





Utdanningsdirektoratet

Analyseverktøy

Vurderingskultur

Lærende fellesskap

Leveringskultur



Turid S. Mykkeltvedt

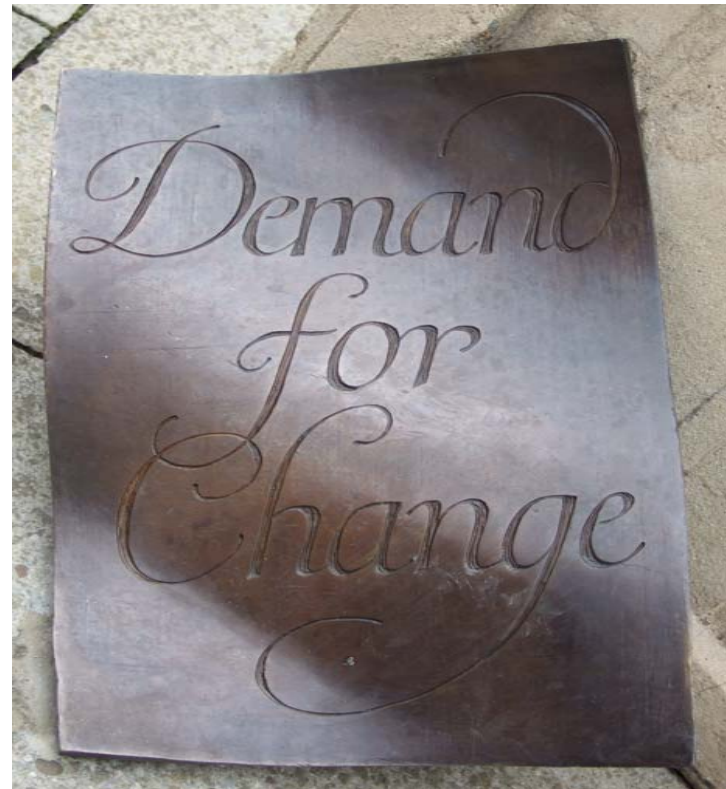
Endring, endring, endring

*Vi lever i et avgjørende
øyeblikk
i utdanningens
historie;*

*den verden
der lærere utøver
sin virksomhet,
er under
dyptgripende
forandring (...).*

Fra Andy Hargreaves:
*Læring og undervisning i kunnskapssamfunnet
Utdanning i en utrygg tid*

Abstrakt forlag 2004
ISBN 82-7935-092-6



Endring - skifte av læreplan

- *L-97 - vekt på prosesser*
- *K-06 - vekt på resultat*
- *Fra "gjørepedagogikk" til "lærepedagogikk"*
- *Krever endringer i skolen*
- *Har vi evne og vilje til slike endringer?*
- *Har vi verktøyer til hjelp i endringsarbeidet?*
- *Utdanningsdirektoratet - utvikler verktøy til hjelp i dette arbeidet*

Stadig høyere krav til kommunene og skolene.... I (II)

Utfordring I:
Skolene blir tydeligere enn før
bedt om
å heve læringsresultatene sine

Utfordring II:
Skolene blir tydeligere enn før
konfrontert med
resultatene sine
fra eksterne kilder
(jf transparens)

**Stadig høyere krav til kommunene og skolene....
II (II)**

**Utfordring III:
Mange kommuner / skoler
er i tvil om
hvordan de kan
forbedre resultatene sine**

**Alle barn og unge
i Norge
kan lære mer.**

**Skolen kan hjelpe
flere elever
bedre.**

(Jøsendal m.fl., 2012)

**”You don’t have to
be bad
to get better”**



Kristin Halvorsen
230611

Evalueringskultur



MIND FILLING OUT THIS
EVALUATION FORM FIRST?



