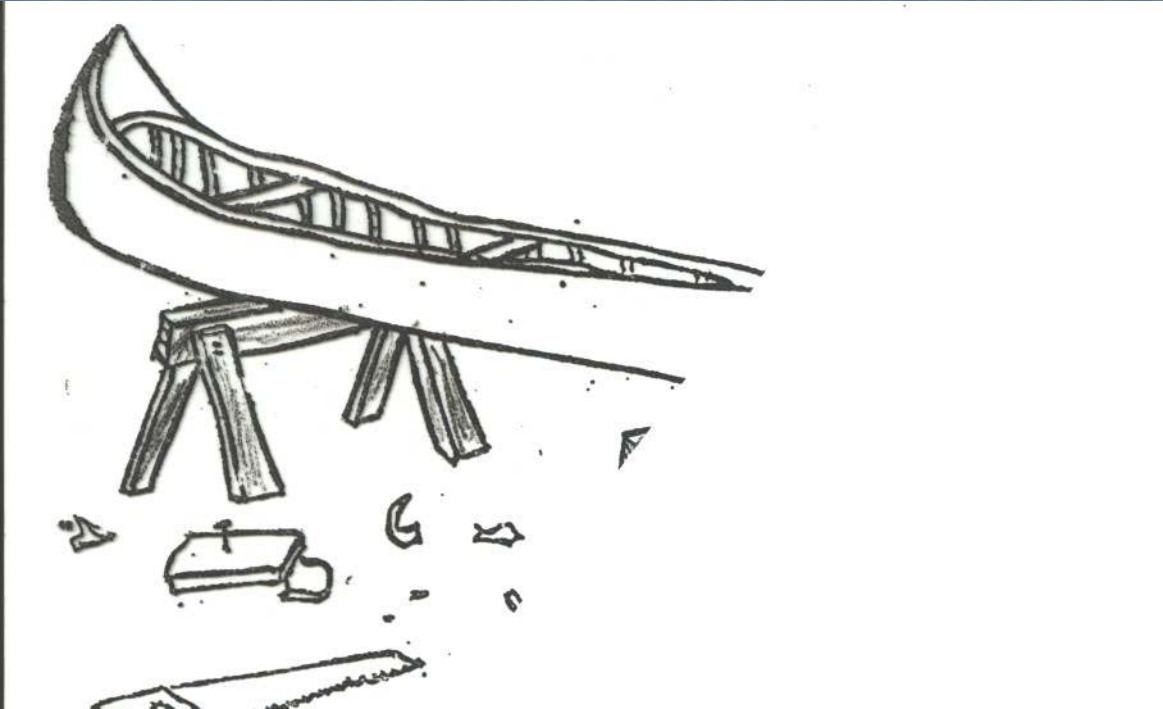
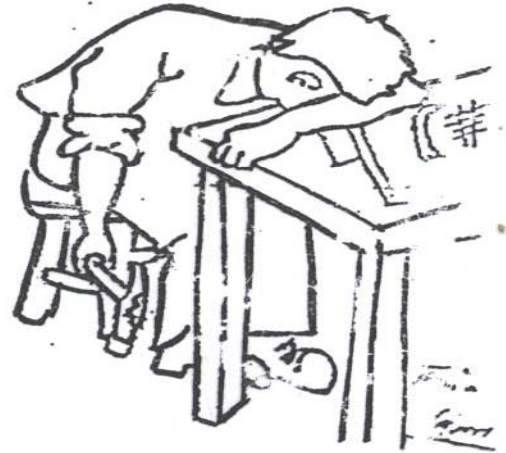
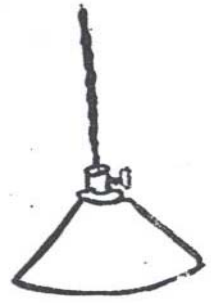
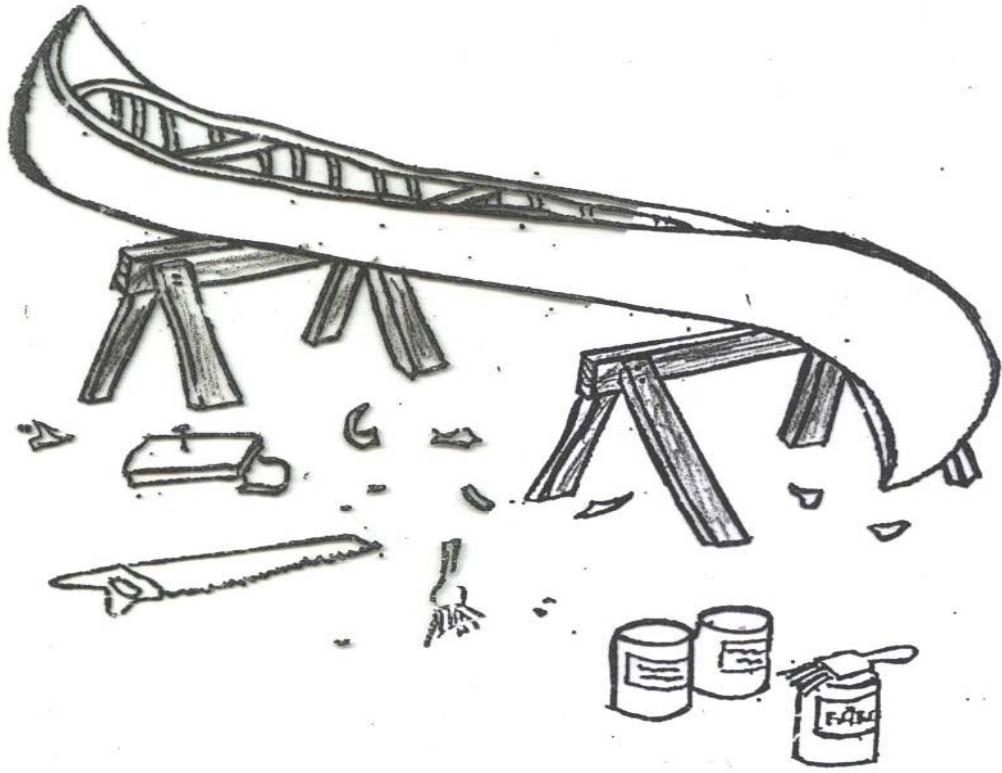


Lærande organisasjoner

I teori og praksis ?

