om det er få eller ingen møter mellom disse viktige aktørene hvor de engasjerer seg i læringsarbeidet og kvaliteten på hva som faktisk påvirker elevens læring.

Dette leder oss fram til kapitlets problemstilling: *Hvordan kan kvalitetsdialoger nyttes som grunnlag for skoleutvikling?* Vi har lagt vekt på å formidle erfaringsbasert kunnskap fra deltakende observasjon, tolkning og analyser av flere gjennomførte *kvalitetsdialoger* i en liten kommune. Her løfter vi fram viktige erfaringer

i arbeidet med å bringe aktørene sammen for å dele erfaringer gjennom refleksjon slik at deltakerne kan stå bedre rustet og være sammen om skolenes arbeid med utvikling av kvalitet.

Utgangspunkt for kommunens prosjekt

Politikerne i kommunen opplevde det som krevende å ha ansvar for skolen. I svært liten grad hadde politikerne kjennskap til elevenes læring og utvikling. Dette ble i stor grad overskygget av debatten om skolestruktur, gamle skolebygg og klager over for få datamaskiner. Flere politikere uttrykte at de ikke skjønte skolespråket – stammespråket, og at de derfor ikke kunne engasjere seg i skolesakene. Kommunen skiftet stadig rådmenn og skolesjefer. Administrasjonen på sin side klagde ofte på at politikerne var lite engasjert i innholdet i skolen og elevenes læring. Den årlige tilstandsrapporten ble nokså forsiktig behandlet i administrasjonen. Som regel bar den preg av å være en tabell som ble utfylt etter malen fra forrige år. Egentlig ble det ikke utarbeidet egen tilstandsrapport, mer en administrativ årsmelding. Årsmeldingen sa lite eller ingen ting om elevenes læringsresultater. Den handlet mest om kostnader pr. elev til skoleskyss, materiell – de såkalte KOSTRA-tallene. Hovedtendensen var at tilstandsrapporten ble sendt til politisk behandling uten videre prosess og diskusjon. Etter at den ble tatt til orientering eller etterretning, ble den gjerne lagt vekk. Administrasjonen opplevde at politikerne hadde mye høyere engasjement i saker som omhandlet, skolemat, pålegg, steinlegging og asfaltering.

Nærmere og nærmere hverandre gjennom dialog

For vår kommune kom prosjektet ”Gode skoleeiere for Nord-Norge” som en mulighet til å endre på dette. Administrasjonen og politikerne fikk anledning til å komme sammen og utvikle skoleeierskapet i fellesskap. Med god støtte fra universitet, fylkesmann og KS så kommunen gode muligheter for et prosjekt som kunne bidra til at politikk og administrasjon kunne trekke lasset sammen – og i samme retning (Fullan, 2014). Drøfting av forskning og teori

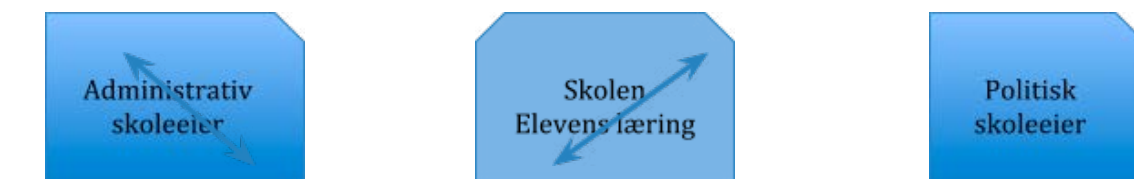
sammenholdt med egne og andres erfaringer ble utgangspunktet for videre utvikling av skoleeierskapet.

Den politiske representanten uttrykte ønske om å få kjennskap til anerkjente kvalitetsindikatorer som illustrerte elevenes læringsframgang. Representanten syntes også det var nyttig å få innsikt i de analyseverktøyene som skolene har tilgjengelig gjennom skoleporten. Slik ble det sagt: ”Dette må jo vi politikere lære oss mye mer om – mye av dette har jeg aldri vært klar over.” Skolesjefen uttrykte at han ble svært motivert av det positive samspeillet som utviklet seg gjennom samlingene i prosjektet. Det at man i fellesskap fikk drøfte utfordringer og muligheter med bakgrunn i teori og praksisfortellinger var nyttig. Nytteverdien var spesielt stor siden politikk og administrasjon nå hadde et felles grunnlag med mange felles begreper.

Strategisk plan for kommunen

Administrativ skoleeier innledet et utviklingsarbeid sammen med politisk nivå for å utarbeide en strategisk plan for kommunen. Det ble startet et arbeid for å konkretisere denne. Dialogen gikk litt fram og tilbake mellom utvalg og administra-

sjon – i en uformell tone. Den tette dialogen var en ny arbeidsmåte. Dette ble uttalt som veldig nyttig for begge aktørene – de kom nærmere og nærmere hverandre. Som politikeren sa: ”Nå kan jeg litt av skolens stammespråk jeg også.” Allerede på første samlingen møttes deltakerne i grupper og snakket om forberedelsen til neste samling. Administrativ skoleeier la fram siste tilstandsrapport på en enkel måte. Den inneholdt stort sett enkle objektive data fra skoleporten, og noen forslag til tiltak.



sjon – i en uformell tone. Den tette dialogen var en ny arbeidsmåte. Dette ble uttalt som veldig nyttig for begge aktørene – de kom nærmere og nærmere hverandre. Som politikeren sa: ”Nå kan jeg litt av skolens stammespråk jeg også.” Allerede på første samlingen møttes deltakerne i grupper og snakket om forberedelsen til neste samling. Administrativ skoleeier la fram siste tilstandsrapport på en enkel måte. Den inneholdt stort sett enkle objektive data fra skoleporten, og noen forslag til tiltak.

