



3

Foran en ny virkelighet

Ryfast åpnes i 2019.

Hva vil det bety for skolen på Tau?



9

Prestasjonskultur

Tro på at alle kan lykkes

- men det avhenger av noe



12

Maksimalt læringsutbytte

Hva skal til for å øke elevenes

læring? Tre hovedmomenter

Pedagogisk grunnlag

Kultur og praksis

... det beste i den enkelte!





Å være

Å gjøre

Strand videregående skole



9 av 10 lokale velger Strand VGS i dag
Ryfast åpnes i 2019. Hva vil det bety for skolen vår?

5



Alle kan lykkes, men det krever **egeninnsats og hardt** systematisk arbeid.

7



Vi har en sterk læringskultur
Men kulturen må opprettholdes og ny kultur må skapes.

10



Organisering i forhold til
våre hovedmål.

18



Metoder for læring + praksisforbedring
Å få frem det beste i seg selv og i hverandre.

24

Strand videregående skole

Torgerkrossen
4120 Tau

E-post: strand-vgs@skole.rogfk.no

Strand vgs er en kombinert skole, det vil si at vi har både yrkesfaglige og studieforberedende utdanningsprogram. Dette skoleåret har vi 560 elever og 34 forskjellige klasser. De aller fleste elevene kommer fra Ryfylke, fordelt på kommunene Strand, Forsand, Finnøy og Hjelmeland. Men det kommer også elever fra bysiden. Det betyr at det ligger til rette for å gjøre mange nye bekjentskap når du begynner på Strand vgs, samtidig som skolen er oversiktlig og har et trygt miljø.

Strand vgs jobber mye med holdningsskapende arbeid. Vi prøver å skape et varmere og tryggere skolemiljø for å motvirke mobbing, vold og rusmisbruk. Det handler om å vise respekt for andre og seg selv – det handler om å bry seg!

Nylig har vi fått nytt inngangsparti, kantine, bibliotek, noen nye klasserom og nytt auditorium. Ute har vi fått et nydelig parkanlegg. Dette har vi gledet oss til lenge, og vi håper at du vil oppleve dette som et positivt bidrag til læringsmiljøet på skolen. Fra høsten 2017 vil også et nybygg for naturbruk og realfag stå klart, i tillegg til at vi jobber med å få på plass et hybelbygg, som vil bli et tilbud til elever med lang skolevei.

Hva er vårt ståsted?

Etter flere år i positiv utvikling både når det gjelder elevsøknad og læringsresultat, er det nå et behov for oppsummering og evaluering.

Hvordan skal vi arbeide systematisk mot felles mål?

Hvilke samfunnsmessige utfordringer vil vi møte i tiden som kommer?

Fastlandsforbindelse gjennom Hundvåg vil utvilsomt medføre at Strand vgs vil få ny konkurranse fra etablerte videregående skoler i Stavanger sentrum.

Hva kreves da av Strand vgs for å holde på posisjonen som det foretrukne alternativet for ungdommer flest fra skolens inntaksområde?

Hvordan skal vi få det beste ut av elevene både faglig og sosialt?

Hvilken kultur vil vi skal prege skolen vår?

Hvordan skal vi arbeide sammen og gi hverandre tilbakemeldinger som motiverer til hardt arbeid?



Vi er førstevalget til 9 av 10 ungdommer i ytre Ryfylke!

Når Ryfast åpner om ca 3 år får skolen i langt større grad reell konkurranse fra sentrale videregående skoler i Stavanger sentrum som Kongsgård, St. Olav, St. Svithun, Bergeland og Gødalen. Samtidig ser vi også at det åpner opp for nye elevgrupper fra Hundvåg, Buøy og Storhaug som potensielle søkere til Strand vgs.

Hva skal til for at vi kan styrke posisjonen som elevenes førstevalg i vårt inntaksområde også når Ryfast er etablert?

Dette har vært tema for felles drøfting i personalet og vi har følgende svar per nå:

- **Ha et meget godt omdømme**
- **Levere bedre resultat enn skolene i Stavanger.**

Skolen har også overtatt fylkets tilbud innen havbruk. Dette flyttes over i sin helhet til høsten og vil være en ekstra utfordring med tanke på felles kultur og pedagogisk praksis.

Vi må på ny synliggjøre hva vi ønsker å stå for, på hvilken måte visjonen vår forplikter oss, og hvordan vi må arbeide for å nå våre felles mål.

Skolens resultatmål er følgende:

100% gjennomført og bestått

Positiv karakterutvikling (tilført verdi fra ungdomsskolen – Vg1):

Yrkesfag + 0,3
Studieforberedende 0,0

I am not what
happend to me, I
am what I choose
to become."

Carl Gustav Jung

Problemstillingen vi i senere tid har følt og uttalt er:

Hvordan vitalisere og forsterke læringskulturen ved Strand videregående skole, slik at elevene har optimal læring og optimal menneskelig utvikling?

Dette vil bli drøftet i dette dokumentet, ut fra følgende struktur:

1. Kultur
2. Skolens nåtilstand
3. Forbedring av praksis
4. Konklusjon



Vi ser at vi har gode resultat samlet sett.