Knut Roald

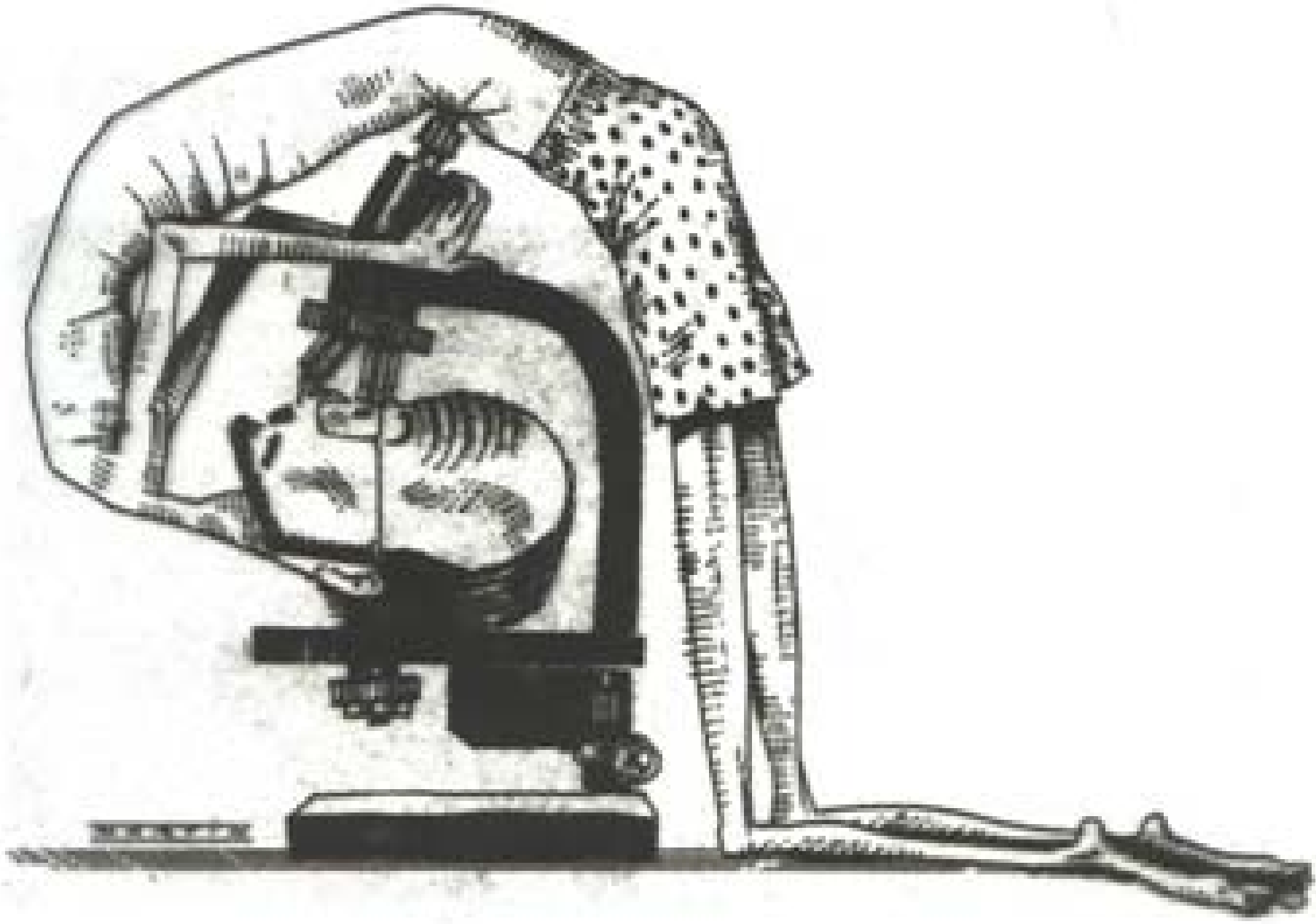














**” Vi vil få
eit stort
underskot på
matematisk
kompetanse
i samfunnet
og i skulen
i framtida**

Finn Bergesen jr.

FIRDA FREDAG 18 APRIL 2008

KRASS MOT LÆRARANE: – Vi veit at det er forskjell på lærarar. Dei fleste system er resultatbaserte, slik bør det vere i skulen òg, meiner administrerande direktør i NHO, Finn Bergesen jr.

– Få betre skuleeigarar

I

INNLEIANDE REFLEKSJONAR

Kvifor "Lærande organisasjonar" så aktuelt ?

- To hovudliner i litteraturen:
 - Mikroperspektiv
 - Makroperspektiv

Tilknytninga til forskingsrådprosjektet ASAP - "Achieving School Accountability in Practice"

ASAP	INPUT Economical & structural con-di-tions of schooling	PROCESS Curriculum enactment and schooling	OUTPUT Outputs and outcomes of schooling (evaluation)
<i>National Level</i> The "politics" of schooling	<i>Break it or make it</i> – The new tool kit of school politics (1.1)	<i>Back to the future</i> – The changing role of curriculum politics (1.2)	<i>Count on me</i> – The new tool kits of evaluation. (1.3)
<i>Local Level</i> The "policies" of schooling	<i>It's your choice, isn't it?</i> – Diversity or division in schooling? (2.1)	<i>Room to move</i> – What school owners can do. (2.2)	<i>Bad news is good news</i> – What to do when evalua-tion hits the ground. (2.3)
<i>School level</i> The "practice" of schooling	<i>Take care of yourself</i> – What difference does self governance make? (3.1)	<i>The terms of the trade</i> – When teaching changes, does learning do so too? (3.2)	<i>Sense and sensibility</i> – What assessment tells you about teaching. (3.3)

Nokre skisser i mente ...

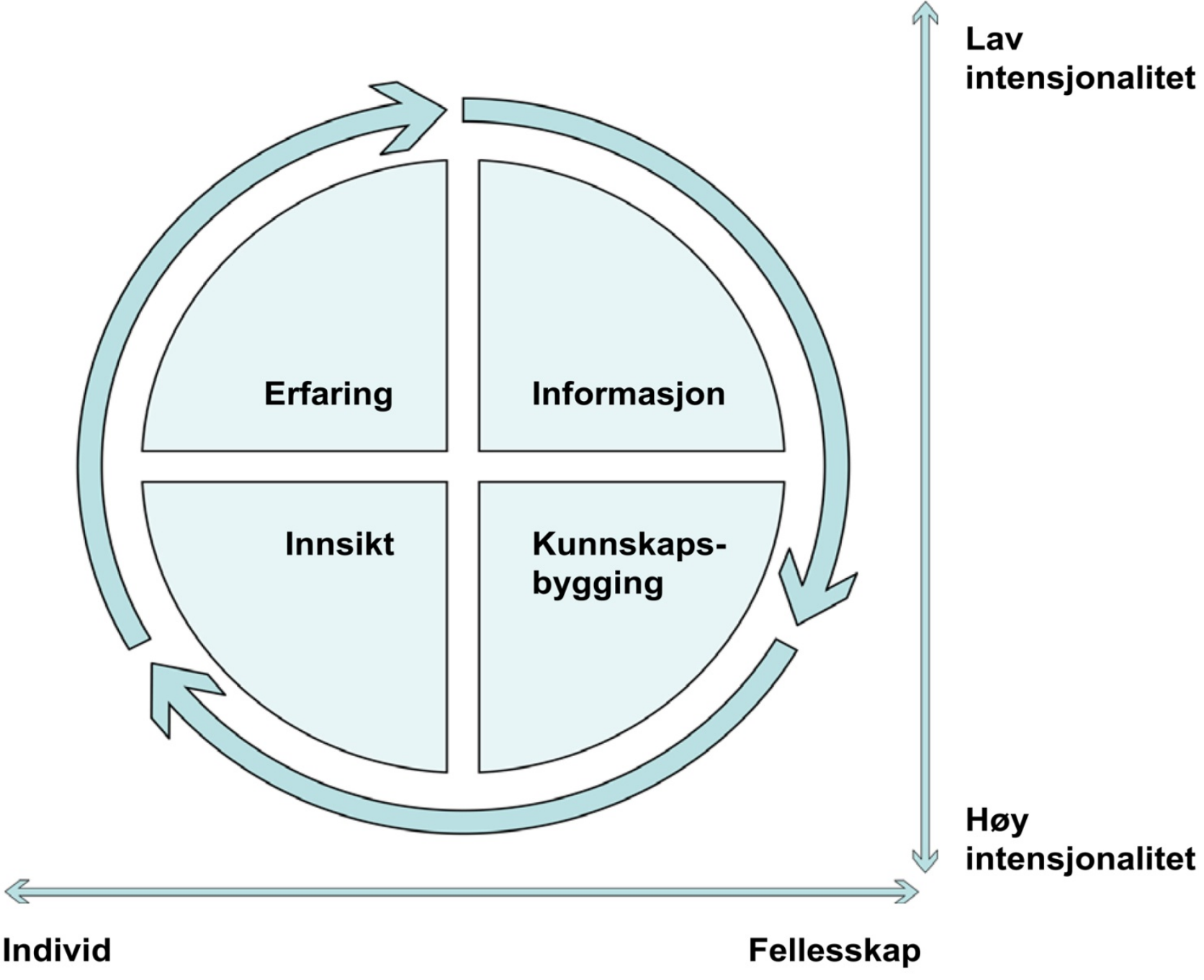
A
E
F
H
I
K
L
M
N
T
V
W
X
Y
Z
Æ



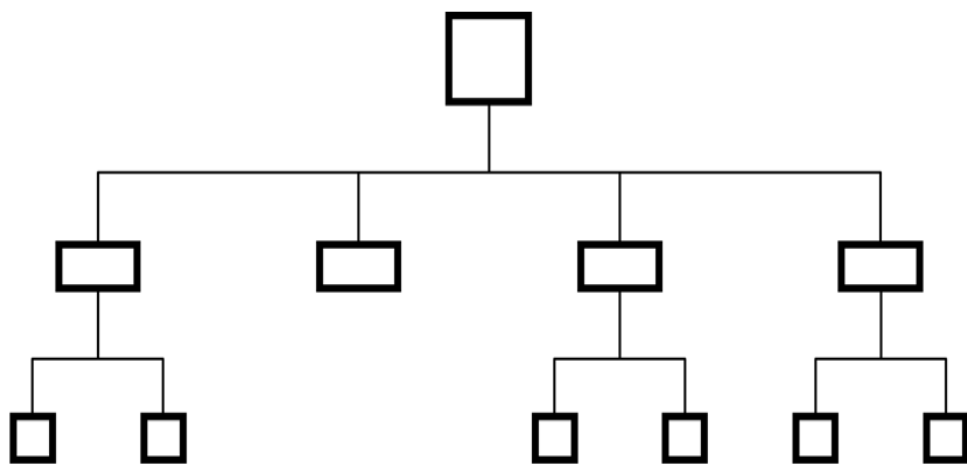
B
C
D
G
J
O
P
Q
R
S
U
Ø
Å

Kva er skilnadene ?