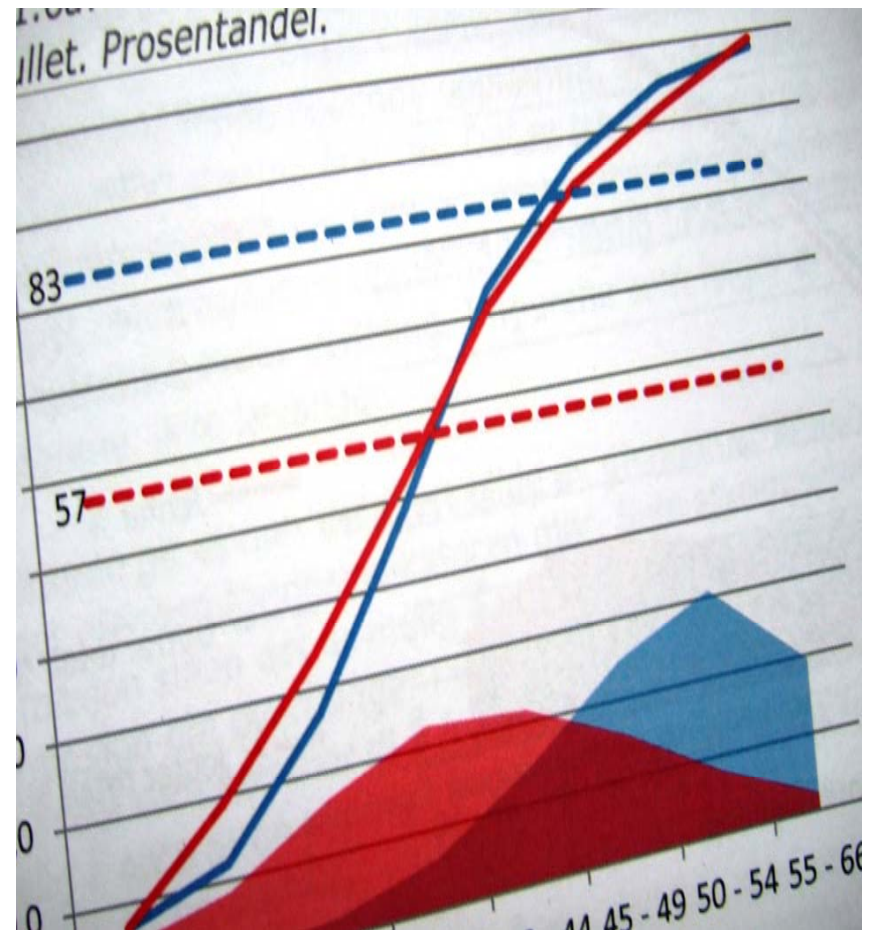
©2008 [HTTP://BALOOCARTOONS.WORDPRESS.COM](http://balooCartoons.wordpress.com)

Balo

Evalueringskultur

Skolen - en ikke-profesjonell kultur ?

- Betydningen av kunnskap som samfunnsskapende kraft er stadig tydeligere
- Skolens pedagogiske kjerne er temmelig resistent overfor eksterne styringstiltak
- Kommuner flest og lærere flest har tradisjonelt ikke kunnet begrunne praksisen sin ut fra forskning og evaluering
- Har skolesystemet tapt status i samfunnet m.a. p.g.a. manglende kunnskap om egen status og følgende manglende argumentasjons- og utviklingskraft ?