Fra tilstandsrapport til kvalitetsdialog

Proessen rundt tilstandsrapporten var tidligere i

Modell for kvalitetsdialog

Modellen nedenfor viser hvordan kvalitetsamtaler om elevenes læring ble tilrettelagt på skolen mellom lærere, elever og foreldre, hos administrativ skoleeier (rektorer, skolesjef og rådmann og hos politisk skoleeier (utvalg for oppvekst, formannskap og kommunestyret):

Figur VII: 1: Dialog om kvalitet (Edvardsen & Nilsen, 2016)

Modellen gjennomføres i tre faser.

Fase I – Interne prosesser drøftes

Interne prosesser på skolen hvor resultater og forbedringsområder drøftes. Aktører som deltar, er foreldre, elever og lærere. Resultatene bringes inn i tilstandsrapporten. Hver rektor inviteres så til utvalg for oppvekst for å legge fram hovedlinjene i arbeidet med tilstandsrapporten. Det settes av en kort runde for spørsmål. I tillegg oppfordres politikerne til å komme med tilba-

kemeldinger til hver skole. Her skulle de bruke metoden ”To stjerner og et ønske” som indikerer to tilbakemeldinger som politikerne synets var bra og en som de mente det kunne jobbes mer med. Rektor på sin side sammenstiller dette i skjemaet. Denne orienteringen er starten på dialogen med politikerne. Hovedtillitsvalgt for lærerne i kommunen deltar på dette møtet.

Fase 2 – Besøk på den enkelte skole

I andre fase kommer leder for Utvalg for oppvekst, ordfører, rådmann, skolesjef og hovedtillitsvalgt på besøk ut på den enkelte skolen. Her har skolene litt tid til rådighet for å presentere skolen. Innledningen består ofte av å vise fram en læringsaktivitet eller noe som skolen er spesielt stolt av. Deretter går man over til et litt mer formelt møte hvor rektor og lederteamet legger fram innholdet i rapporten i sin helhet. Aktørene fyller ut SWOT-skjema som grunnlag for sin tilbakemelding til skolen. Møtedeltakerne enes om et felles SWOT-bilde før møtet avsluttes. SWOT-analysen er en strategisk analysemetode som benyttes for å identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler (jf. kapittel xx, s. xx). På denne måten får vi fram alle stemmene som ønsker å bidra. Rektor får dette skjemaet som innspill til skolens videre arbeid. Det viktige i dialogmøtene er å holde fokus på elevenes læring. Dårlige vinduer og utslitte linoleumsgulv skal ikke berøres. Dette er både politikere og øvrige deltakere veldig bevisste på. På denne måten evaluerer vi elevens læring – skolens kjerneaktivitet som det viktigste for møtet. Oppsummert kan vi si at dialogmøtene har handlet om at skolene har presentert resultater, satsingsområder og utfordringer. Kommuneledelsen har på sin side kort gjennomgått kommunestyrets viktigste planer og prioriteringer. Deltakere har reflektert omkring de enkelte punkter som ble framlagt.

Fase 3 – Rapporten legges fram

I denne fasen legges rapporten fram for formannskapet og kommunestyret. Dette innledes med at ordfører orienterer om arbeidet som har pågått. Administrativ skoleeier og rektor

er til stede, og det er lagt til rette for spørsmål og dialog. Det gode med vår kommune er at politikerne snakker sammen om løst og fast. Det betyr at forarbeidet med tilstandsrapporten er bredt forankret. Kommunen vektlegger en åpen og dialogpreget linje når tilstandsrapporten skal behandles. Til slutt vedtas rapporten, gjerne med en et budskap om at resultatene følges opp slik man har kommet fram til i dialogen. Det vil si at man løfter fram og vedtar de tiltakene man har hatt oppe til felles refleksjon og diskusjon i dialogen. Skolesjef melder resultatene av skolens interne arbeid med tilstandsrapporten til møte i Utvalg for oppvekst i januar. Skolesjef har ansvaret for at rådmann og ordfører samt hovedtillitsvalgt vet når møtene på skolene finner sted. Disse møtene avholdes i mars måned.