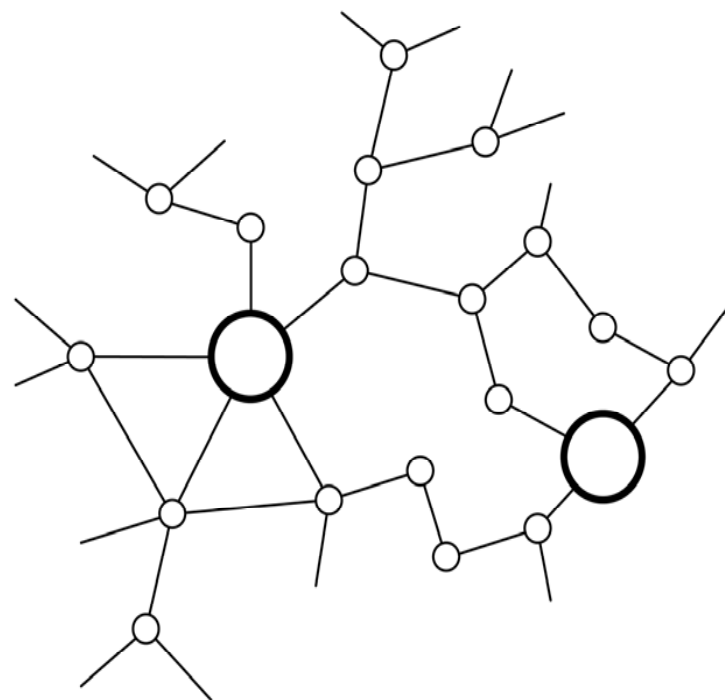
- Informasjon # Kunnskap
- Medbestemming # Medskaping
- Forvaltningsleiing # Utviklingsleiing
- Kvalitetssystem # Kvalitetsarbeid