På «gjennomført og bestått» er vi langt over snittet, og vi har også gode resultat på karakterutvikling.

Men hvis vi skal kunne nå målene om 100% gjennomført og bestått, samt positiv karakterutvikling også ned på klasse- og fagnivå, kreves en kultur og et system der vi tar og har felles ansvar.

Det er helt avgjørende å styrke skolens læringskultur, arbeide systematisk og kontinuerlig for å øke hver enkelt ansatt sin kompetanse og skolens samlede kompetanse.

Og da gjennom en unik læringskultur bidra til en forbedring av elevenes resultat.



Våre elever har en karakterutvikling langt over gjennomsnittet!



Resultat Strand vgs 2015

Indikatorer for kvalitet i skolen.

Elevers utgangspunkt	Nasjonalt	Rogaland	Strand
Studiespesialiserende	44,6	44,9	43,5
Yrkesfag	34,7	34,6	33,2

Fullført og bestått	Nasjonalt	Rogaland	Strand
Studiespesialiserende	82,4	85,4	95,8
Yrkesfag	73,8	81,6	92,5

Karakterutvikling	Nasjonalt	Rogaland	Strand
Studieforberedende VG1	- 0,38	- 0,42	- 0,13
Yrkesfag VG1	0,12	0,19	0,50

Tro på at hver enkelt kan lykkes!

Men det avhenger av egen innsats og systematisk arbeid.

Vi på Strand vgs ønsker en kultur som er fundamentert på gjensidig respekt og tillit i arbeidsfellesskapet. Med prestasjonskultur mener vi en kultur der vi utfordrer hverandre.



I dag er Hadia Tajik nestleder i Arbeiderpartiet. I 2000 var hun elev ved Strand VGS og deltok på MiniStortinget.

Utfordrer:

På etikk og verdier

På holdninger og atferd

På å sette høye mål

På oppnådde resultater for skolen

På egen utvikling som lærer

På frafall og gjennomstrømming

På læringstrykk

På godt læringsmiljø

På å få frem det beste hos den enkelt

Prestasjonskultur

Strand vgs har jobbet systematisk i flere år for å skape en åpen kultur, der vi utfordrer

hverandre. Som en følge av samarbeidet med Bjørge Stensbøl og Birger Wersland

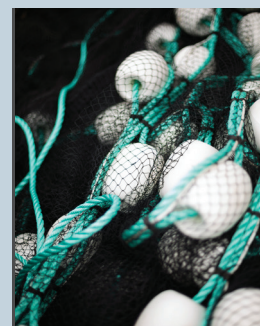
og begrepene brukt i deres ledelsesfilosofi, har det vært naturlig å definere ønsket

kultur som prestasjonskultur. Målet er dypst sett å forbedre elevenes læring

gjennom en kultur som gir elevene tilbakemeldinger som motiverer til høy innsats og

hardt arbeid. Prestasjonskultur kjennetegnes først og fremst med en tro på at hver

enkelt kan lykkes, men det avhenger av innsats og hardt systematisk arbeid.



Alt dette gjør vi for å lære noe nytt og gjennomføre nødvendige endringer for å skape utvikling som forbedrer elevenes læring. Michael Fullan holder fram praksislæring som særs viktig – det å lære i/via praktisk utøvelse.

«Learning in the job, day after day, is the work»

Michael Fullan: The six secrets of change 2008:13-14.

Livslang læring som profesjonell yrkesutøver skjer først og fremst i det praktiske arbeidet i fellesskap med kollegaer på arbeidsplassen.

Praksisfellesskap og tilgang til å praktisere sammen med kollegaer blir da avgjørende for å utvikle en sterk læringskultur

Gjersvik Øyvind, Roald Knut, Fossøy Ingrid: Lærande leining – i eit systemisk perspektiv 2009.

Vår definisjon av prestasjonskultur bygger derfor på at alle ansatte inkluderes i et arbeidsfellesskap der en opplever læringstrykk, har systemer som tilrettelegger for refleksjon, der en sammen med kollegaer reflekterer over egen praksis, utfordrer hverandre og lærer av hverandre. Vi vil holde fram at i en sterk kultur blir kompetansen internalisert i organisasjonen, det vil si at ønskede felles verdier, holdninger og praksis, preger organisasjonen og ikke kun enkeltpersoner.

En ledermodell som er basert på felles verdier, felles elevsyn og som kommer til syne i organisasjonen gjennom ansattes holdninger i møte med hverandre og elevene, refereres ofte til som verdibasert ledelse. Verdibasert ledelse har vært og er retningsgivende for arbeidet i ledergruppen og arbeidet sammen i kollegiet.

Tankene omkring verdibasert ledelse er inspirert av Michael Fullan 2008, The six secrets of change, og boka Verdsettende ledelse av Siw Skrøvset og Tom Tiller, 2011.

Skolen har i 7 år arbeidet systematisk med å skape en prestasjonskultur og brukt Bjørge Stensbøl og Birger Wermland som «trener» og motivator.