EKSEMPLER FRA DIALOGSAMTALER VED SKOLER

Skole 1

Skole 1 hadde gode rutiner for oppfølging av elever som er borte fra undervisningen. Dette ble begrunnet med at skolen hadde erfaringer fra at elever som ikke fikk tidlig hjelp, ofte endte opp i bygda uten jobb eller utdanning. Skolens bidrag for å endre dette har vært å ta tak i slike utfordringer så tidlig som mulig. Videre kom det fram at lærerne i økende grad var begynt å dele undervisnings erfaringer og opplegg med hverandre. Dette hadde bidratt til et kollektivt trykk på undervisningsplanleggingen. Det skapte motivasjon hos lærerne etter hvert som de opplevde at andre var interessert i det de gjorde i klasserommet. En politiker uttalte:

Jeg er imponert over det vi kan få til i fellesskap. gjennom dette møtet ser jeg hva vi kan få til sammen.

Skole 1 hadde generelt svake læringsresultater. Et av forbedringspunktene ble nettopp dette. Det ble drøftet hvordan man systematisk kan bygge mål og forventninger for elevenes læringsresultater. Videre ble det drøftet hvordan rektor kunne støtte lærerne ved å engasjere seg i lærernes læringsarbeid. Et annet punkt var skolens omdømme. Aktørene ble enige om at det var for

mye snakk om lave fagresultater og dårlige lærere. Skolen og politikerne ble enige om å bidra med å løfte fram de positive områdene. Utviklingsområdene til skolen ble å jobbe for at ledelsen satte klare mål og forventninger til sine lærere. Videre skulle lærerne jobbe med det samme når det gjaldt elevene, i nært samarbeid med foreldrene. Lærerne uttrykte et klart ønske om å utvikle skolen videre ut fra disse utfordringene. I etterkant jobbet skolen fram plan for tiltak med mål, aktiviteter, milepæler og ansvarsfordeling. Rektor sier det slik:

Dette ser jeg virkelig fram til å fortsette med. Jeg hadde ikke regnet med at politikerne skulle være så engasjerte, støttende og positive. Egentlig hadde jeg vel gruet meg litt til dette møte. Regnet vel med å bli stilt litt til veggs.

Skole 2

Ledelsen ved Skole 2 skole fikk mye ros for at rektor drev skolevandring og fulgte opp lærerne i arbeidet deres. Lederen fikk positive tilbakemeldinger fra både politikere og ansatte for måten hun gjennomførte dette på. Videre hadde de et godt system for veiledning av nytilsatte. Skolen hadde en veldig positiv kunstprofil og hadde fått anerkjennelse for dette av foreldre og besøkende. For å sitere rådmannen:

Jeg synes at rektor var veldig dyktig i å forklare situasjonen ved skolen uten å overdrive. Ja, jeg må si at det vi fikk fram i dag, var en helt ny side av skolen.

Utviklingsområdene til Skole 2 skole var å få bukt med atferdsproblemer blant elevene samt å bli bedre på å synliggjøre skoleutviklingen gjennom bedre planer. Flere av politikerne satt med et inntrykk av at skolen hadde utfordringer knyttet til dette. Både lærer og ledelse var svært glade for at det de strevde med ble satt ord på. Utviklingsområdene for Skole 2 skole ble å jobbe systematisk med læringsmiljø og atferd for å forbedre læringsresultatene siden. Dette ble en del av innholdet for neste satsingsperiode. Videre ble det understreket betydningen av at skolen ofte inviterte foreldrene med i samarbeidsprosesser. Ordføreren uttalte:

Det blir noe annet når man treffes på denne måten. Vi får et mye mer nyansert bilde på hva det er skolen har behov for fra oss politikere. Kanskje ikke alt bare handler om penger likevel. Kanskje handler det mest om hva vi får til sammen.

Skole 3

En av de sterke sidene ved Skole 3 skole er at de har godt samarbeid med lokale aktører fra både nærings- og kulturliv. Skolen utmerker seg på entreprenørskap og innovasjonsprosjekter i samarbeid med lokale aktører. Politisk nivå satte stor pris på den gode samhandlingen og oppmuntret til fortsettelse av det gode arbeidet. De ansatte er meget stolte av egen skole. Videre ble resultatet i matematikk trukket fram som positivt. Elevrådet ved skolen fikk også god tilbakemelding for deres arbeid for et godt læringsmiljø. Begrunnelsen for dette var at skolen har fått et omdømme som proaktiv og systematisk i jobben med å skape et godt læringsmiljø som forhindrer mobbing og negativt samspill mellom elever. Når det gjelder faglig mestring og motivasjon for læring kom det fram at skolen kunne tenke seg å utvikle dette videre, gjerne gjennom en satsing på en av de grunnleggende ferdighetene.

Utviklingsområdene for denne skolen dreier seg om de grunnleggende ferdighetene som basis i innovasjonsarbeider og satsinger. Det ble også sett på hvordan skolen kunne bidra til å få mer systematikk i utviklingsarbeidet med fast metodisk tilnærming. Rektor orienterte om skolens mange satsingsområder, politisk nivå og rådmann løftet fram det problematiske ved å opprettholde god kvalitet med så mange områder? Det viste seg at mange av lærerne syntes skolen satset på for mange ting i forskjellige retninger. Skolen ønsket derfor innspill og støtte til det å få færre satsingsområder. Dette resulterte i en satsing på klasseledelse og lesing for neste treårsperiode.