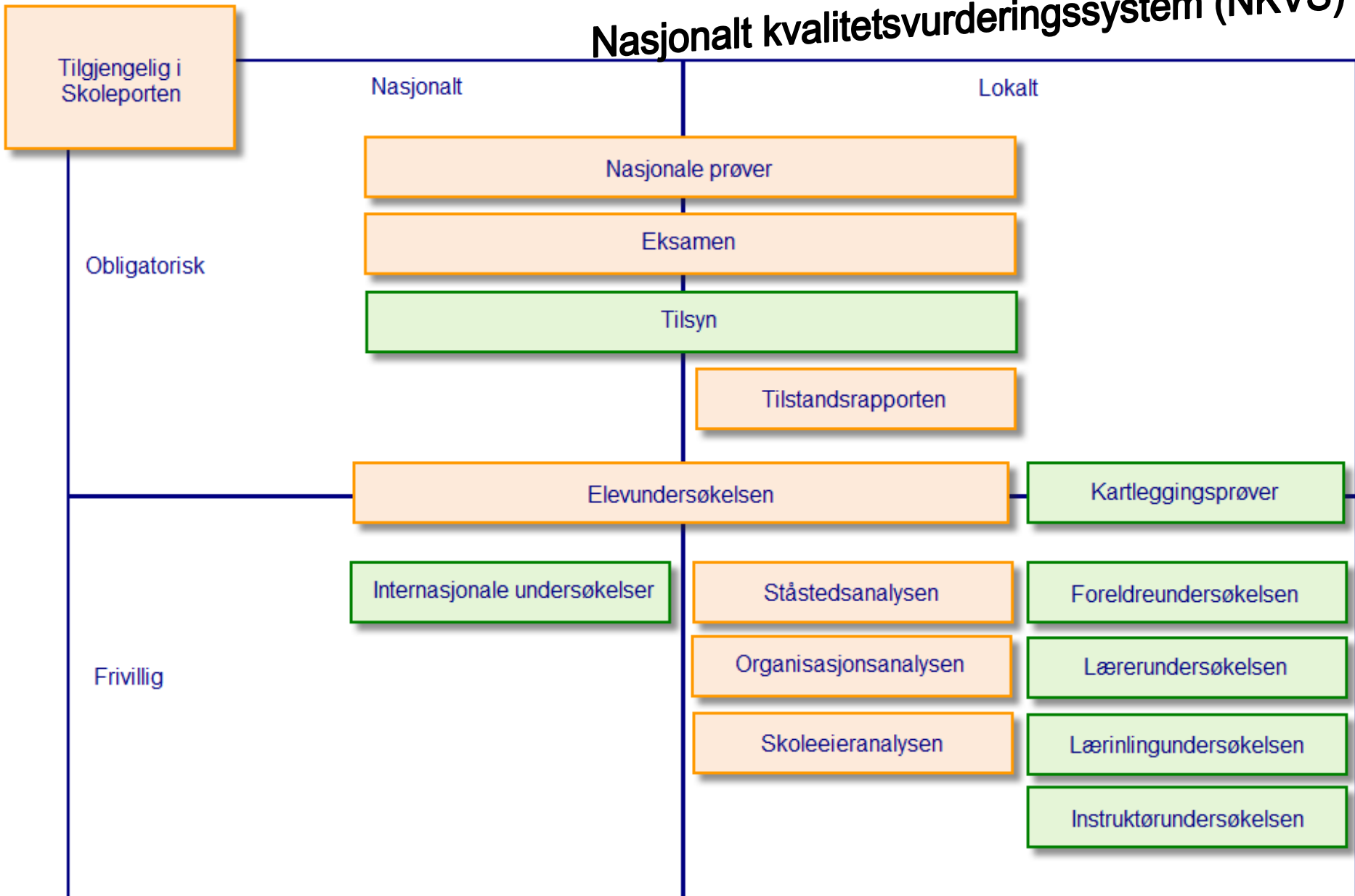


Skolevurdering

Grisen vokser ikke fordi man veier den!



Nasjonalt kvalitetsvurderingssystem (NKVS)



Det nasjonale kvalitetsvurderingssystemet (NKVS)

Rammeverket for evaluering og vurdering

- NKVS skal bidra til kvalitetsutvikling gjennom tilgang på kunnskap om tilstanden i utd.sektoren
 - Målgruppene er
 - a) skoleeiere og skoler
 - b) nasjonalt nivå
 - Er NKVS et forbedrings- eller et kontrollsystem ?



Vurderingskompetanse skal fremme elevenes læring....

OECD ser det som vesentlig at det blir satset på å bygge ytterligere vurderingskompetanse blant lærere, skoleledere og skoleeiere slik at kvalitetsarbeidet i sterkere grad kan bidra til å forbedre skolens undervisningspraksis.



Profesjonsutvikling – den viktigste strategien !

Profesjonsutvikling og ikke strukturelle og administrative tiltak blir holdt fram som den viktigste strategien.