Vi har bygget opp eksisterende kultur ut fra 5 prosesser:

1. Mål

Felles målforståelse, resultatmål og treningsmål.

2. Organisering

Organisere mot mål. 100% ansvarsområder,

3. Kultur

Visjon, verdier og holdninger, samspillregler

4. Systematisk trening

Individuell oppfølging og trening i team

5. Prestasjonscoaching

Trene hver enkelt i rollen som coach, lærer, veileder.

Dette systemet beskrives i boka Fra ord til handling, Kaas Dag, Kaggestad Johan, Kristiansen Hans Trygve, 2007, og var Olympiatoppen sitt system for helhetlig arbeid for å nå sine mål da Bjørge Stensbøl ledet organisasjonen.

Vi har da forsøkt å overføre disse prosessene til skolen.



Læringskultur

Begrepet læringskultur kan sees på som et videre begrep enn pedagogisk ledelse.

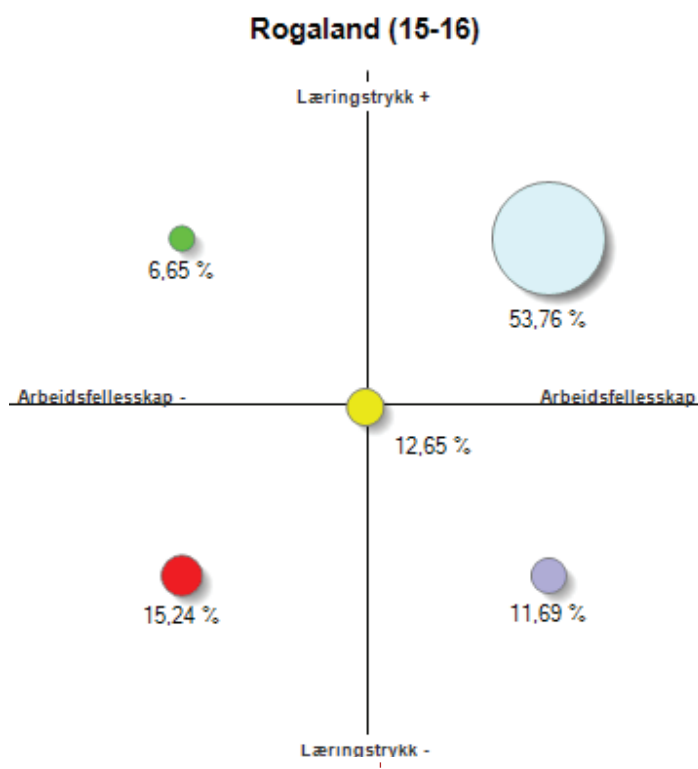
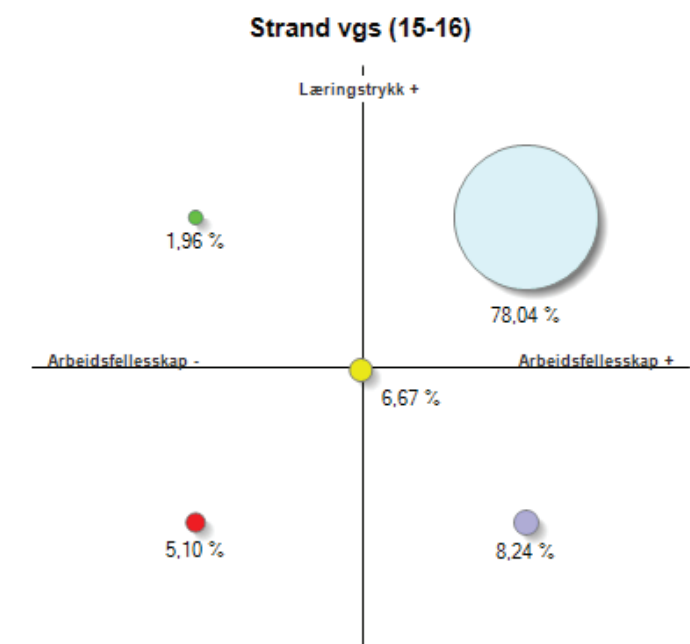
sprosesser omfatter også læringskultur verdier, normer, forventninger, relasjoner

I tillegg til å initiere refleksjon og læring-

Cathrine Filstad:
Organisasjonslæring
2012, kap 10

PERSONALUNDERSØKELSEN

Sammenligning av gjennomsnittet
til Rogaland fylke og Strand vgs



Nå-tilstand

Departementet har årlige personalundersøkelser for alle videregående skoler i landet.

I en oppsummerende kvadrant vises personalets opplevelse av læringstrykk og arbeidsfellesskap.

Indikatorene til **læringstrykk** inkluderer opplevelse av sterk visjon, felles verdier, felles mål, forventninger fra kollegaer, forventninger fra ledelse, deling av kunnskap og kompetanse.

Indikatorene til **arbeidsfellesskap** inkluderer trivsel med faget, trivsel med elevene, trivsel på avdelingen og kollegaer, bruk av faglig kompetanse og bruk av pedagogisk kompetanse.



Lykkes vi med å etablere en sterk læringskultur med felles forståelse av hva som kjennetegner god undervisning og gode læringsprosesser?