Industriverksemdas hierarki



Kunnskapsverksemdas nettverk



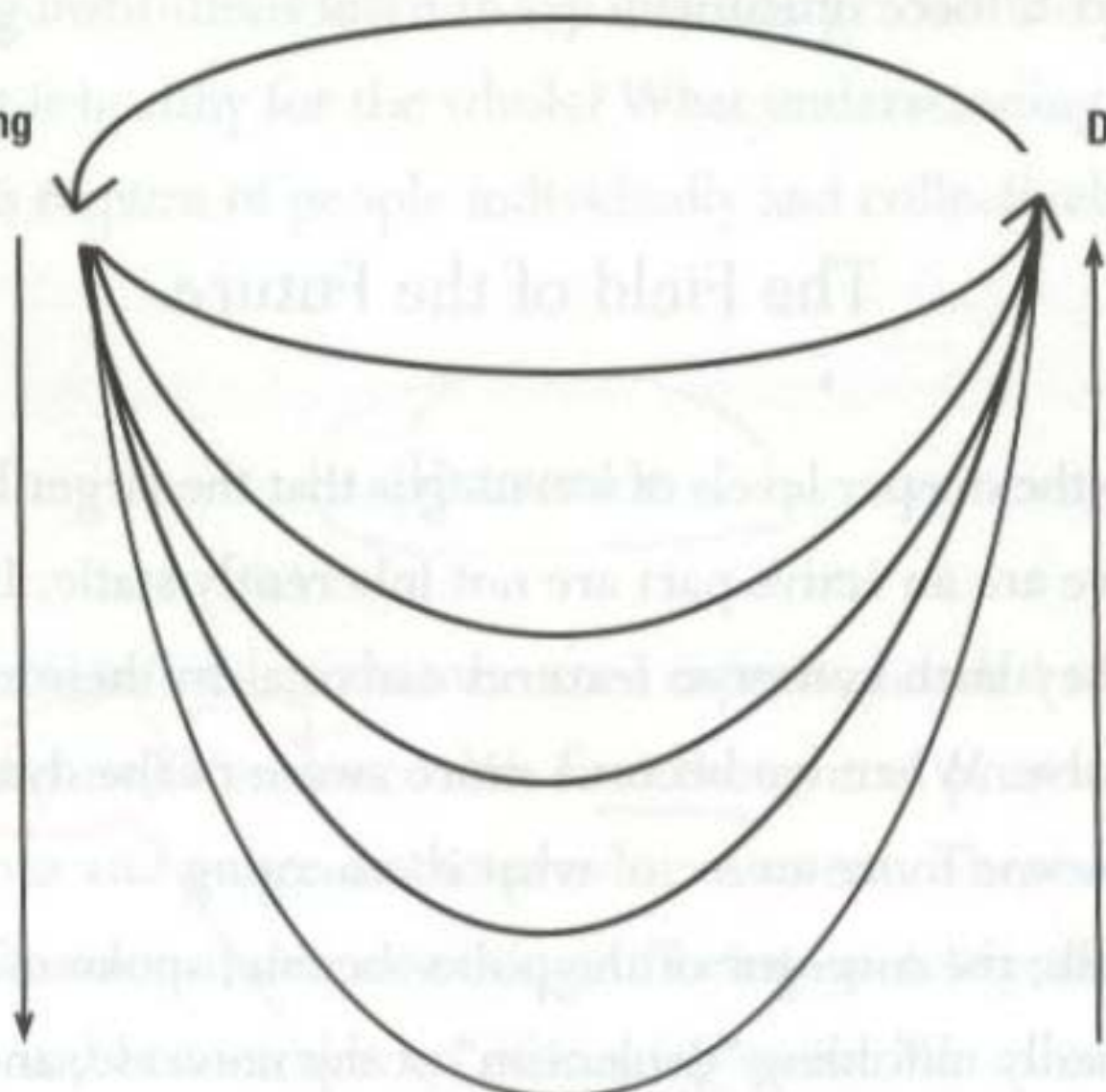
Thinking

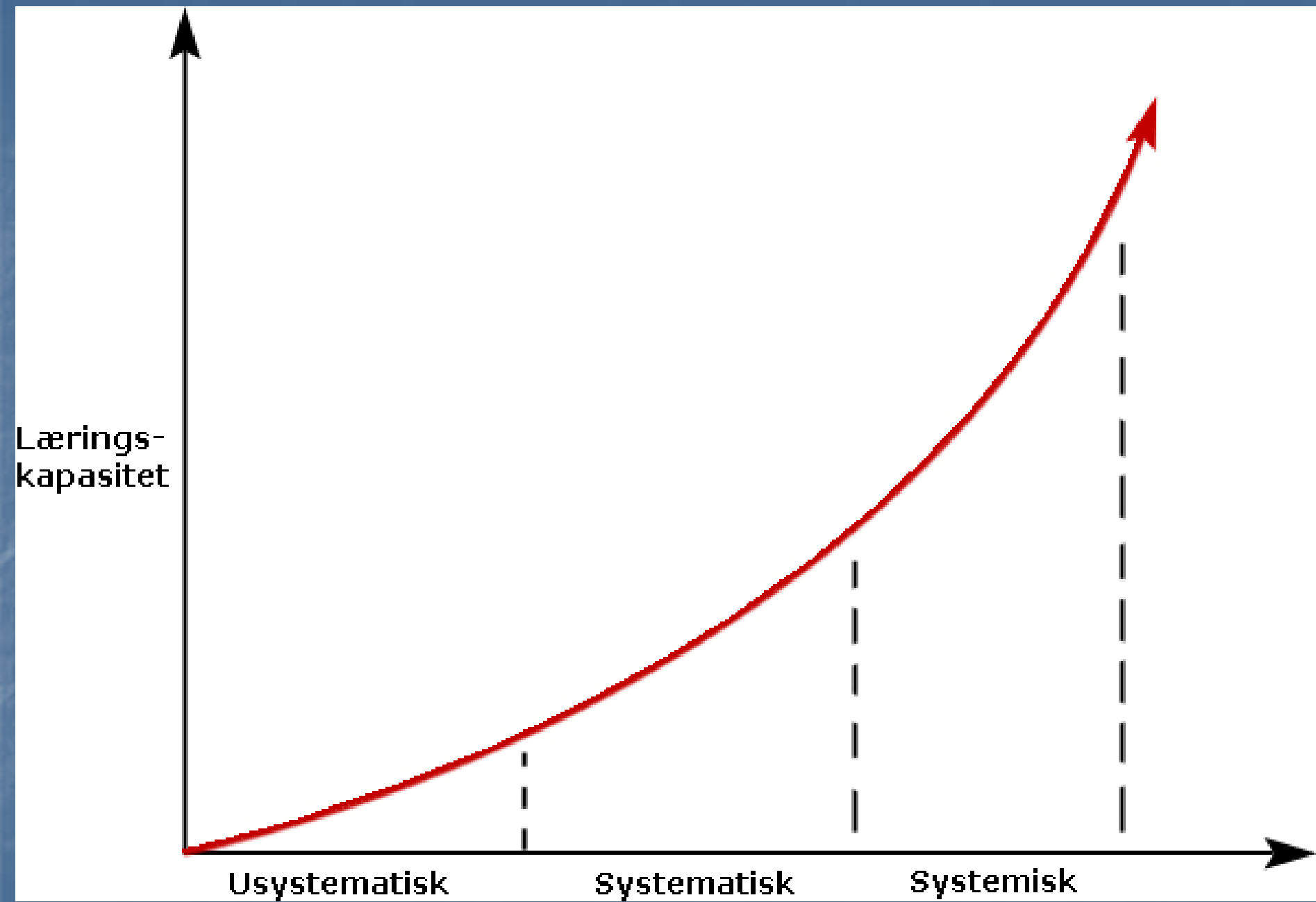
Doing

*Increasing awareness
of the whole*

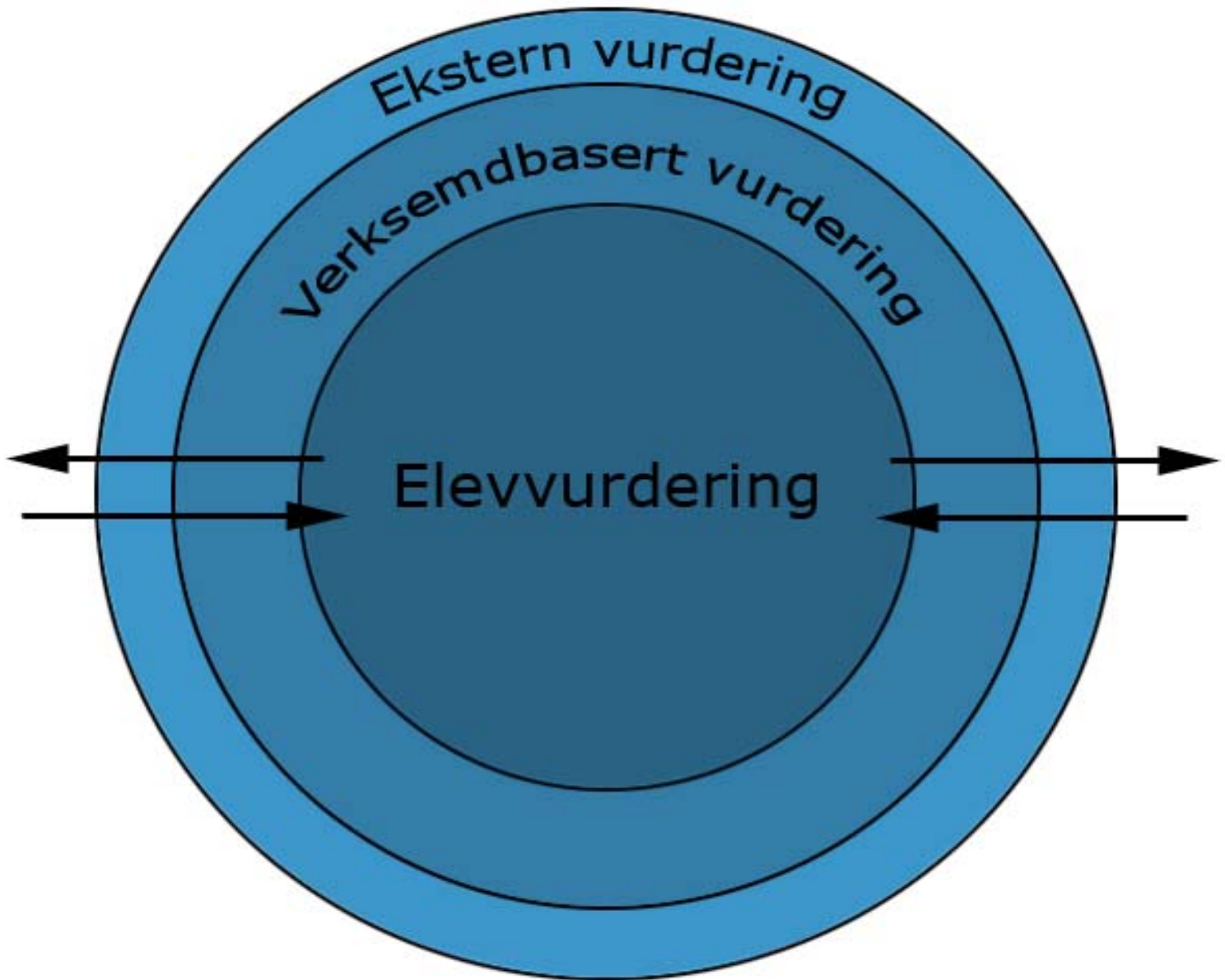
*Action that increasingly
serves the whole*

Deeper Levels of Learning









Kvalitets-SYSTEM

#

Kvalitets - ARBEID

Kva står det i læreplanen om dette
, og kor?

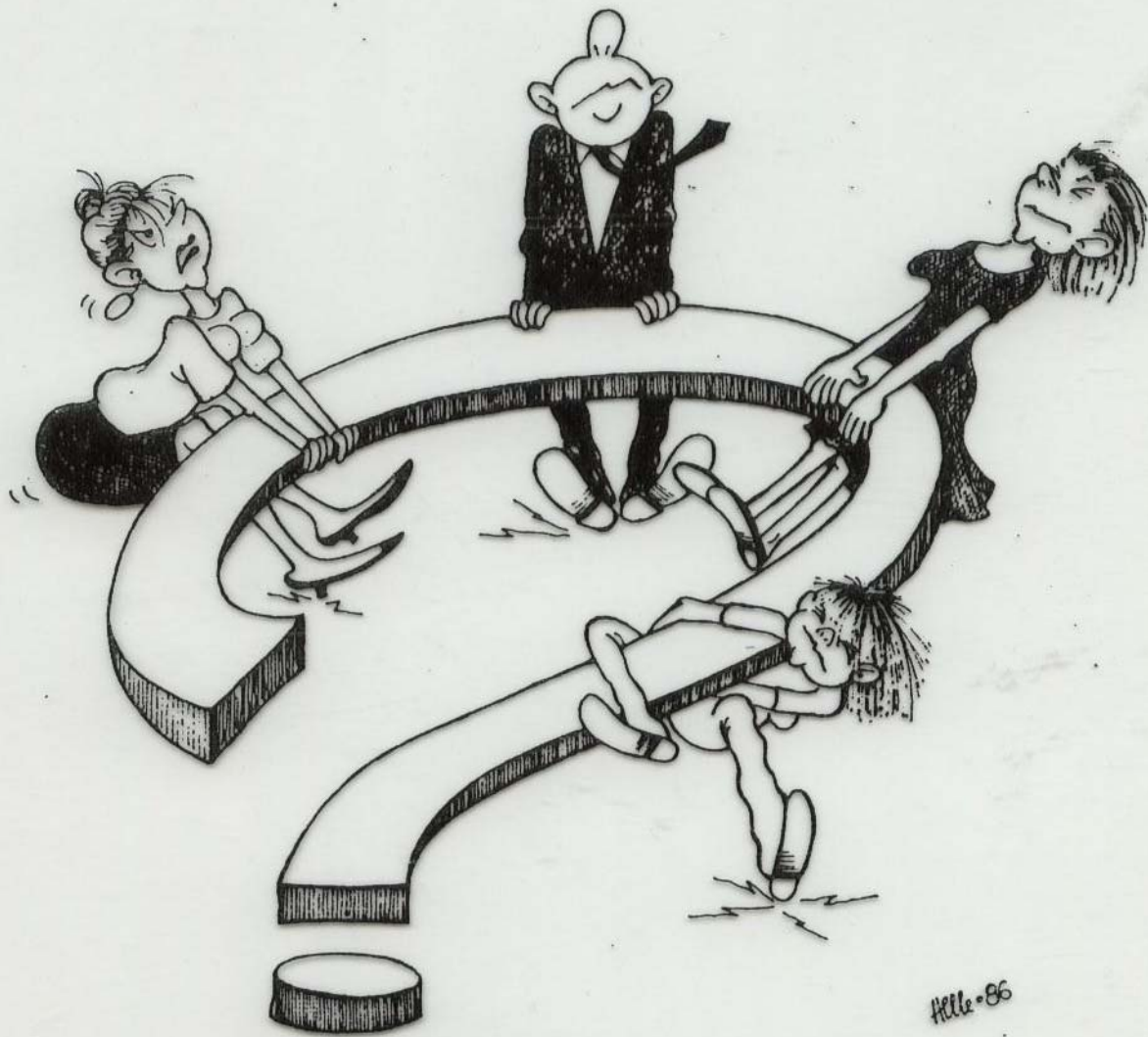
Læreplanen s. 34

Prinsipper for opplæringen

- Skolen og lærebedriften skal være lærende organisasjoner og legge til rette for at lærere lærer av hverandre gjennom samarbeid om planlegging, gjennomføring og vurdering av opplæringen.
- Lærere og instruktører skal også kunne oppdatere og fornye sin faglige og pedagogiske kompetanse blant annet gjennom kompetanseutvikling, herunder gjennom deltakelse i utviklingsarbeid

... og s. 50 i Rammepplanen
(4. Planlegging, dokumentasjon og
vurdering)

- Systematisk vurderingsarbeid legg grunnlaget for barnehagen som lærande organisasjon. Barnehagen som organisasjon ber på tradisjonar, samansett kompetanse, "innforståttheit" og taus kunnskap som det er viktig å setje ord på og reflektere over når ein skal leggje grunnlaget for den vidare kvalitetsutviklinga.



