

SUMME-SPØRSMÅL:

- 1: Hva ville DU ha gjort som ny rektor i en kategori I skole?
- 2: Hva ville DU ha gjort som ny rektor i en kategori IV skole?



Eksempel på tilleggseffekter fra lærernes engasjement i profesjonelle fellesskap



Lærere som har et godt lag rundt seg gir lærere med større selvtillit, større tilknytning til skoleorganisasjonen og dermed bedre undervisning. (Foto: Scanpix)

Henter ny lærdom fra finsk skole

Vi hører stadig hvor flinke de finske lærerne er. Nå viser det seg at norske lærere har noe å lære om samarbeid og deling av kunnskap.

I disse læringsfelleskapene samarbeider lærerne tett med kollegaene som de deler fag og trinn sammen med. Samtidig samarbeider de tett med kollegaer fra andre skoler som underviser i samme fag.

– Kolleger fra andre skoler bringer inn nye perspektiver, det skaper dynamikk i læringen, sier Paulsen.

Andre studier har vist at finske lærere samarbeider mye.

– De har forpliktelser i egen organisasjon og overfor kollegaer og elever uten at det nødvendigvis er knyttet til sterke kontrollregimer. Det er en del av den finske lærerkulturen, sier han.

- Avhengig av rektorene

Paulsen underviser til daglig i organisasjons- og ledelsesfag og er blant annet tilknyttet rektorutdanningen og barnehagestyrerutdanningen. Han bruker sin egen forskning i videreutdanning av skole- og barnehageledere.

– Det er viktig at rektorene klarer å lede slik at lærerne får jobbe i profesjonelle felleskap. Dette gir lærerne sterkere tilknytning til skolen og sterkere tro på egen mestring.

– Vår forskning gir lederne enda en god grunn til å tenke kollektivt i skolen. Den viktigste ferdighetsutviklingen skjer i egen organisasjon og utvikles sterkest i samkvem med kompetente kolleger som en har tillit til, sier Paulsen.



Jan Merok Paulsen, førsteamanuensis ved Høgskolen i Oslo og Akershus. (Foto: HiOA)



Case 3: "Nye Oppvekst"

Ledelseskultur som drive



STRATEGISK LEDELSE

Ledelse i mange arenaer ←



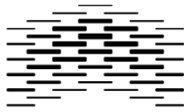
»De klassiske strategibøger handler om, hvordan man kan udkonkurrere hinanden på konkurrencevarer – og det har vi jo ikke brug for i kommunerne. Der har vi brug for, at folk tænker i samarbejdsstrategier« ←

KURT KLAUDI KLAUSEN, PROFESSOR PÅ SYDDANSK UNIVERSITET



Mot en mer integrert lederkultur...

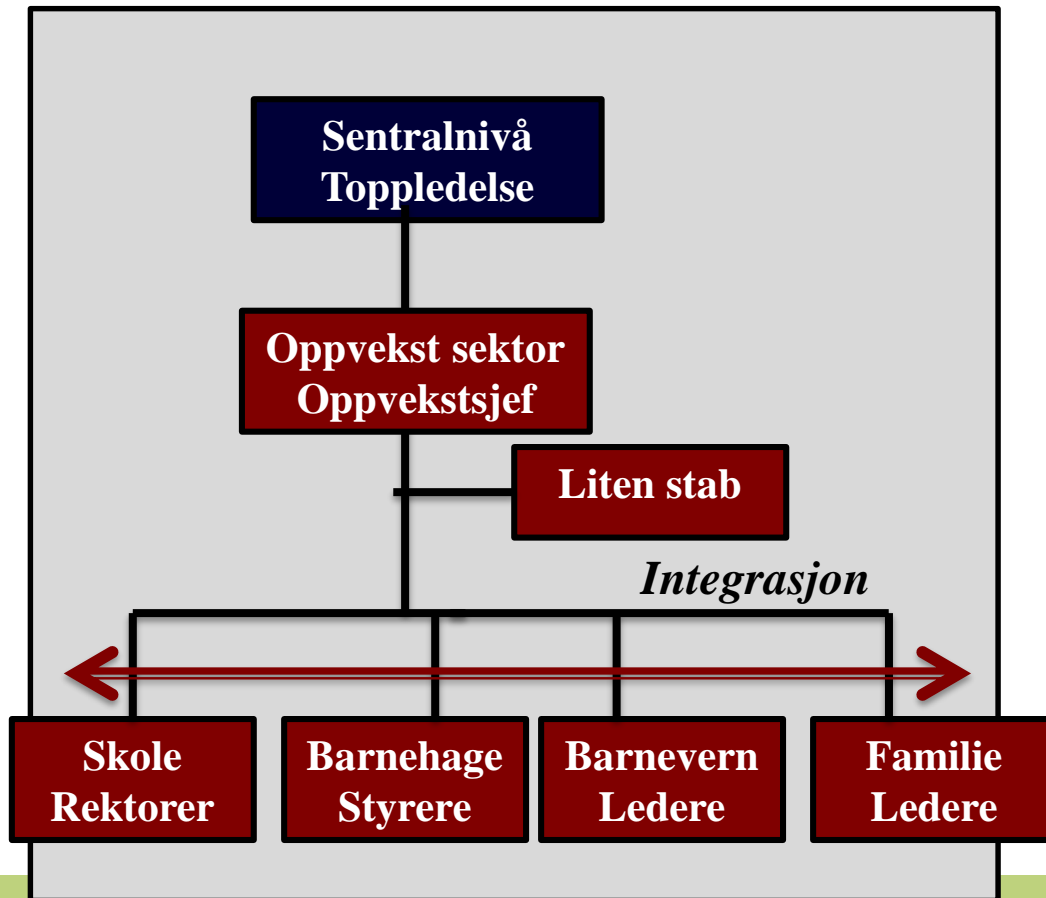
Å sette hesten foran vognen..