Sterk læringskultur

Selv om vi har jobbet systematisk med kultur over flere år og har gode resultat her, trenger ikke det bety noe særlig; kulturen må opprettholdes og ny kultur må skapes.



For 7 år siden lå Strand vgs på gjennomsnittet; ca. 55% opplevde høyt læringstrykk og var integrert i arbeidsfellesskapet. De siste årene har vi økt andelen ansatte som opplever høyt læringstrykk og som er integrert i arbeidsfellesskapet til stabilt å ligge rundt 80%. Signifikansforskjell er på 3% (tall fra Læringslabben).

Vi kan også lese av kvadranten at 92% av de ansatte er godt eller meget godt integrert i arbeidsfellesskapet ved Strand vgs. 90% av de ansatte ved Strand vgs deltok. Dette er meget sterke tall som indikerer en STERK LÆRING-SKULTUR.

I forbindelse med en oppgave skrevet om læringskultur 2014, pekte de ansatte på ønsket om et større faglig fokus og på mulighetene som ligger i å dele kunnskap og kompetanse på tvers av avdelingene – vi har 7 ulike utdanningsprogram. De ansatte ser altså mulighetene til å lære av hverandre og ønsker mer erfaringsbasert deling.

Dette indikerer at det sterke fokuset og grundige prosessene som skolen har gjennomført med tanke på visjon, verdier, elevsyn, holdninger etc.. ga stor effekt på opplevd arbeidsglede og opplevd læringstrykk hos ansatte.

Selv om vi har jobbet systematisk med kultur over flere år og har gode resultater her, trenger ikke det bety noe særlig; kulturen må opprettholdes og ny kultur må skapes.

Dessuten må det kontinuerlig skapes læringskultur i elevfellesskapet. Nyvunnen kunnskap gjennom de siste års erfaringer må brukes til å vitalisere ønsket kultur – en kultur preget av kontinuerlig læring som igjen resulterer

i felles praksis og høyt læringstrykk i klassefellesskapet.

Går vi ned i tallene på klasse og fagnivå ser vi likevel at elevenes resultater ikke er entydige, men sprikende.

Kan dette indikere at vi ikke har utfordret hverandre nok på selve møtet med elevene? Eller at vi ikke helt vet hva som skal til for å bedre læringen hos elevene?

2013 var alle ansatte på Strand vgs på personalseminar i Amsterdam. Med oss hadde vi Thomas Nordahl. Dette seminaret betydde svært mye for forståelsen av felles ståsted, felles utfordringer og et engasjement for å arbeide sammen for å nå mål.

Nordahl oppsummerte hovedbudskapet i seminaret slik:

«Overordnede betingelser for en god skole: Hovedhensikt er at alle elever har et maksimalt læringsutbytte i forhold til forutsetningene hos den enkelte. For at dette skal være mulig må alle ansatte samarbeide om dette.

Det må etableres en resultatorientert kultur, for å kunne måle for å forbedre egen praksis. Hensikten må alltid være å forbedre egen praksis. I sum - menneskene i skolen må bli enda bedre. Litt fremgang, betyr utrolig mye for enkeltelever.»

T. Nordahl – Seminar 2012.

Kept in sent gave feel will
oh it we. Has pleasure
procured men laughing
shutters nay. Old insipidity

Seminaret med Nordahl bekreftet at vi som skole må jobbe både individuelt og kollektivt for å få det beste fram i den enkelte ansatte og at det vil kunne bety en forskjell for den enkelte elev.

Det spørsmålet vi da stilte oss for to år siden var:

Kan prosessene vi har gjennomført for ansatte - med treningsplan, fokus på personlig utvikling, selvrefleksjon sammen med kollegaer og tett oppfølging gjennom samtaler, overføres til elevene?

Å øke elevenes karakterutvikling signifikant vil kreve både en sterk læringskultur og systematisk trening hos alle ansatte, men det vil også selvsagt kreve innsikt i hva som skal til for å forbedre elevresultatene. I tråd med innledningen er trolig den viktigste forutsetningen for å

lykkes å etablere en sterk læringskultur med felles forståelse av hva som kjennetegner god undervisning og gode læringsprosesser. Evnen og kompetansen lærere har til å lede læringsprosesser vil være avgjørende for elevenes læring.

Utfordringen vil være:



Ryfylkehallen

Holde fast på det vi får til. Bygge videre på det vi er gode til, finne fram til moment som kan vitalisere og gjøre kulturen enda mer robust.

Arbeide systematisk og kontinuerlig med de viktigste faktorer som kan forbedre elevenes læring.

For å få dette til, må skolen arbeide med tre ting: Forbedre lederkvaliteten, forbedre organiseringen og forbedre elevenes læringskultur.

Disse tre aspektene vil bli drøftet i det følgende.



Forbedring av praksis

Det handler om å ha en visjon som styrer retningen og en tydelig ledelse som leder mot klare, målbare mål.



Lederkvalitet

"If you build your organization by focusing on your customers without making the same careful commitment to your employees, you won't succeed for long."