Satsing på skolebasert kvalitetsutvikling og skolebasert kompetanseutvikling som grunnlag for utvikling av skolens undervisningspraksis er tydelige råd til både statlige, fylkeskommunale og kommunale skolemyndigheter.

REVIEWS OF NATIONAL POLICIES FOR EDUCATION
IMPROVING LOWER SECONDARY
SCHOOLS IN NORWAY



Executive Summary – 28 April 2011



2011

© International Labour Organization, European Bank for Reconstruction and Development, © OECD 2011

Læreplan, prinsipper for opplæringa

*”Skolen og lærebedrifta skal vere **lærande organisasjonar** og leggje til rette for at lærarane kan lære av kvarandre gjennom samarbeid om planlegging, gjennomføring og vurdering av opplæringa.”*



***”Vi har kontroll
berre på
vårt eige område.***

***Bruker vi tid
til å irritere oss
på forhold
utanfor vår skole,
bruker vi
energien vår galt.”***

Læring, læring, læring

Internasjonal trend –
å forankre opplæring
tettare
til det som skjer
på egen arbeidsplass

*Læring skjer primært
når ho på ulike vis
koplast til praksis*



Evalueringsskulturr i framtiden

- tre viktige forutsetninger

- Utdanningsfeltets kompetanseutvikling på evalueringssområdet
 - Høye kvalitetskrav til evalueringer
- Den enkelte (fylkes-)kommune og skoles evne til å benytte evalueringssresultater i et systemisk utviklingsarbeid

– Hvor går vi, spurte Ole Brumm.
– Ingen steder, svarte Kristoffer
Robin.
Og så gikk de dit.



Den som sikter på mange mål, vil som regel bomme.

Verktøy brukt av Utdanningsdirektoratet



- Ståstedsanalysen
- Organisasjonsanalysen
- Skoleeieranalysen
- SWOT-analyse
- Ekstern vurdering

Ståsted- analysen

..... et refleksjons- og
prosessverktøy
for felles vurdering av
skolens praksis og
resultater
i arbeidet med elevenes
læring og læringsmiljø.



Oppstart av endringsarbeid

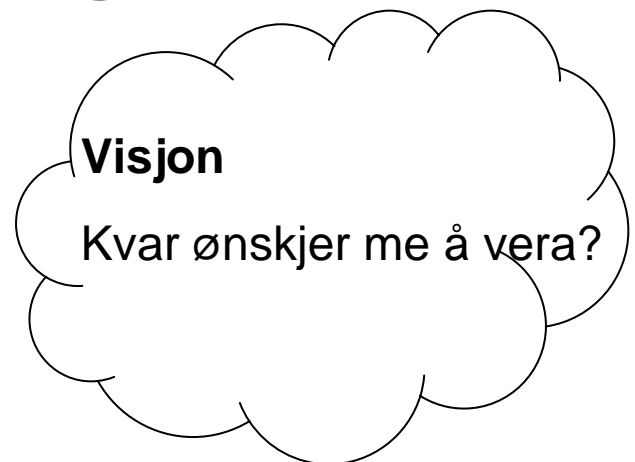
Gap-analyse

For å få til endring må skulane vita vite:

- Kvar er me no? (Ståsted)
- Kvar vil me? (klare mål)
- Korleis skal me koma dit? (tiltak)
- Klar ansvars – og rollefordeling



Kva tiltak?



Ståstedsanalysen

A: Ressurser

B: Resultat av elevundersøkingen

C: Resultat av nasjonale prøver

D: De tilsatte sin vurdering av tilstanden på skolen

E: Resultat fra andre undersøkelser

F: Konklusjoner, sterke sider og utfordringer

<http://www.udir.no/Utvikling/Verktoy-for-skoleutviklinganalyser/Statedsanalyse-for-skoler/>

Ståstadsanalysen

Kvifor gå gjennom denne prosessen?

- Innhenta og strukturera informasjon om arbeidet i skulen
- Hjelp til skulane til å implementere K-06
- Støtte til felles diskusjonar på den enkelte skule
- Forankre arbeid med utviklingsområde i skulen
- Samspel mellom leiing og tilsette i organisasjonen
- Få et bilde av kvar er vi her og no

Utviklingsarbeid i skulane krev meir enn eldsjelar, det må forankrast og gjerast "vårt".