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Det fundamentale spørsmål:

Hva kommer først? Praksis eller kultur?

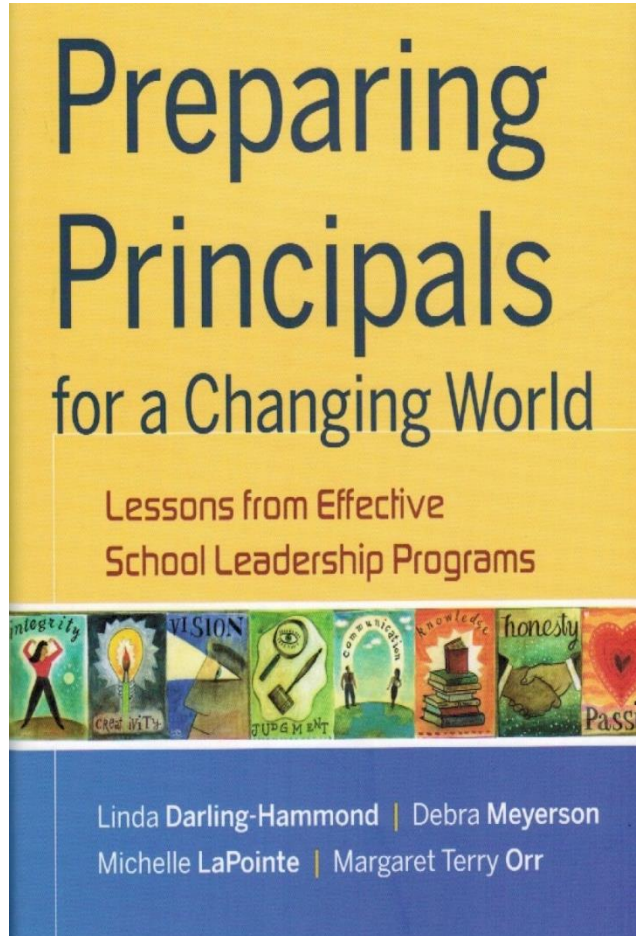


- Et perspektiv som tar utgangspunkt i gjensidig avhengighet
- **Eks 1:** Unge mindreårige asylsøkere
- **Eks 2:** Tidlig intervensjon med spesialundervisning (i barnehagen)
- **Eks 3:** Barnevern-helse-skole
- Felles ledelsesforståelse og felles utviklingsmetodikk en integrerende faktor
- Samtidig som fagspesifikk kompetanse forsøkes ivaretatt ("*ri to hester*")
- Kultur gjennom praksislæring



Kort oppsummering

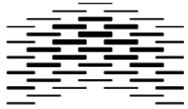
Innspill til norske skoleeiere



- ① **”Mind the Gap”**: Se hele verdikjeden - sørg for gode vekslinger
- ② Institusjonseiers leder spiller en **nøkkelrolle** for ledernes profesjonsutvikling (rektorer og kommunale enhetsledere)
- ③ Det som fungerer for ledere – fungerer også for medarbeidere (profesjonelt lærende fellesskap)- og vice versa
- ④ Skoleledelse på finsk: Moralsk imperativ og samarbeidsledelse
- ⑤ Norske skoleeiere må flytte blikket sterkere mot elevenes **sosialpsykologiske miljø** og **motivasjonsdrivere**

Referanseliste

Foredragets forskningsgrunnlag



- Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2016). Beyond Collective Beliefs: Predicting Team Academic Performance From Collective Emotional Intelligence. *Small Group Research*, 47, 1-32. doi: DOI: 10.1177/1046496416661236
- Hjertø, K. B., Paulsen, J. M., & Thiveräinen, S. (2014). Social-cognitive outcomes of teachers' engagement in learning communities. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 775-791.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moos, L., Nihlfors, E., & Paulsen, J. M. (2016). *Nordic Superintendents: Agents in a Broken Chain*. Dordrecht: Springer.
- Paulsen, J. M. (2008). Profesjonelle nettverk - motor for effektiv samhandling. *Yrke*, 12, 22-24.
- Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2014). Exploring individual-level and group-level levers for inter-organizational knowledge transfer. *The Learning Organization*, 21(4), 274-287.
- Paulsen, J. M., Hjertø, K. B., & Thiveräinen, S. (2016). Exploring the Moral and Distributive Levers for Teacher Empowerment in the Finnish Policy Culture. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1-16.
- Aas, M. & Paulsen, J.M (red.) (2017). *Ledelse i fremtidens skole*. Bergen: Fagbokforlaget.