Helle-86

Fra industrisamfunn til?

NB: Utviklingsarbeid...

- ... handlar vel så mykje om tradisjon som revolusjon

Vesentlege grunntankar er:

- Kunnskapsutvikling
- Lærande fellesskap
- Styrka sjølvforståing

Nokre viktige begrep:

- Systemisk, ikkje lineær kausalitet
(Bateson, Senge)
- Læringsløyfer: - enkle, doble, brotne (Argyris
& Schön, March & Olsen)
- Læring på fleire nivå (Bateson)
- Yrkeskunnskap: - eksplisitt og taus
(Nonaka & Takeuchi)

Bøker som er verdt å lese

MORE THAN 1 MILLION COPIES IN PRINT

REVISED AND UPDATED WITH 100 NEW PAGES

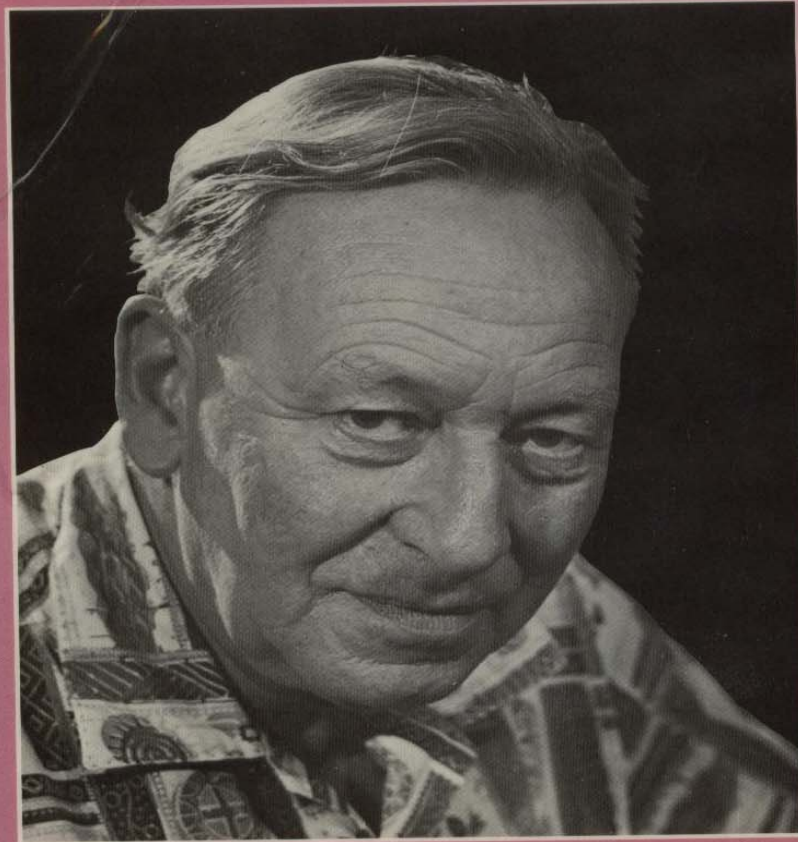
THE
FIFTH
DISCIPLINE

The Art & Practice of
the Learning Organization

PETER M. SENGE

KNUT ROALD

**STEPS TO AN
ECOLOGY OF MIND**



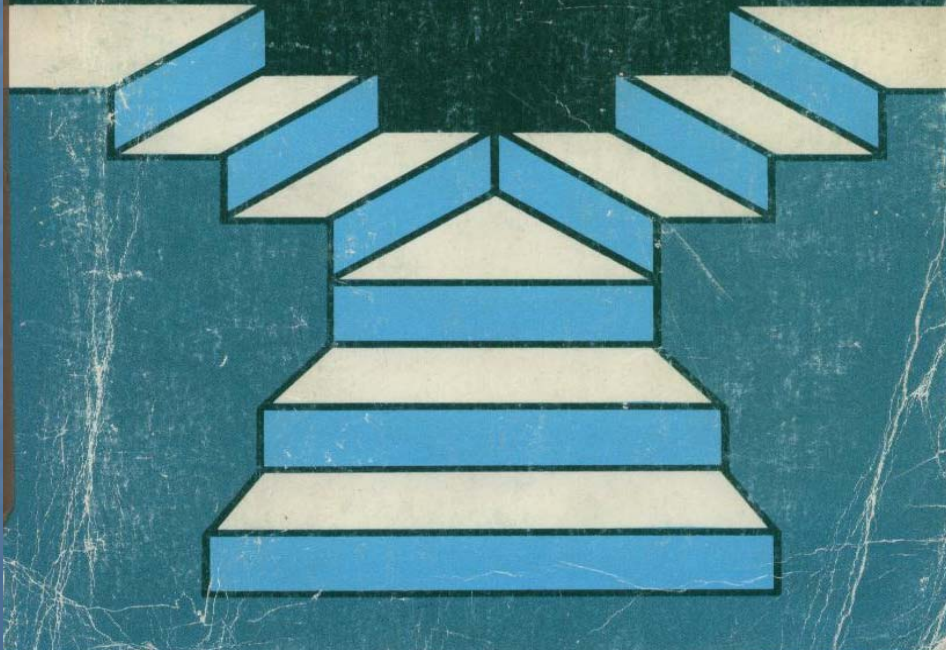
GREGORY BATESON

James G. March and Johan P. Olsen

Ambiguity and Choice in Organizations

*with contributions by
Søren Christensen, Michael D. Cohen,
Harald Enderud, Kristian Kreiner,
Pierre Romelaer, Kåre Rommetveit,
Per Stava and Stephen S. Weiner.*

Universitetsforlaget



A FIFTH ^{KNUIT ROAD}
DISCIPLINE
Resource

SCHOOLS
THAT
LEARN

*A Fifth Discipline Fieldbook for
Educators, Parents, and Everyone
Who Cares About Education*

PETER SENGE

Nelda Cambron-McCabe ■ Timothy Lucas
Bryan Smith ■ Janis Dutton ■ Art Kleiner

KNUT ROALD



Presence

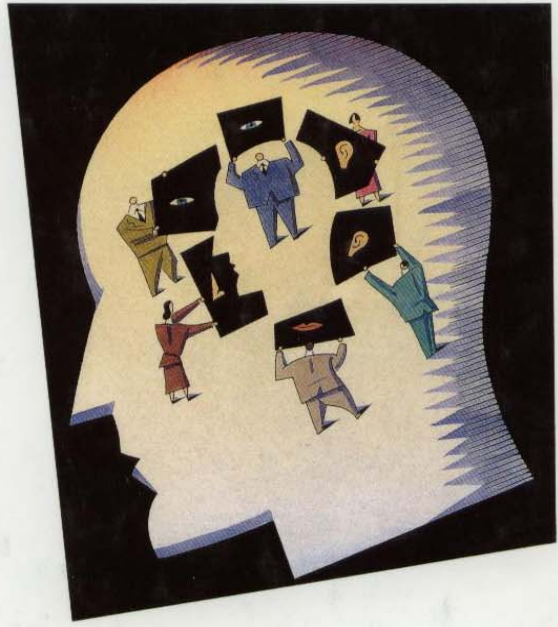
EXPLORING PROFOUND CHANGE
IN PEOPLE, ORGANIZATIONS AND SOCIETY

PETER SENGE
C. OTTO SCHARMER
JOSEPH JAWORSKI
BETTY SUE FLOWERS

Mr. Takeda

THE KNOWLEDGE- CREATING COMPANY

How Japanese
Companies
Create the
Dynamics of
Innovation



IKUJIRO NONAKA
HIROTAKA TAKEUCHI

KNUT REALD

Kirsten Sivesind,
Gjert Langfeldt
og Guri Skedsmo (red.)

UTDANNINGSLEDELSE

UTDANNINGSLEDELSE

CAPPELEN
AKADEMISK FORLAG



Jorunn Møller og Otto Laurits Fuglestad (red.)