Ståstedsanalysen - Prosesser

- Del A - gjennomgang av ressurser
- Del B - gjennomgang av elevundersøkelsen
- Del C - læringsresultat

- Er det samsvar mellom A, B og C?

- Drøfting av dette, så klar for del D; de ansattes vurdering av egen skole
- Gjennomføring av dette setter i gang refleksjons- og tankeprosesser

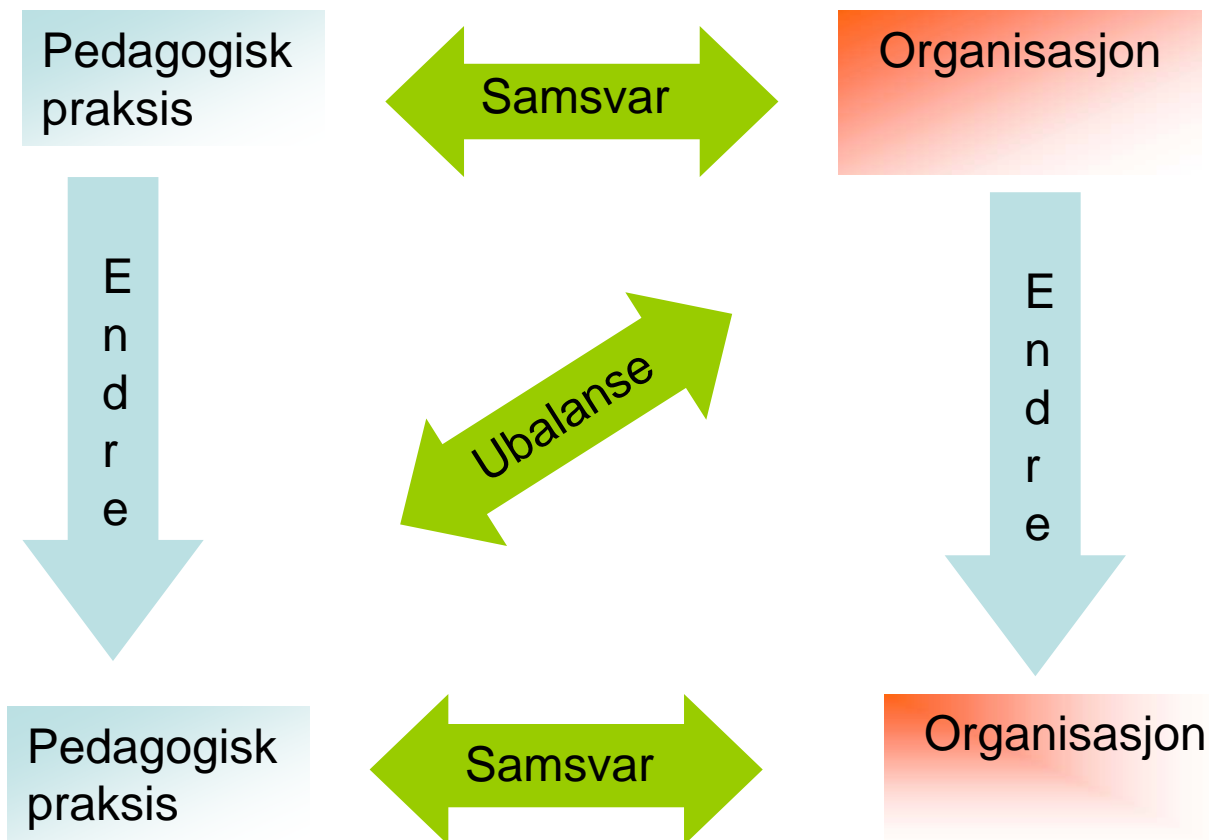
Elevene kan løse konflikter på en konstruktiv måte				
Ståstedsanalysen 11/12	16,7 %	76,7 %	6,7%	
Elevene får trening i å samarbeide med ulike medelever				
Ståstedsanalysen 11/12	43,3 %	43,3 %	13,3 %	
Lærerne formidler skolens verdigrunnlag og levendegjør verdiene i skolehverdagen				
Ståstedsanalysen 11/12	27,6 %	55,2 %	17,2 %	
Lærerne på skolen tar også ansvar for de elevene de selv ikke underviser				
Ståstedsanalysen 11/12	34,5 %	62,1 %	3,4%	
Opplæringen på vår skole utvikler elevenes evne til kritisk tenkning og aktiv samfunnsdeltakelse				
Ståstedsanalysen 11/12	35,7 %	64,3 %	0,0%	
Opplæringen på vår skole utvikler elevene som aktive samfunnsborgere				