The key is in enabling employees to learn continuously and to find meaning in their work and in their relationship to coworkers and to the company as a whole."

(Fuller, M. 2008: s. 11-12)

Alt starter i ledergruppen og da egentlig hos øverste leder. Det å kunne tolke nåsituasjon, analysere og tegne et bilde av sannsynlig og forventet utvikling, vil være avgjørende for å kunne gi mening, motivasjon, energi og lyst til å endre praksis hos ansatte, (Filstad 2010).

Helgesen holdt fram i sitt foredrag desember 2013 det positive utgangspunktet Fullan tar i boka si *Leading in a culture of change* fra 2007. «Entusiasme, håp, energi...» - tro, håp og kjærlighet - har vært

drivkrefter i årtusener. Det å kunne tolke og forstå at endring er nødvendig, men også kunne sannsynliggjøre hvilke endringer som må til, ha tro på at en har kapasitet til å makte endringer, vise entusiasme og skape håp, er nødvendige egenskaper for å motivere ansatte og skape energi og lyst til å endre atferd og holdninger. Og viktigst og størst er «kjærligheten», relasjonen og verdsettningen av de ansatte (Skrøvseth/Tiller, 2011).

Ledelsen må kunne kommunisere, involvere og drøfte slik at nytten forstås.

Den må være i situasjonene og ha slik kjennskap til både avdelingene og den enkelte at de kan reflektere sammen og bygge faglig og pedagogisk legitimitet (Carl Cato Wadel: *Pedagogisk ledelse*, kap.3. 1997).

Vi må ha pedagogisk kompetanse nok til å delta i drøftinger med lærerne og bygge legitimitet gjennom vist innsikt, gode refleksjoner og kompetente løsningsforslag.

I boka *Relasjonsledelse* fra 2004 holder Jan Spurkeland fram relasjonskompetanse som sentral driver i kulturarbeid og videre prinsippet om å verdsette ansatte som viktig.

Moder Teresa var invitert som hovedforedragsholder på en lederkonferanse. Da hun skulle holde sitt innlegg gikk hun fram og spurte:

"Do you know your people? Do you love your people?"

Så gikk hun og satte seg. Moder Teresa er en klok person, og dette er nok det helt sentrale utgangspunktet for å kunne være i posisjon til å påvirke mennesker. Det å bidra til at ansatte ser en overordnet mening med arbeidet starter ved at de opplever gode relasjoner til leder og kollegaer og at ansatte erfarer at leder viser omsorg og empati.

«Ledere er til for andre enn seg selv. Ledere skal støtte, bære, lose, veilede, inspirere, alt for at de andre, de man leder, skal lære», (Skrøvset og Tiller: *Verdsettende ledelse* 2011: 24).

Vi har i de siste årene vært gjennom en periode der elevenes grad av læring i stor grad har vært forklart med enkeltlæreres kompetanse, og dette blir kommentert slik av Hargreaves og Fullan (2012, s. 15):

"The most abused educational research finding

these days is this: The quality of the teacher is the single most important determinant in the learning of the student."

Kvaliteten på skoleledelse og ledelseskompetanse har det vært tilsvarende lite fokus på. Antakelsen om betydningen til lærernes faglige kompetanse har jo også resultert i en omfattende satsing på videreutdanning, uten at det er koblet opp mot pedagogisk ledelse og betydningen av kollektiv kompetanse.

Fullan er tydelig på at det ikke kan bli varig utvikling og forbedring uten effektiv pedagogisk ledelse.

Det å ta vekk driftsoppgaver fra rektor og avdelingsledere for å gjøre det mulig å ha fokus på pedagogisk ledelse var hovedbudskapet på en studietur for rektorer i Canada 2012.

Dette samsvarer også med ledelsesfilosofien til toppidrettstrenere med fokus på prestasjonskultur (jf. pkt 2 om kultur):

Ledere må prioritere tid til trening og oppfølging.

Robinson (2011) holder fram at en god pedagogisk leder må være i stand til å gjenkjenne god praksis.

I dette ligger det at man selv som leder har erfar-

ing med hvordan god undervisning skal gjennomføres, og ikke minst at man er oppdatert på forskning og nye tilnærmingsmåter til læring.

Robinsons forskning er basert på en metaanalyse av ulike internasjonale studier som omhandler effekten av ledelse i skolen.

For en leder er det viktig å lære sammen med de ansatte, involvere seg og dele felles opplevelser, konkluderer hun.

Hun peker i sin forskning på fem dimensjoner som sikrer høy kvalitet på undervisning og gir økt læringseffekt hos elevene:

A.

Å etablere mål og ha høye forventninger.

Robinson la vekt på at det var viktig å sette seg målbare og læringsrelaterte mål.

Målene må relateres til det elevene trenger å lære – og må således basere seg på en analyse av behovene.

Målene må kommuniseres til elev og lærer. De skal sette fokus.

Spesifikke mål gjør det også enklere med tilbakemeldinger.

B.

Strategisk bruk av ressurser

Det er indikasjoner på at denne typen ledelse har indirekte og moderat effekt på elevenes resultater.