Skole 4

Skole 4 fikk positiv tilbakemelding på sine gode resultater i lesing. I tillegg var politikere,

ansatte og foreldre svært fornøyd med den nye satsingen på nettbrett i undervisningen. Satsingen på nettbrett hadde til hensikt å styrke elevenes digitale ferdigheter i kombinasjon med regning og lesing. Satsingen var avgrenset til tre år og hadde en plan med tydelige milepæler og evalueringspunkter. Eksamensresultatene i norsk ble også trukket fram som noe skolen burde være stolt av spesielt fordi man kunne vise at elevene har god faglig utvikling fra 8.–10. trinn. Resultater i engelsk og matematikk går ikke i positiv retning. Det ble drøftet ulike tiltak for å endre praksis slik at pilene kan snus. Forankring av planer og satsinger ble løftet som en utfordring for Skole 4. Skolen orienterte om at de var i gang med å utvikle tydelige strategier for sine satsinger. Ifølge rektor manglet skolen en gjenkjennbar metodikk for utviklingsarbeid. Ofte var det bare et fåtall av lærerne som deltok aktivt i de ulike satsingene. Et utviklingsområde var å sikre gode prosesser for å skape bredere forankring i de tingene skolen gjør slik at alle lærere kunne kjenne seg deltakende og medskapende. I tillegg ble det viktig at å finne en fast metodikk for utviklingsarbeid og satsinger. Politisk nivå ønsket gjerne å støtte dette arbeidet gjennom sitt strategiarbeid for skole. Rektor og skolens ledelse ønsket bistand fra skolesjefen i planlegging av utviklingsarbeid ved skolen. Skolen ønsket å satse på regning og klasseledelse i neste treårsperiode.

SKOLEEIERERS ERFARINGER ETTER FØRSTE GJENNOMFØRING AV KVALITETSDIALOG

Politisk skoleeier uttrykker:

Vi har fått et vesentlig bedre kunnskapsgrunnlag om styrker og utfordringer i skolen. Tidligere baserte man seg på antakelser og fortellinger fra ansatte i skolen. Det har vært nyttig å få innsikt i hvordan skolene jobber med kvalitetsutvikling.

Tidligere fikk vi tilstandsrapporten utdelt før møtene. Det ble mest til at vi skimleste innholdet før vi tok den til orientering. Nå vet jeg selv hvordan skolen jobber med utfordringene sine. Jeg er imponert over motivasjon og systematikk.

Skolesjef og hovedtillitsvalgt uttrykker at de opplever større engasjement for skolens kjerneoppgave – det å utvikle god læring for elevene. De uttrykker også at politikerne brakte inn gode spørsmål og innspill som var nyttige i det videre arbeidet med kvalitetsutvikling. Rektorene opplever det som svært positivt at ordfører, rådmann, leder i Utvalg for oppvekst, hovedtillitsvalgt og skolesjef setter av tid til å møte på alle skolene. Det kom frem at det positive fokuset legges merke til av lærere og foreldre i hele kommunen. Strukturen på møtene bidro til å holde tydelig retning i arbeidet. Det var av og til en utfordring å holde seg til læringsresultater og læringsarbeid i møtene. Politikere og skoleledere ble av og til litt fristet til å snakke om andre ting som økonomi og skolebygg osv. Ordfører var imidlertid veldig dyktig til å bidra til at møtene holdt retning og fokus. Dette ble oppsummert som viktig for at møtene skulle holde nødvendig kvalitet.

Som et resultat av denne første runden fikk skolesjefen i oppdrag å lage utkast til strategisk plan for skolene. Fokus i planen skulle omhandle mange av de elementene som det ble jobbet med i ”Gode skoleeiere for Nord-Norge”. Strategisk plan bør være kort og presis når det gjelder hvordan skolene best skal jobbe i arbeidet med skole- og kvalitetsutvikling. Dette bidrar til å tette gapene mellom de ulike nivåene både administrativt og politisk. På denne måten støttes skolene i utviklingsarbeidet i tett dialog med skoleeier. Dette kan sees på som et styrket skoleeierskap i praksis.

Rektorene uttalte at de så fram til det videre arbeidet med kommuneplanens mål og strategier. Det er et sterkt ønske at strategiplanen for skolesektoren, fokus på omdømmearbeid og nasjonale mål skal være med på å utgjøre grunnmuren i det videre arbeidet med å utvikle skolene i kommunen. Alle parter var enige om at det å holde retningen var krevende.

Rådmann og ordfører oppsummerte møtene som veldig positive. De uttrykte at de var imponert over den innsatsen som legges ned i kommunens skoler. Våren 2014 ble strategisk plan for skolene (2014–2022) vedtatt i kommunestyret.