Organisasjons- analysen

...et verktøy som er utviklet for å ta temperaturen på skolen som kunnskapsarbeidsplass





Tore Skandsen, 2003



Innhold i organisasjonsanalysen

1. Bruk av kvalitetsvurdering
2. Tydelig ledelse
3. Organisasjon
4. Utvikling og mobilisering av kompetanse og ressurser
5. Endringskapasitet
6. Ambisjonsnivå
7. Samarbeid
8. Forvaltning av stabens kunnskap
9. Læringsarbeid og endringsresultat
10. Bakgrunnsspørsmål



Organisasjonsanalysen – noen vanlige funn

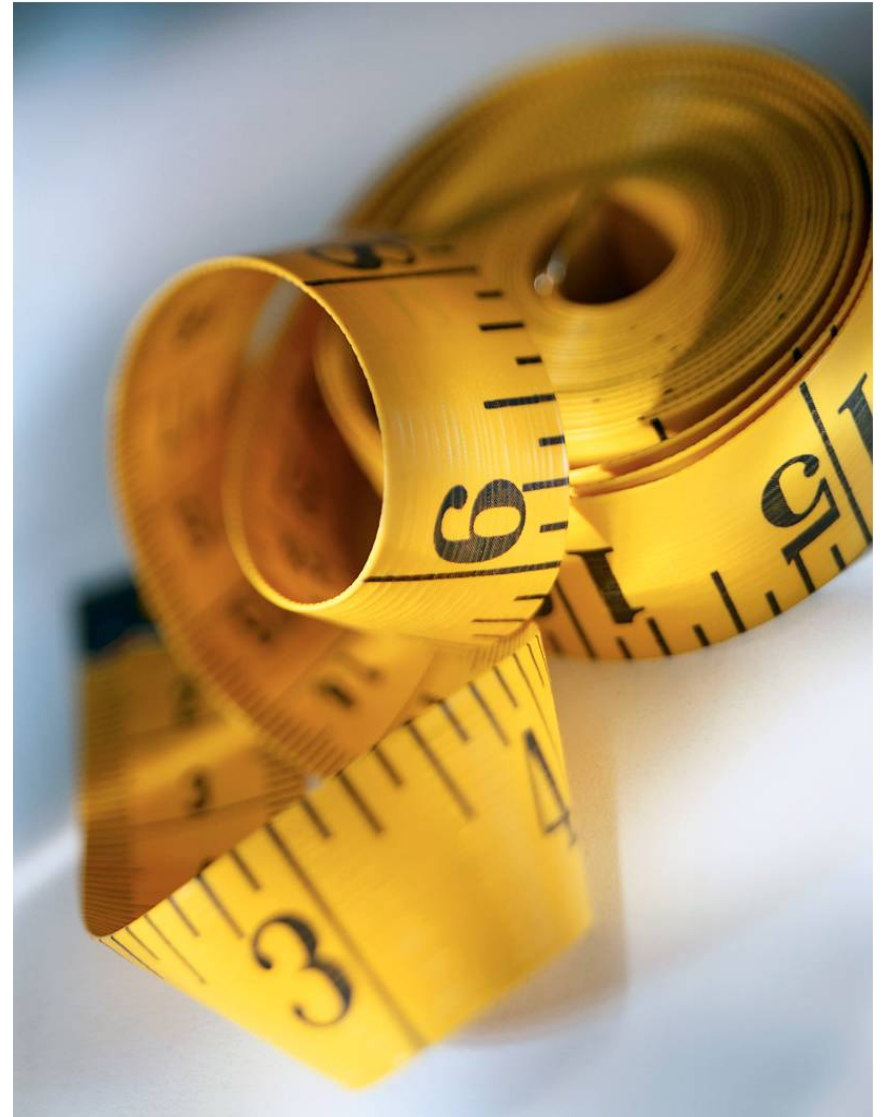
- De aller fleste gjennomfører kartlegging av elever, men få skoler har systemer for å følge opp
- Ledelse blir oppfattet som administrasjon
- Lærerne har stor frihet i jobben
- Samarbeid om planlegging av undervisning.
- Lite samarbeid når det gjelder gjennomføring og evaluering
- Lite rom og kultur for tilbakemelding til lærerne
- Høyt ambisjonsnivå