Ledelse i anerkjente skoler


UNIVERSITETSFORLAGET

Knut Roald

KNUT ROALD

SKOLEN SOM LÆRENDE ORGANISATION

– I TEORI OG PRAKSIS

redigeret af

Birgit Ryberg & Marianne Thrane

Klim



LARS QVORTRUP



Det lærende samfund

HYPERKOMPLEKSITET OG VIDEN

GYLDENDAL



EMPIRISKE FUNN

Kollegialt samspel

- Alle førebudd til møtet (problemstilling)
....MEDSKAPING, IKKJE MEDBESTEMMING
- Leiaren/leiargruppa SPØR i staden for å foreslå
(kunnskapsutvikling)
- Rekkeframlegging, eller bunden
gruppeframlegging (Eitt innspel frå kvar)
- Kortvarige grupperefleksjonar/stopp
- "Motførestilling forbode" i søkefasen
- Jaktar SAMANHENGAR meir enn årsaker

- + før - når vi samlar data og vurderer
- Heterogene arbeidsgrupper
- Leiar og sekretær på omgang (lotto?)
(distribuert)
- Prioriter framfor å stemme
- Milepelar og ansvar klare
- Pauserommet er ingen god arbeidsstad
- Autoritær i "fillesaker"

Leiarlaget er basalt

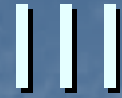
- Frå informasjon og forvaltning til "lærande møte"
 - arbeidsformer i møta som fremjar læringsprosessar
- sjefen som læringsleiar
 - frå forslag til problemstilling

Arbeidsgjevar - Tillitsvalde

- Frå medbestemming til medansvar (frå reaktiv til proaktiv og medskapande)

ALTSÅ:

- Lærande organisasjon er ikkje noko ein ER eller BLIR
- Lærande organisasjon er noko ein GJER
- Vi kan korkje informere, forkynne, kjefte eller vedta oss til utvikling
- ... men bevissste prosessar



TEOREETISKE PERSPEKTIV

Læring

- Behaviorisme
- Kognitivism
- Sosiokulturell

(Dysthe)

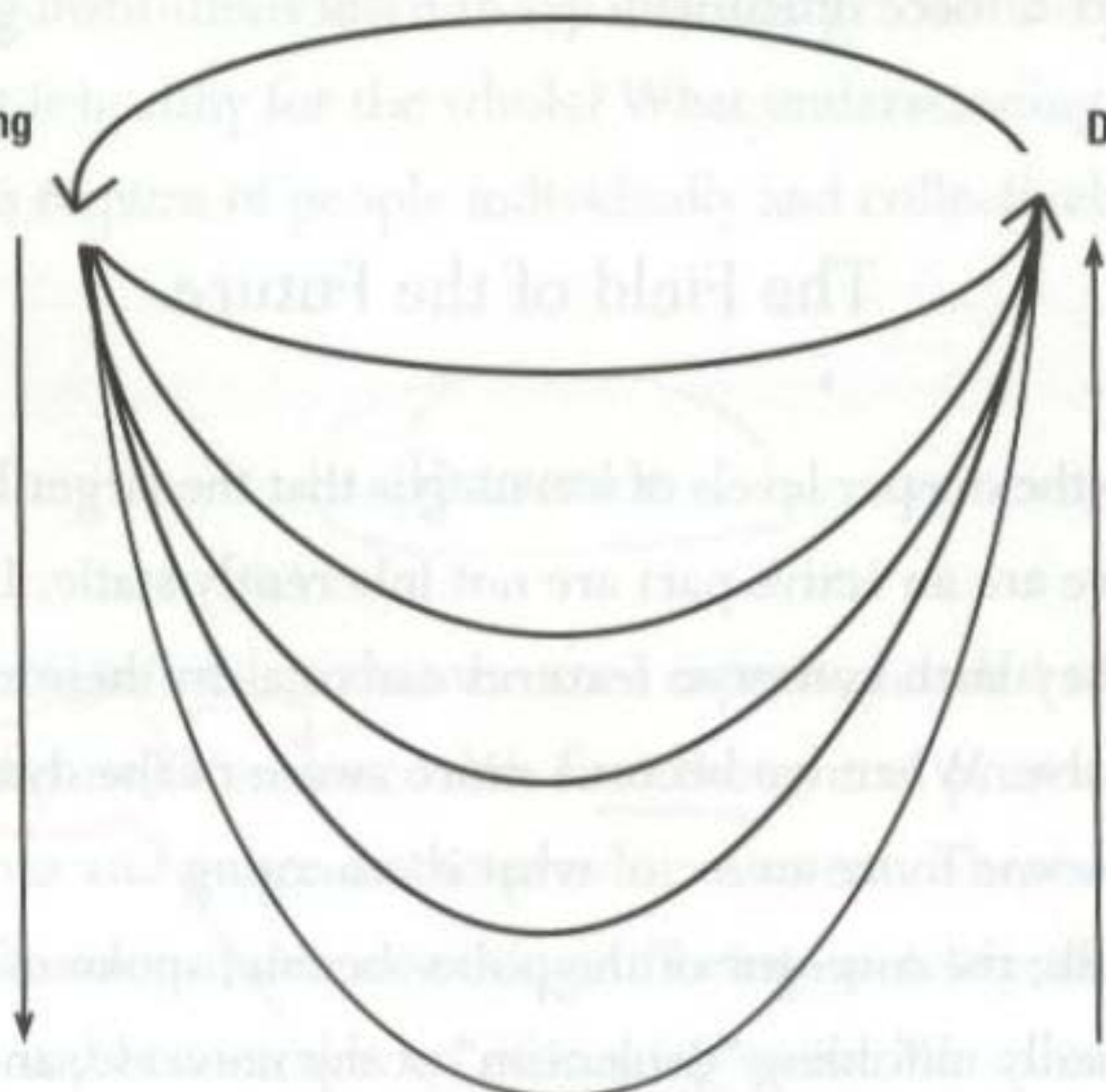
Thinking

Doing

*Increasing awareness
of the whole*

*Action that increasingly
serves the whole*

Deeper Levels of Learning



Organisasjon ?