Den inneholdt strategier for skoleutvikling og kvalitetsdialogen i vår kommune. Kommunen har gjennomført kvalitetsdialogene hvert år i mars måned. Skolesjefen i kommunen begynte forberedelsene til årets samtaler allerede i november 2015. Kvalitetsdialogen er kommet for å bli i kommunen. Skolesjefen vil spesielt trekke fram dialogen om kvalitet som et viktig verktøy for å videreutvikle kvaliteten i kommunen:

1. Strategisk plan

Det har vært til uvurderlig hjelp og støtte å ha en plan som sier noe om hvordan skolene skal jobbe med utviklingsarbeid. Planen legger føringer for at skolene i all hovedsak ikke skal ha mer enn 1–2 satsingsområder samtidig. Skolene skal benytte seg av aksjonslæring og samarbeidslæring (Tiller, 2006) som metodikk i dette arbeidet. Videre er det uttrykt at metodikken fra lærende møter (Roald, 2012) skal prege møter og treffpunkter i skolene. Kvalitetsdialogen er også beskrevet i planen.

Administrativ skoleeier uttalte:

For meg har dette vært gull verdt. Jeg har rost politikerne for å ha vedtatt en god og stødig plan som gir nødvendig tillit og arbeidsro i skolen.

Skolesjefen uttrykker videre at planen også bidrar til å opprettholde den faglige tilnærmingen til problemstillinger og vurderinger omkring på skolene. I tillegg forankrer planen synet på at utviklingsarbeid må pågå over lengre tid enn 1–2 år.

2. Kvalitetsdialogen

Kvalitetsdialogen er et viktig bindeledd mellom klasserommet og kommunestyret. Både politikere, rådmann og skolesjef opplever at de forstår hverandre mye bedre i diskusjoner og debatter om skole og læringskvalitet. For vår kommune har det vært viktig at kvalitetsdialogen ble politisk vedtatt. Det har bidratt til kontinuitet i forbedringsarbeidet som ikke var der tidligere. En gjensidig forpliktelse mellom skoleeier og skoler oppleves som veldig positivt. Det at

kommunens skoler og skoleledere vet at skoleeier kommer tilbake neste år for å se hvordan det gikk, hva virket bra, hva virket mindre bra osv. er en veldig god støtte.

DRØFTING AV ERFARINGENE

Teoretisk referanse

Intensjonen med ”Gode skoleeiere for Nord-Norge” var å etablere strukturer og arbeidsformer for å øke elevens læringsbytte. Deltakerne ble kjent med teori og forskning hvor man har forsket på skoler og skoleeiere som lykkes med oppdraget. Skolens lokale organisering og rektorenes ledelse av lærernes læringsarbeid er sentralt for kvaliteten i skolen. Vi ønsker blant annet å bringe fram teori om elevsentrert ledelse (Robinson, 2014) som fundament for vår undersøkelse. Robinson løfter fram tre sentrale lederferdigheter som bør ligge til grunn dersom man skal kunne hente ut potensialet i skolens elever; å anvende relevant kunnskap, å kunne løse komplekse problemer og bygge tillitsrelasjoner. Dette vil vi drøfte opp mot våre funn. I forbindelse med evaluering av ”Kunnskapsløftet – fra ord til handling” har Blossing (2014) kartlagt skolens lokale organisering og sett på hvordan rektor og lærere arbeider med å forbedre undervisningen, skolens forbedringskapasitet. Med dette utgangspunktet har man kommet til seks typebetegnelser på skoler som kan ses på som skolens idé om hva som genererer og driver forbedringsprosessen, hva særtrekket ved disse skolene er.

Blossings seks typebetegnelser:

1. Den idéstyrte skolen
2. Den planstyrte skolen
3. Den modellstyrte skolen
4. Den problemstyrte skolen
5. Den profesjonsstyrte skolen
6. Den teamstyrte skolen

Vi ønsker å bruke teoriene fra Robinson og Blossing som teoretisk utgangspunkt for denne drøftingen. Typebetegnelsene til Blossing vil bli presentert i drøftingene.

Elevsentrert forbedret læring

En god leder er nødt til å bringe fram relevant kunnskap om hva som skal forbedres. Skal man forbedre elevenes resultater i lesing, er det viktig å kjenne til hva som er utfordringen med undervisningen, hva er det vi ikke mestrer å lære våre elever når det gjelder det som er sentralt forventet at de skal kunne? Hva er det som virker? Hvordan vet vi at det virker? Dette er sentrale spørsmål som skoleledere ofte glemmer å spørre seg før de går i gang med utviklingsarbeider. Robinson (2014) antyder at mange skoleledere legger for svakt kunnskapsgrunnlag til grunn for forbedringsarbeidet. Dermed er sjansene store for at arbeidene ikke bidrar til å forbedre elevenes læringsutbytte i nevneverdig grad.