Hvis du har klare mål, kan du også være strategisk.

Du kan skaffe til veie relevant ekspertise – ekstern eller intern - for å støtte opp om å nå målene.

Det gir et godt utgangspunkt for å fortelle hva du prioriterer og hvorfor.

"I år arbeider vi med å forbedre leseferdighetene."

En leder må kunne sortere og stille spørsmål om hvilken praksis som best løser problemområdene en har pekt ut, og unngå å hoppe på alle "gode ideer" som måtte dukke opp.

C.

Planlegging, koordinering og evaluering av undervisning og vurderingspraksis.

Denne ledelsesdimensjonen har en sterk effekt på elevenes utbytte.

Den største variasjonsfaktoren utenfor skolen når

det gjelder elevprestasjoner er elevenes sosioøkonomiske bakgrunn.

Undervisningens kvalitet er den største årsaken til variasjon innenfor skolen.

Ledere må derfor raskt identifisere de svake lærerne og sette inn effektiv støtte.

De må være mer bekymret for elevenes læring enn for de voksnes situasjon, og lære seg å takle de vanskelige samtalene der en skal ta tak i det som ikke fungerer hos en lærer.

Robinson peker på at mange ledere ofte går i en relasjonell felle.

Med det menes at når en som pedagogisk leder i oppfølgingen av den enkelte ser at en må gi en tilbakemelding angående en utfordring læreren har, holdning eller faglig, er lederen redd for at tilbakemeldingen vil gå ut over det relasjonelle forholdet til læreren.

I dette dilemmaet velger lederen for ofte relasjonen framfor å gi en nødvendig tilbakemelding.

En av grunnene til at dette fremstår som et valg, kan være at lederen ikke har klart å balansere nærhet og avstand til de han leder.

Dette problemet har vi ofte drøftet i ledergruppen. Robinson sier at lederen må klare å konsentrere seg om sak og samtidig bevare gode relasjoner – på samme måte som det er en utfordring for læreren å finne en balanse i sitt forhold til elevene.

Vi må skape oss rom til å kunne gi konstruktive tilbakemeldinger. Dette kan vi få til i en ramme der de ansatte vet av erfaring at vi vil de det beste.

Veldig viktig blir også utgangspunktet for oppfølgingen. Det må nemlig være utviklet standarder for hva kvalitet i undervisningen er, og det er svært viktig at personalet er involvert i drøftingene om hva som er god undervisning.

Slik skapes nemlig et omforent utgangspunkt for lederens oppfølging og lærerens selvrefleksjon, noe som gjør det lettere å ta de vanskelige samtaler.

Leder eller teamleder må sørge for å ha et system med klasseromsobservasjoner for å bidra til å forbedre læringsprosessene.

I tillegg til samtaler om lærernes praksis er det viktig å la det personlige forbedringsarbeidet ta utgangspunkt i faktisk erfaring av lærernes praksis.

D.

Å fremme og delta i lærernes læring og utvikling.

Denne dimensjonen er den som har sterkest

innflytelse på skolens resultater. Det handler om ledelse som ikke bare legger til rette for lærernes læring, men der lederne også selv aktivt deltar i lærernes læring.

Lederen må delta i og fremme diskusjoner om læring og pedagogiske utfordringer, for han er selv en modell for læring. Ledere som utøver denne type praksis blir oftere sett på som en kilde for pedagogiske råd – de er både tilgjengelige og har faglig tyngde. De vet hva slags tilbakemelding og hjelp lærerne trenger, og stiller også spørsmål om hvor vellykket forskjellige typer undervisning er.

Avsnittet som omhandler Robinson er i hovedsak hentet fra "Skoleforum nr. 3 årgang 2016".

E.

Å sikre orden og trygge omgivelser.

Denne dimensjonen beskriver ledelse som sikrer at lærerne kan fokusere på undervisning og elevene på læring.

Lærerne skjermes i større grad for ytre press. Det skapes et trygt og støttende klima med klare forventninger og entydige normer og rutiner. Det er rask respons og klare rutiner på behandling av personalkonflikter. Avsnittet som omhandler Robinson er i hovedsak hentet fra "Skoleforum nr. 3 årgang 2016".





Robinsons fem dimensjoner kan oppsummeres inn i Strand vgs. sin virkelighet på følgende vis:

Det handler om å ha en visjon som styrer retningen og en tydelig ledelse som leder mot klare, målbare mål.

I hvilken grad får både elever og ansatte jevnlig tilbakemeldinger på egen praksis som motiverer dem til hardt arbeid for å forbedre seg videre?

Det handler om å trene på individnivå og sammen i refleksjonsteam på å forbedre egen atferd/praksis.

Det vil øke egen og organisasjonens kompetanse og dermed øker sjansen for å nå mål.

Fullan (2008) og Filstad (2010) m. flere holder fram at dette er et arbeid som må foregå kontinuerlig.

Og da må det systematiseres, struktureres, det må settes av tid, det må gis tilstrekkelig ressurser og det må være en tydelig ledelse med ansvar og myndighet.



Organisere mot mål

Utfordringen er å ha en organisering som er best mulig med tanke på å kunne nå skolens resultatmål.