Organisasjon - Leavitt



Sentrale teoretiske tilnærmingar

- March
- Argyris & Schön
- Senge
- Nonaka & Takeuchi

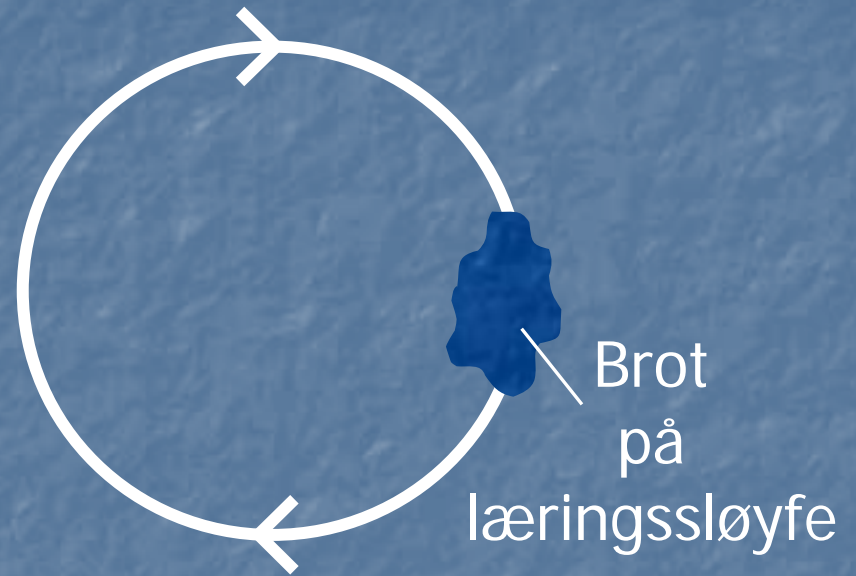
IV

ORGANISASJOSLÆRING OG KVALITETSVURDERING

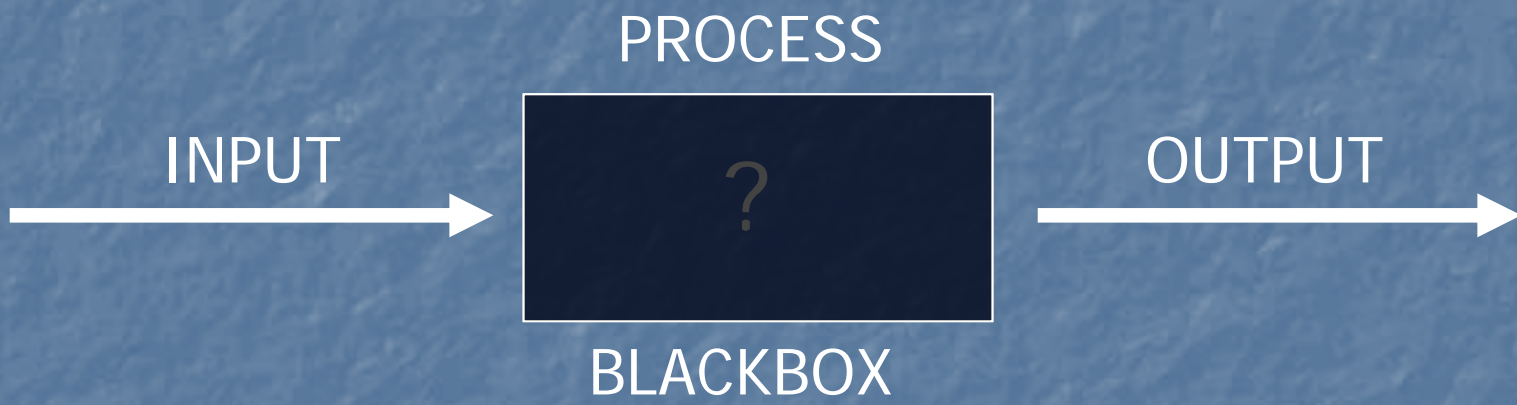


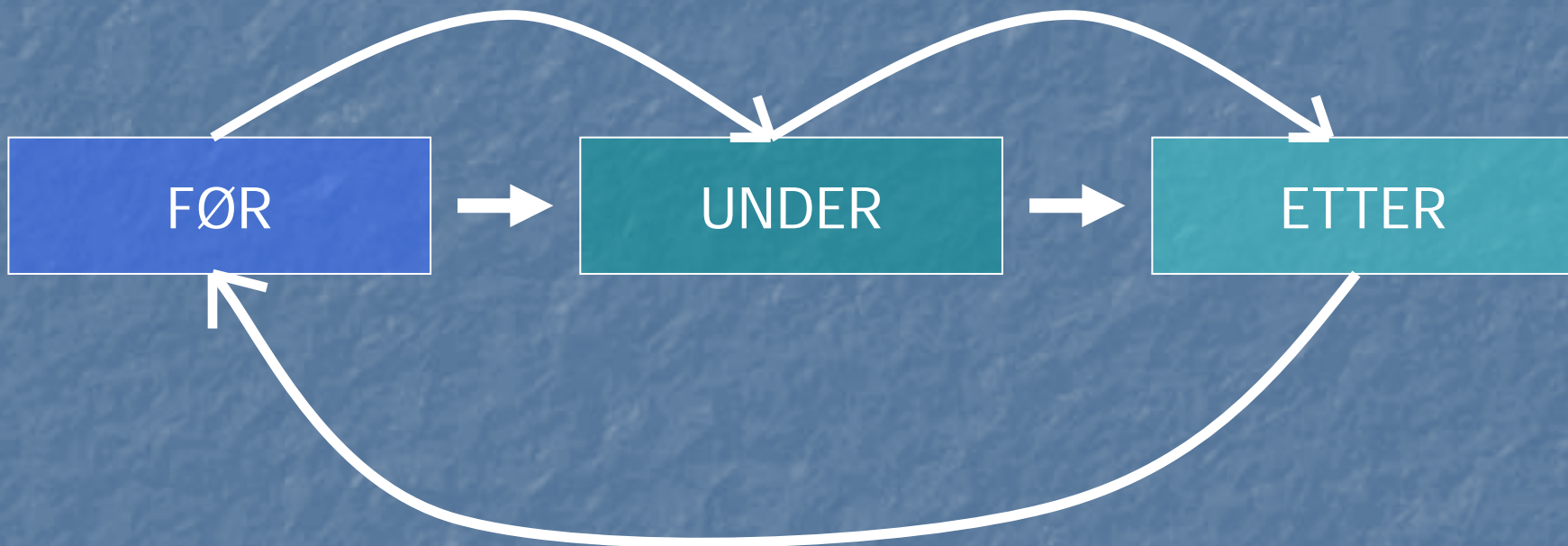
Lineær rasjonalitet

vs.



Læringsrasjonalitet





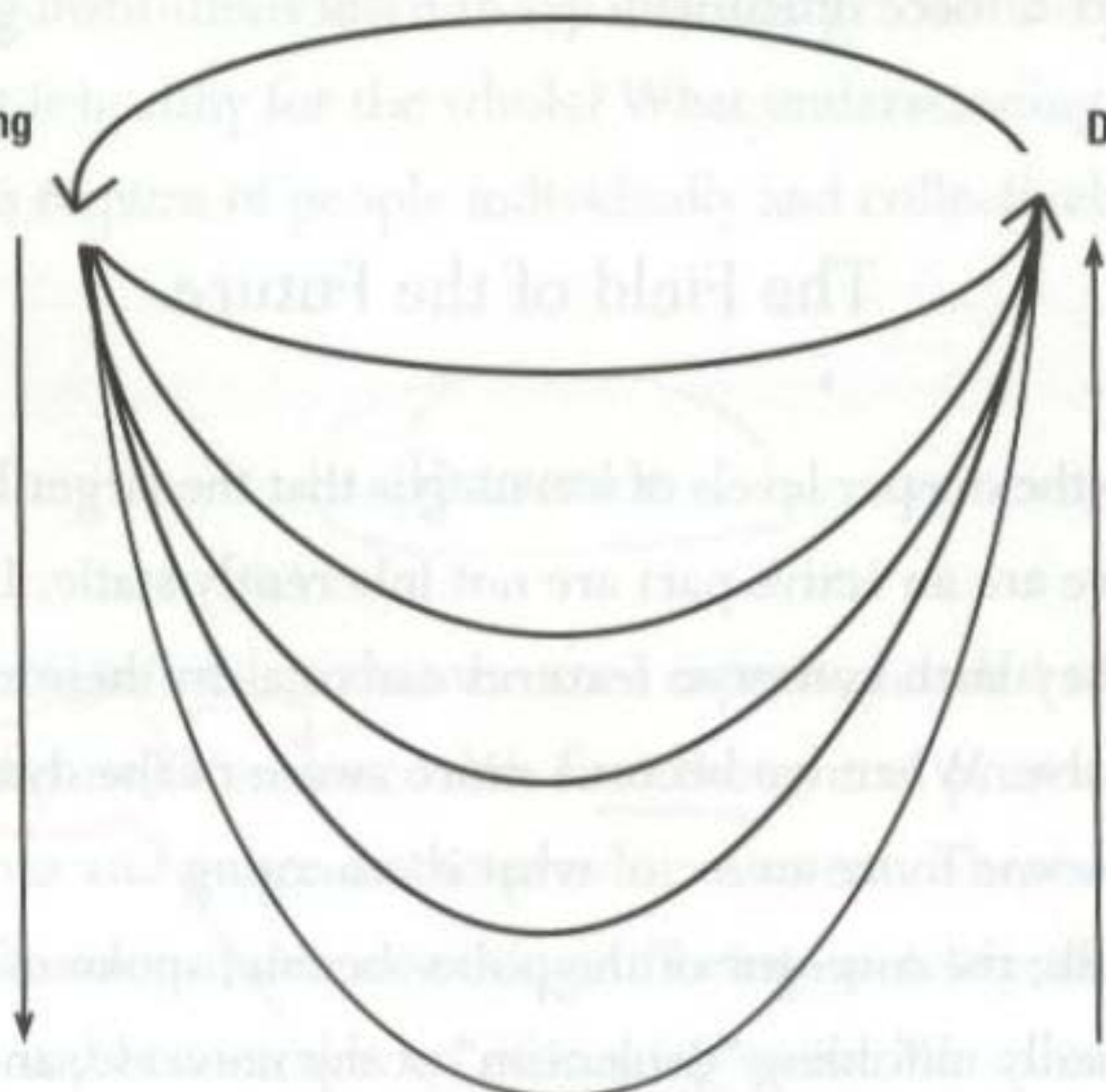
Thinking

Doing

*Increasing awareness
of the whole*

*Action that increasingly
serves the whole*

Deeper Levels of Learning



VI

ORGANISASJONSLÆRING OG STYRING

Kristins karakterbok

PISA-undersøkelsen som ble kjent i forrige uke, ga dårlig karakter til Kristin Clemets reformer i skolen, skriver **Gudleiv Forr**.

Dagbladet 04/207

ideologi. PISA-rapporten tyder på at diagnosen var feil og at kuren ikke virket.

Hvilke feil gjorde hun så?