Blossing beskriver den planstyrte skolen som ei skole der systematikken i den dokumenterte planleggingen driver forbedringsprosesser framover. Denne kan også sees i sammenheng ferdigheten til Robinson (2014); å anvende relevant kunnskap. Robinson spør; ”Hva må ledere vite for å kunne engasjere seg på en produktiv måte?” Hun hevder at de må ha tilgang på oppdatert, evidensbasert kunnskap om undervisning og læring. I vårt prosjekt drives prosessen framover av det systematiske arbeidet med dokumentert planlegging av forbedringsarbeidet. God planlegging er nøkkelen til suksess, og i motsatt ende årsak til fiasko. Infrastrukturen/organiseringen er tydelig og sterk, med fokus på å komme raskt over fra initieringsfase til implementering. Ledelsen er drivere av prosjektene og anvender innhentet kunnskap når de tar beslutninger. I dialogen var det mye som tydet på at planene i større grad var forankret hos ledelsen enn hos lærerne. Kunnskap om den planstyrte skolen var spennende for både ledelse og skoleeiere, og dette bidro til en erkjennelse av behovet for endring og utvikling. Vi ser at skoleeier har hatt skoler preget av mange planer og lav grad av systematikk i utviklingsarbeidet. Rektorene orienterte også om svak tradisjon for god planlegging med innhenting av relevant kunnskap før planer utarbeides. Dette kan være en av årsakene til manglende resultatoppnåelse.

Arbeidet med *tilstandsrapporten* gir skolene god kunnskap om egen virksomhet. Flere skoleledere trekker fram at det blir tydeligere hva som forventes av rektorrollen for å forbedre elevenes læringsutbytte. Gjennom å legge til rette for gode prosesser i dette arbeidet har man funnet fram til hva som er skolens reelle utfordringer. Tidligere tok man kanskje mer tak i utfordringer og behov ut fra hva noen trodde eller hadde et inntrykk av. Videre kan det synes som om flere elementer fra den profesjonsstyrte skolen kaster lys over og løfter fram interessante utfordringer i forhold til det å bringe inn relevant kunnskap i kvalitetsdialogen.

Den enkelte lærers faglige kompetanse og vurderinger er utgangspunkt for forbedringsarbeid. Faglæreren ses her som ekspert som sitter på definisjonsmakten over hva som er viktig å satse på. Strukturen er løs, og samarbeid kommer ut fra ønske fra lærerne der det er påkrevd. Manglende resultater forklares oftest med mangel på kompetanse, her ønskes det ofte utvikling der man er best. Denne profesjonstenkningen fant vi kanskje sterkest hos de to skolene med ungdomstrinn. Der kunne vi oppleve at rektor løftet fram sine dyktige fageksperter som forklaringer på suksess. På samme måte ble mangel på fageksperter også forklaringen på områder hvor læringsresultatene var svake. I skolen er det ofte snakk om behov for ressurser. Det vår kommune opplevde i denne satsingen var at de var svært godt stilt mht. ressursituasjonen sammenlignet med andre deltakere. Dette var en ny opplevelse som gjorde at de så nye muligheter for hvordan de kunne organisere og bruke ressursene sine.

Kompleks problemløsning og modellstyrte skoler

Skolens kjerneoppgave er å gi elevene læringsmuligheter de ikke kan oppnå andre steder (Robinson, 2014). Selv om vi per i dag ikke kjenner til noen land i Europa som har maktet dette, har skolene fått dette oppdraget. Det i seg selv er en stor tillit og et krevende mandat å innfri. Det kan synes som om det er sammenhenger mellom dette og skolens evne til å løse komplekse problemer.

I den *modellstyrte* skolen er en bestemt modell drivkraften i forbedringsarbeidet, for eksempel modell for leseopplæring (Blossing, 2014). Denne modellen er et uttrykk for konkretisering av en idé, og modellen er avgjørende for om man lykkes. Det er utfordrende å få en felles forståelse for modellen all den tid troen på modellen i seg selv er avgjørende, ikke organisasjonens forståelse og anvendelse av tanker bak. Man legger få strategier for innføring og implementering, og de finnes sjelden i modellene. På to av de litt mindre skolene opplevde vi at skoleeier hadde en noe overdrevet tro på en spesiell modell for leseopplæring. Modellen var adoptert fra en skole et annet sted i landet. Modellen hadde vært utprøvd i fem år ved de to skolene uten at resultatene i lesing var forbedret. Likevel hadde rektorer og lærere klokkertro på at modellen måtte opprettholdes uendret for at de skulle kunne gjennomføre god leseopplæring. Det kan være kartleggingsverktøy eller modeller for god undervisning. I mindre grad har det vært fokus på kvalitet i implementeringsarbeidet. Det kunne også synes som om skoleeier hadde en svakt utviklet evalueringskultur som også forsterket dette. Kvalitetsdialogen bidro til at det ble stilt noen kritiske spørsmål som fikk rektorer og lærere til å reflektere over egen praksis. Skolene ble nysgjerrig på egen praksis og ønsket å undersøke denne nærmere. Tilnærmingen til dette skulle skje gjennom at de lærerne fikk påfyll om lesing som grunnleggende ferdighet – før de skulle vurdere leseopplæringen. Dette førte til et felles sett av begreper om lesing og leseutvikling. Det som var spennende, var at leseopplæringen ble sett på som et felles anliggende for både politikk og administrasjon. Ingen klandret hverandre for resultatene, men alle aktørene i dialogen var opptatt av å finne ut hvilken undervisningspraksis som fører til gode lesere. Med støtte i erfaringsbasert forskning og teori tok skolen fatt på dette spennende utviklingsområdet. Rektor føler nå støtte for å jobbe systematisk og bevisst med det samtidig som de skal jobbe med å løfte resultatene i grunnleggende ferdigheter.