Vi skal forbedre elevenes læring og det aller viktigste er å ha en organisering som legger til rette for kontinuerlig læring.

I tråd med tidligere erfaringer bør vi ha en årsplan som sikrer gjennomføring av de viktigste arenaer for deling og læring.

Vi har per i dag fire ulike arenaer for felles pedagogisk læring: fellesmøter, avdelingsmøter,

teammøter og klasselærerrådsmøter.

Av disse har vi satset ekstra på teamene. Hvert team har en teamleder med ansvar for å organisere møtene og sørge for at alle får løftet fram sine selvrefleksjoner i teamet.

Det er satt av ressurser som teamet disponerer.

Teamene har møter hver 14. dag.

Hovedfokuset på teamet er praksisdeling og det å hjelpe hverandre i den personlige utviklingen som lærer. Det forutsetter god relasjon og tillit å være ærlig med seg selv overfor sine kollegaer.

Derfor er det viktig at teamet bygger opp en kultur bestående av gode relasjoner, gode motiver og et ektefølt ønske om å ville hverandre vel.

Forbedringspotensialet for teamarbeidet er stort. Det er rimelig stor strekk i laget; det vil si at noen team reflekterer systematisk, mens andre team sliter med å dele erfaringer.

Uansett organisering, framover vil det være helt nødvendig å få teamene til å fungere etter hensikten. Ut fra vår organisering og ledelsesmodell er



det avdelingsleder som har ansvar for å veilede teamlederne og systematisk følge opp arbeidet.

Mulige praktiske grep kan være Gjort-Lært-Lurt-modellen til Tom Tiller, å dele/få innspill/gjennomføre/evaluere konkrete undervisningsopplegg med hverandre, gå på klassebesøk til hverandre og sammen diskutere/drøfte kjerneoppgaver i lærergjernen.

Hensikten er å skape rom for refleksjon der en gir mulighet til å stille spørsmål til hverandre, som igjen kan åpne for andre måter å tenke og se ting på.

Det er viktig at vi ikke først og fremst utfordrer handlinger og didaktikk, men reflekterer over en selv i samhandling med andre. At en reflekterer over atferd.

Atferd er konsekvens av holdninger, og refleksjon og trening på dette kan øke kapasiteten i forhold til å løse vanskelige læringssituasjoner.

Teamarbeidet på yrkesfag danner også en naturlig ramme rundt elever. Det vil si at alle teammedlemmene underviser i hovedsak elever i samme avdeling, team elektro, team helse osv.. Det gir

mange gode muligheter til å drøfte enkeltelever og få til tett oppfølging av den enkelte.

Samtidig gir det også en god arena for å ta opp driftsutfordringer som må løses.

Utfordringen vil alltid være at det enkleste å ta opp og bruke tid på er organisering og drift i en slik modell.

Elevenes læringskultur

Hvordan kan vi overføre de gode og utviklende prosessene vi har hatt i lærerfellesskapet til å også gjelde elevene? Det er tre nøkler for å få til dette.

Ledelse

Ledelse=Ansvar.

Ledelse og ansvar tilhører hverandre. Man kan ikke være leder uten å ta ansvar.

«Som klasseleder har du et ansvar for det som skjer i undervisningen.

Læreren har dermed ansvar for dårlig motivasjon, innsats, læringsutbytte, frafall osv.

Det avgjørende er å forstå at ansvar ikke handler om å dele ut skyld.»

T. Nordahl – 2012.

Ved å være leder i klassen har læreren ansvar for kulturen i klassen.

Det forventes at læreren tar aktivt ansvar for og styrer kontinuerlige, involverende prosesser for å forbedre klassens læringsmiljø.

Det må tydeliggjøres at læreren har ansvaret for relasjonen mellom lærer-elev og mellom elevene i klassemiljøet.

I tråd med nyvunnen kunnskap, vil vi inspirere kontaktlæreren til å ta ansvar for læringsmiljøet i klassen, slik at han skaper håp og gir enkeltelevne energi gjennom sin relasjonskompetanse.

«Som lærer er det viktig å forholde seg til det man kan gjøre noe med, ikke det man ikke kan gjøre noe med - man må undervise de elevene man har!»

T. Nordahl-2012.

Nytteverdi

Læringslabben har endret flere spørsmål og indikatorer i den nye varianten av «Elevundersøkelsen».

Elevenes opplevelse av nytteverdien ved å lære vektlegges av læringslabben - og da et samlet forskningsmiljø i Norge - som viktigste indikator på elevenes indre motivasjon



(Elevundersøkelsen, høst 2013, Læring-slabben).

Dette underbygges også av Fullan (2008), Wadel (1997) og Filstad (2010), der det å se nytten og forstå hensikt holdes fram som viktig for å overvinne psykologiske barrierer.

Vi må anta at dette gjelder også for elevene. Lærerens evne til å skape sammenheng og mening, entusiasme og håp vil også i klassens læringsmiljø være avgjørende for elevenes motivasjon og lyst til å arbeide!