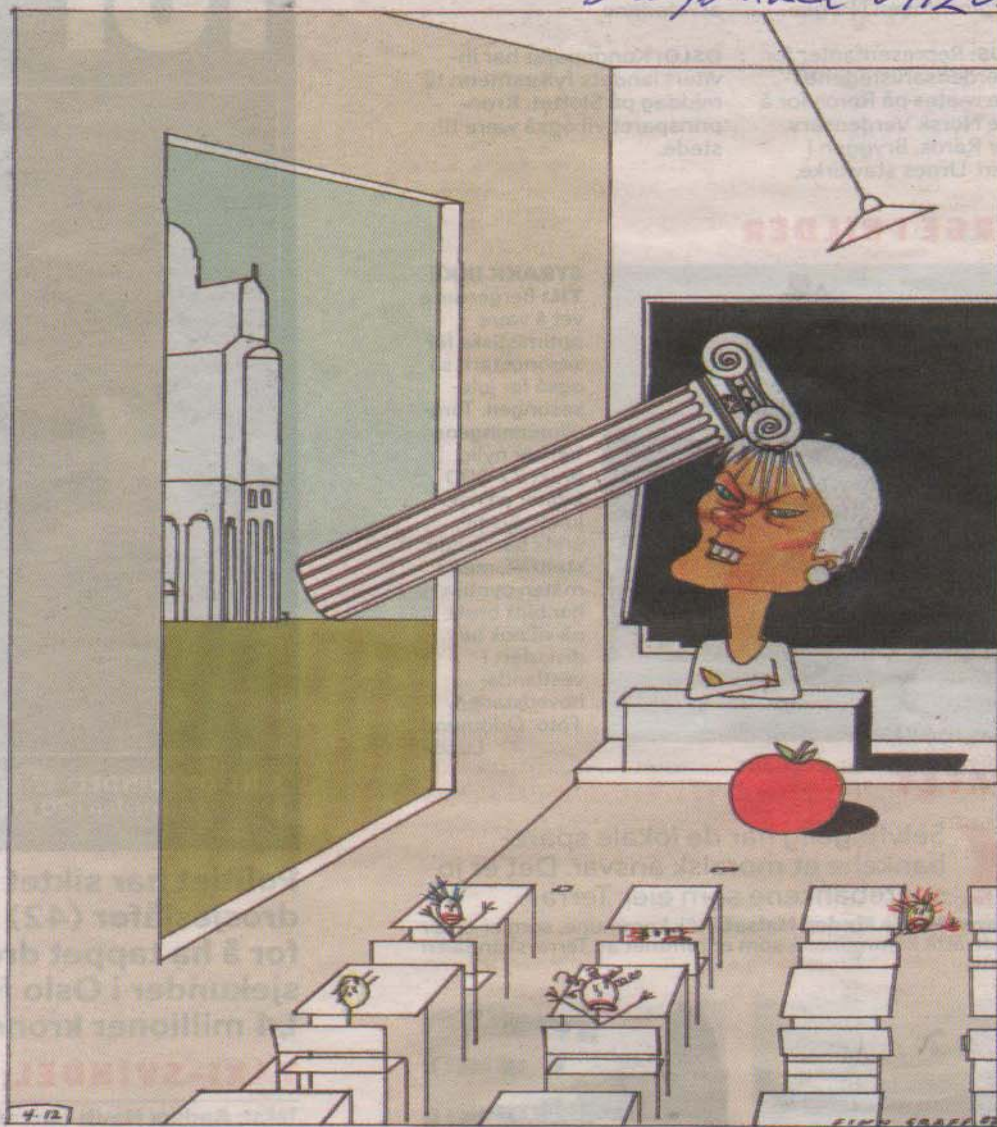
FØR DET FØRSTE hadde hun en forestilling om at det var frihet som manglet i skolen. Både rektorer, lærere og elever skulle gis større frihet til å velge fag og metode. Men med en slik frihet blir det også mer forskjell fra skole til skole, og mellom elevene. Hver lærer må bruke mer tid på å pønse ut hva de skal gjøre i skoletua. Det var ikke lenger mulig å snu bunken og gjøre som i fjor, og slik en rimelig fasttømret og felles læreplan skisserer. Men dermed hang ikke systemet lenger i hop. Friheten ga mer rot enn struktur, og resultatet leses av i PISA-undersøkelsen

FOR DET ANDRE:

Kristin Clemet ville oppnå framgang gjennom konkurranse. Elevene og deres foreldre skulle velge skole selv. Men allerede underveis kom det en OECD-rapport som sannsynliggjorde at konsekvensen av fritt skolevalg er større ulikhet mellom skolene og svakere skoleprestasjoner hos dem som har størst behov for god opplæring.

FOR DET TREDJE:

Deler av skoleverket skulle drives på kapitalistisk vis, med privatskoler som fyrstårn i skoleleden. Rett nok skulle det ikke være anledning til å tjene penger på privatskolene, men de skulle sette en standard som den offentlige skolen kunne bryne seg mot. De har nok satt nye standarder, men kanskje ikke slik Clemet mente. For det vi har fått er en triksekultur. Når skoleeierne ikke skulle

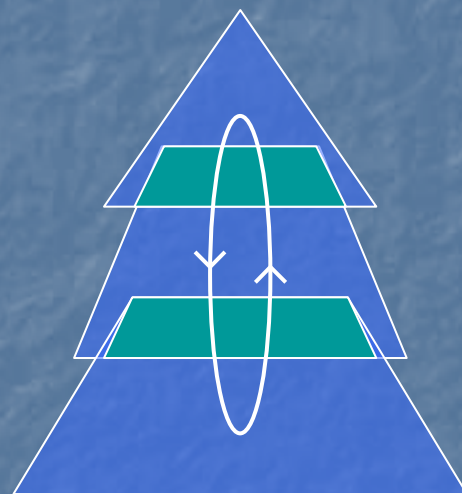
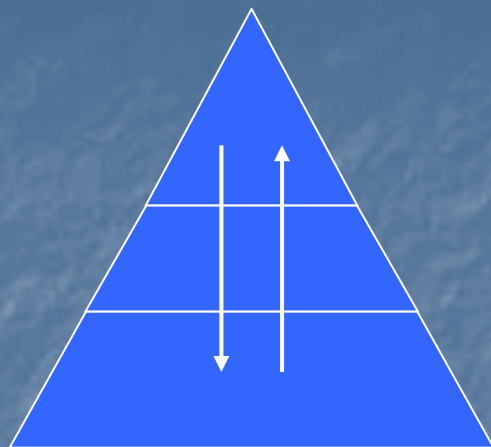
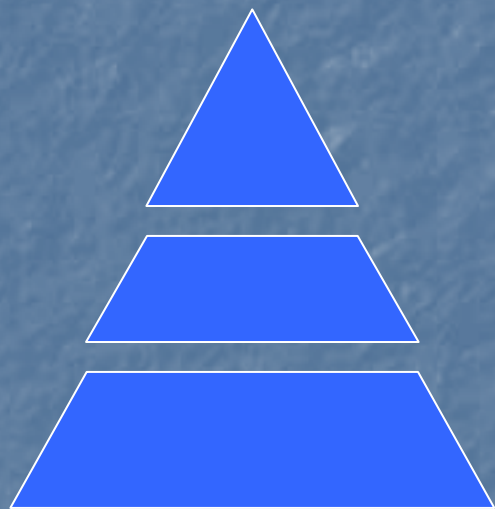


Kva grunntankar har vi om styring
og om utviklingsarbeid ?

ACCOUNTABILITY

"Achieving School Accountability in Practice" (ASAP) Forskingsrådet (Hopmann)

ASAP	INPUT Economical & structural con-di-tions of schooling	PROCESS Curriculum enactment and schooling	OUTPUT Outputs and outcomes of schooling (evaluation)
<i>National Level</i> The "politics" of schooling	<i>Break it or make it</i> – The new tool kit of school politics (1.1)	<i>Back to the future</i> – The changing role of curriculum politics (1.2)	<i>Count on me</i> – The new tool kits of evaluation. (1.3)
<i>Local Level</i> The "policies" of schooling	<i>It's your choice, isn't it?</i> – Diversity or division in schooling? (2.1)	<i>Room to move</i> – What school owners can do. (2.2)	<i>Bad news is good news</i> – What to do when evalua-tion hits the ground. (2.3)
<i>School level</i> The "practice" of schooling	<i>Take care of yourself</i> – What difference does self governance make? (3.1)	<i>The terms of the trade</i> – When teaching changes, does learning do so too? (3.2)	<i>Sense and sensibility</i> – What assessment tells you about teaching. (3.3)



Veileder om

Kravet til skoleeiers «forsvarlige system»

i henhold til opplæringsloven § 13-10



Meir fristilte kommunar og institusjonar

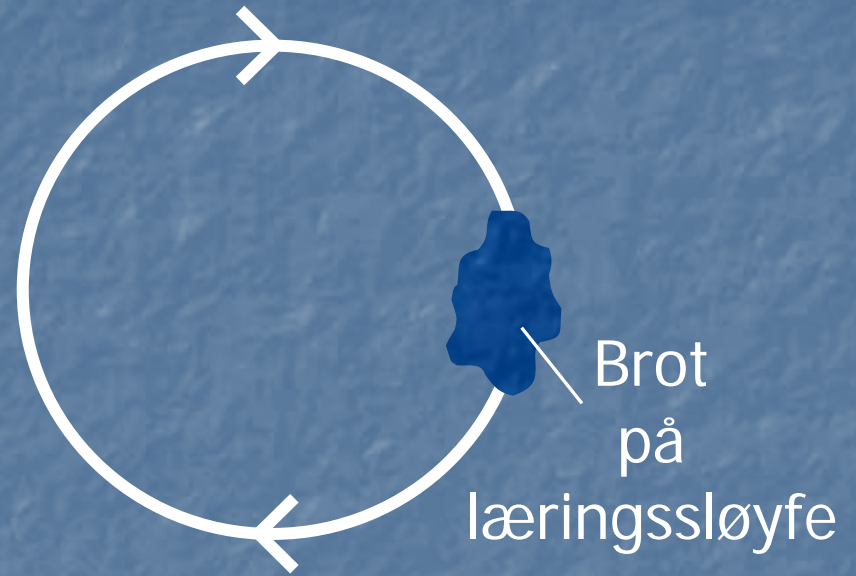
... må samarbeide meir

Og då nærmar vi oss slutten...



Lineær rasjonalitet

vs.



Læringsrasjonalitet

Utviklingsarbeid:

- ... handlar vel så mykje om tradisjon som revolusjon