Problemstyrte skoler

Andre skoler har høy fokus på problemer og utfordringer som forklaring på deres spesielle situasjon preget av manglende fokus på å løfte problemer og utfordringer opp til diskusjon for å løse disse. Blossing omtaler dette som den *problemstyrte* skolen. Kraften til forbedring ligger i de problemer som oppstår på skolen. Her er vansker i det daglige arbeidet utgangspunkt, og tilliten til egenanalyse av problemer og forslag til tiltak er stor. Man leter ofte etter årsaker og løsninger utenfor egen undervisningssituasjon. Det er lite system for erfaringsutveksling og risikoen for at tiltak blir kortsiktige er stor. Slik vil man ofte måtte håndtere nye problemer. Her er et svakt utviklet oppfølgings- og evalueringssystem. En av de største skolene i vår kommune hadde framtreddende varianter av den problemstyrte skolen.

Erfaringer fra kvalitetsdialogen viste skoleeier at skolene ofte forklarte sine utfordringer på bakgrunn av oppfatninger og skjønnsutøvelse. På en av skolene ble det veldig tydelig at man sjelden evaluerte undervisningspraksis og utviklingsarbeid. På tross av dette hadde man sterke meninger om årsaker og tiltak. Dette viser kanskje hvor viktig det er for skoleledere å lære seg å ta i bruk anerkjente indikatorer for undervisningskvalitet. Mye av dette finner vi i arbeidet med tilstandsrapporten. Videre ser vi også at skolene er mer bevisst på organisasjonsutvikling som en del av dette arbeidet. En leder trekker fram utvidet samarbeid med lokale aktører og bedrifter for å la elevene jobbe mer med entreprenørskap og innovasjon. Skoleeier opplever at det er bredt fokus på organisasjonsutvikling ved skolene. Det synes svært positivt at det har oppstått kollektive læringsprosesser på flere skoler. Det at alle lærerne har vært med både i planlegging og gjennomføring har gitt større tro på at man kan utvikle en mer enhetlig og felles god undervisningspraksis. I tillegg styrkes dette av forskningen til Robinson som sier at gode ledere skal forvise seg om kvaliteten på undervisningen på skolen.

Å bygge tillitsrelasjoner i en idéstyrt skole

Tillitsrelasjoner ligger til grunn for ethvert godt samspill mellom individer og grupper. Robinson (2014) har funnet at de dyktigste lederne viser respekt ved å sette pris på andre menneskers ideer. De er aktivt medskapende for at aktørene skal oppleve skolen som et positivt sted med gode relasjoner. Dette gjelder både elever, foresatte og andre som skolen samhandler med. Det kommer av og til fram historier om skoler som ikke har gjort det de skulle når det gjelder mobbing, skoleskyss eller læringsmiljø. Tilliten til skolen kan komme under et sterkt press i slike saker.

I den *idéstyrte* skolen som Blossing (2014) beskriver er det kraften i ideene inne i organisasjonen som driver forbedringsarbeidet. Skolene har en løs struktur som lett lar seg tilpasse arbeidet som skal gjøres. Her får man fram mange ideer, ideer som raskt settes ut i livet men som sjelden kommer videre fra initieringsfasen. Når man ikke lykkes, er det feil med ideen, og man må finne på noe annet. De fleste ideer kommer fra lærerne selv, og ikke ovenfra. Ideer og innspill fra ledelsen har liten gjennomslagskraft i organisasjonen. Den enkelte lærer forventes i stor grad å drive forbedring, tiltak gjennomføres av den enkelte lærer og ledelsen har vanskelig for å følge opp arbeidet. Her er lite tydelighet og struktur i forbedringsarbeidet, mye fokus på uorganiserte samtaler. Ideer blir i liten grad forankret i rutiner. Derfor blir dette med å vise respekt og å bygge tillitsrelasjoner i en idéstyrt skole en stor utfordring.

Erfaringer fra kvalitetsdialogen indikerer at skoleeier har flere skoler med elementene i den idéstyrte skolen. Skoleeier ser et par skoler med et stort antall satsingsområder som har oppstått etter forslag fra noen få ildsjeler i personalet. Første gang kvalitetsdialogen ble avholdt, var rektorene usikre på om alle satsingsområdene faktisk bidro til bedre læringsutbytte for elevene. Det kan virke som om skolene har vært ledet med gode relasjoner til lærerne, uten at dette har vært anvendt til å få lærerne med seg i arbeidet med kvalitetsutvikling i særlig grad. Det er mye som peker i retningen av at man ikke har klart

å følge opp satsingsområdene innenfor en klar strategi for kvalitetsutvikling. På flere av skolene framkommer det at ledelsen ha hyppig dialog med de ansatte. Samtalene er ofte relatert til praktiske utfordringer mer enn å løse komplekse pedagogiske utfordringer.

Bevegelse i organisasjonsutviklingen

Det vi har sett i dette arbeidet, er at skoleeier har fått tydelig bevegelse i organisasjonsutvikling av skolene. Dette finner vi i kvalitetsdialogen nevnt som skolevandring, veiledning av nytilsatte og så videre. Lederne kan synes å ha beveget seg tettere på lærernes undervisning. Det er også mye som tyder på at dette har vært en god måte å bygge positive relasjoner mellom ledere og lærere på. Flere ledere forteller at skolevandring har blitt opplevd som positiv støtte og oppmerksomhet til lærernes undervisning.