System for oppfølging

Vi har ymse erfaringer med «Elevenes treningsplan» som verktøy for å systematisere arbeidet med å motivere og hjelpe eleven til økt prestasjon. Hensikten er at alle faglærere skal kunne bidra til å følge eleven tett og vise interesse for hvordan eleven har valgt å arbeide.

Framover er det essensielt at vi finner en modell som fungerer

både for kontaktlæreren, faglærere og eleven. Det er avgjørende å få eleven selv på banen.

John Hattie underbygger dette i boka *Visible learning* (2010: 43-44). Der holder han frem at graden av elevenes «Self reported grades» - er viktigste enkeltfaktor i forhold til læringsutbytte.

«Self reported grades» er gradert med en koeffisient på 1,44 i forhold til sammenheng på læring, der sammenheng $> 0,4$ indikerer en positiv sammenheng

og signifikansforskjell er satt til 0,1.

«Self reported grades» oversettes enkelt ved at elevene har innsikt i hva han kan, innsikt i hvordan han best lærer og innsikt i eget potensiale.

Vi har tro på at vi kan hjelpe eleven til å forbedre egne prestasjoner gjennom å systematisere arbeidet der elevene blir utfordret til å reflektere over eget arbeid, hva en har lært og hvordan det er lurt å jobbe videre.

Mulige praktiske grep

er tematisk styrte kontaktlærersamtaler til faste tider i året, at eleven skriver refleksjonslogg ut fra gitte tema til faste tider i året, fagsamtaler til gitte tider i året og ikke minst egen vurdering/egnevaluering/refleksjonsdialog med læreren som naturlige deler av faglærernes undervisningsdesign.

Et gjennomtenkt årshjul for elevoppfølging bør utarbeides, da dette vil sikre et systematisk arbeid opp mot enkeltelevne.



Oppsummering

God ledelse er sentralt i alle prosesser. Ledelsen må skape energi, håp og entusiasme i organisasjonen. Gjennom involverende prosesser skapes en felles

forståelse for visjon, verdier og holdninger. Dermed vil personalet i tillegg til å se nytten også forstå hensikten med endringer, og føler en større forpliktelse i forhold til organisasjonens verdier til å bidra mot felles mål.

Dette er ut fra egen erfaring på skolen et helt nødvendig

utgangspunkt for å overvinne psykologiske barrierer og videre kunne arbeide systematisk med forbedringsarbeid. Involvering av personalet gjennom teamprosesser, med enkle verktøy og enkle metoder, vil kunne sikre en gradvis forbedringsprosess basert på aksjonslære, der personalet selv foreslår forbedringstiltak basert på refleksjon.

Organisasjonsmessige hindringer må overvinnes med tilrettelegging, tydelige prioriteringer og

fordeling av ansvar. Oppfølging og støtte til medarbeiderne er helt avgjørende, og vår erfaring er at ansatte liker å bli fulgt opp.

Oppfølging er dog ikke det en starter med i en prosess.

Hensikten må avklares, tillit må ligge i bunn, omsorg og evne til empati må være på plass, felles mål må være etablert etc..

Kontinuerlig oppfølging kombinert med varme og støtte, bygget opp gjennom

verdsettende ledelse vil være en helt avgjørende faktor for å kunne arbeide med å endre holdning og atferd hos ansatte.

Strand vgs vil forbedre elevresultatene ved å systematisere oppfølgingen av elevene ved å videreutvikle «elevenes treningsplan» og «elevenes logg». Felles for alle områder skissert ovenfor, er at de handler om å få frem «det beste i den enkelte».



Kildehenvisninger:

Filstad, Cathrine: «Organisasjonslæring». Fagbokforlaget 2010.

Fullan, Michael: "Leading in a culture of change". ISBN-13: 978-0787953959.
Amazon nettforglag 2007.

Fullan, Michael: "The six secrets of change". ISBN-13: 978-0787988821.
Amazon nettforglag 2008.

Gjersvik Øyvind, Roald Knut, Fossøy Ingrid: «Lærande leiing – i eit systemisk perspektiv».
Utdanningsdirektoratet 2009.

Hattie, John: «Visible learning – asynthesis of over 800 meta-analyses relating to
achivement». ISBN – 13: 9780203887332. Amazon nettforglag 2009.

Illeris, Knut: «Læring». ISBN 9788205422674, Gyldendal forlag 2012.

Kaas Dag, Kaggstad Johan, Kristiansen Hans Trygve, Wersland Birger: «Fra ord til handling».
Cappelen forlag 2007.

Robinson Viviane: «Student centered leadership» 2012.

Skrøvset Siw, Tiller Tom: «Verdsettende ledelse». Høyskoleforlaget 2011.

Spurkeland, Jan: «Relasjonsledelse». Universitetsforlaget 2004.

Tiller Tom, Helgesen Svein: «Bedre leder». Høyskoleforlaget 2011.

Thomas Nordahl: Notater frå seminar i Amsterdam 2012.

Wadel, Carl Cato: «Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur». Kap. 3 i boka
Pedagogisk ledelse. Fagbokforlaget 1997.

Skolelederforum 2016, hefte 3, artikkel om Viviane Robinson.