På det organisatoriske planet kan vi si at lederne skal lede lærernes læring og utvikling. Det vi har sett i denne satsingen er at skoleeier får et innblikk i hvordan skolene jobber internt med utviklingsarbeid. Denne oppmerksomheten kan se ut til å ha bidratt til tydeligere retning og metodikk i lærernes læringsarbeid. En annen dimensjon i kvalitetsdialogen er elevenes læringsmiljø. Resultatene legges fram slik at skoleeier og aktørene får anledning til refleksjon og erfaringsdeling. Dette bygger tillit, i tillegg til at det gir oppmerksomhet og støtte mot tiltak som skal bidra til positiv utvikling.

OPPSUMMERING

Som nevnt i problemstillingen ønsket vi å se på hvordan kvalitetsdialog nyttes som grunnlag for skoleutvikling. Vi opplever i samtaler at skolene har utviklet mer effektive og strukturerte møter med bruk av prosessverktøy og prinsipper for lærende møter. Dialogmøtene har bidratt til å utvikle gode tillitsrelasjoner mellom aktørene. Videre ser vi at tilstandsrapporten har fått tydeligere fokus på elevenes læring. Skolesjef, rektorer og mellomledere opplever et større fokus på organisasjonsutvikling enn de hadde før prosjektet. Skoleeiers arbeid med ledelse av læreres læringsprosesser bærer vesentlig

mer preg av systematikk enn tidligere. Alt i alt bygges disse tankene på at skoleeier og skoleledere innhenter relevant kunnskap som grunnlag for utviklingsarbeid sammenlignet med tidlige. Kunnskapsgrunnlaget er en viktig forutsetning for kvalitet i utviklingsarbeid (Robinson, 2014). Aktørene opplever kvalitetsdialogen som et godt og støttende møte mellom politisk og administrativ skoleeier. Dialogen bærer preg av et samarbeidsprosjekt med likeverdighet og medskapning hvor alle ønsker å gjøre hverandre gode. Det blir understreket av at kvalitetsdialogen gir skolen en klar opplevelse av støtte og engasjement fra politisk skoleeier. Den politisk ledelsen verdsetter skolelederens kompetanse til å lede skoleutviklingen. Og på samme måte gir administrativ ledelse en positiv tilbakemelding om den politisk skoleeiers kompetanse. Dette er viktige verdier og effekter av dialogen. Ønsket om å skape en positiv utvikling sammen har bidratt til at man trekker lasset i samme retning (Fullan, 2014).

Videre ser vi at skoleeier gjennom dialogen kommuniserer tydeligere mål og forventninger om forbedring av skolens læringsarbeid (Robinson, 2014). Det kan synes som om man har utviklet tydeligere sammenheng mellom valg av satsingsområder og skolens utfordringer. Arbeidet med dialogen gjør at skolene opplever støtte i arbeidet med å løse komplekse utfordringer i forhold til elevenes læring. Dette legitimerer og støtter en skoleledelse med fokus på elevens læring i større grad enn tidligere. Nå ser man i større grad at skoleeier vier oppmerksomhet og støtte til skolen for å ta tak i det som ”lugger”.

Litteratur

Blossing, U., Nyen, T., Söderström, Å. & Tøn-
der, A.H.

Nils Ole Nilsen
Greisdalslia 31
8028 Bodø
Tlf 91105517
nils.ole.nilsen@nord.no

- (2012). *Utvikling av skoler*. Oslo: Gyldendal.
Covey, S.
(2000). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Oslo: Schibsted Forlag.
Fullan, M.
(2014). *Å dra i samme retning. Et skolesystem som virker*. Oslo: Kommuneforlaget.
Hargreaves, A. & Fullan, M.
(2014) *Arbeidskultur for bedre læring i alle skoler*. Oslo: Kommuneforlaget.
Hargreaves, A. & Shirley, D.
(2014). *Den fjerde vei*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
Lanfheldt, G., Elstad, E. & Hopmann, S. (red
(2008). *Ansvarlighet i skolen – politiske spørsmål og pedagogiske svar*. Oslo: Cappelen Akademisk.
Roald, K.
(2012). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget.
Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
Spurkeland, J.
(2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
St.meld. nr. 37
(1990–1991) *Om organisering og styring i utdanningssektoren*
St.meld. nr. 47
(1995–1996) *Om elevvurdering, skolebasert vurdering og nasjonalt vurderingssystem*
St.meld. nr. 30
(2003–2004) *Kultur for læring*
St.meld. nr. 31
(2008–2009) *Kvalitet i skolen*
Tiller, Tom
(2006): *Aksjonslæring – forskende partnerskap i skolen*, 2. utgave. Kristiansand: Høgskoleforlaget

Morten E. Edvardsen
Ringveien 1
8613 Mo i Rana
Tlf. 95254160
morten.e.edvardsen@nord.no