Organisasjonsanalysen

- Gjennomføres i organisasjonen med jevne mellomrom
- Tre grupper respondenter: ledelse, lærere og andre (f eks kontorpersonell, vaktmester, bibliotekar, skoleassistenter...)
- Respondentene får ulikt antall spørsmål
- Etter gjennomført undersøkelse presenteres resultatene samlet for å vise et bilde av skolen som organisasjon
- <http://www.analyzethis.no/ei/oth/video/>
- <http://www.analyzethis.no/ei/oth/>

Skoleeier- analysen

- et refleksjons- og prosessverktøy som kommunen kan bruke m.a. i tilknytning til oppfølging, ev utarbeiding av Tilstandsrapporten



Skoleeieranalysen

Jf Opplæringsloven § 13-10

- Et forsvarlig
kvalitetssikringssystem

Mål med analysen er
å forbedre arbeidet med
kvalitetsutvikling i skolen
gjennom
å skape bevissthet om
kommunens
forbedringspotensial



”Kom nærmere” - ”Hvordan lykkes som skoleeier ?”

Det er behov for....

- en mer synlig skoleeier
- et endret kunnskapsgrunnlag i styringen av skolene
- politikere med ambisjoner, engasjement og innsikt
- administrativ kompetanse, kapasitet og evne til å forandre
- profesjonsutvikling og ansvarliggjøring av skoleledere og lærere



U.dir.s analyseverktøy

Skoleeieranalysen



A) Resultater og vurderinger fra tilstandsrapporten og resultater fra undersøkelser som ikke er med i Tilstandsrapporten

B) Skoleeierrepresentanter vurderer kommunene opp mot "tegn på god praksis"

C) Vurdering av kommunen som skoleeier

D) Konklusjoner og prioriteringer

E) Tiltak

Skoleeieranalysen

- politikere
- administrativ ledelse
(skolefaglig ansvarlige / skolesjef / kommunalsjef, skoleledere og "andre i systemet")

Hvem som skal involveres i egenrevisningen, bestemmes ut fra strukturen i den enkelte kommune

Kommunen har møteplasser for drøfting av tilstandsrapporten som involverer politiske organer, administrativ ledelse og skoleledere	Skoleeieranalysen 2011	83,3%	0,0%	16,7%	
Kommunen har utviklet en kultur for systematisk kunnskaps- og erfaringsdeling mellom skoler - lokalt og regionalt	Skoleeieranalysen 2011	16,7%	83,3%	0,0%	
Kommunen har etablert møteplasser for faglig veiledning, støtte og oppfølging av skoleledere	Skoleeieranalysen 2011	66,7%	33,3%	0,0%	
Kommunen etterspør systematisk kvalitetsvurderingsarbeid på skolen(e)	Skoleeieranalysen 2011	0,0%	83,3%	16,7%	
Kommunen har utviklet en systematisk tilbakemeldingskultur mellom de ulike nivåene i kommunen (politiske organer, administrativ ledelse, skolene, elever og foresatte)	Skoleeieranalysen 2011	0,0%	16,7%	83,3%	
Kommunen ansvarliggjør skolelederne for elevenes læringsresultater og læringsmiljø	Skoleeieranalysen 2011	0,0%	33,3%	66,7%	

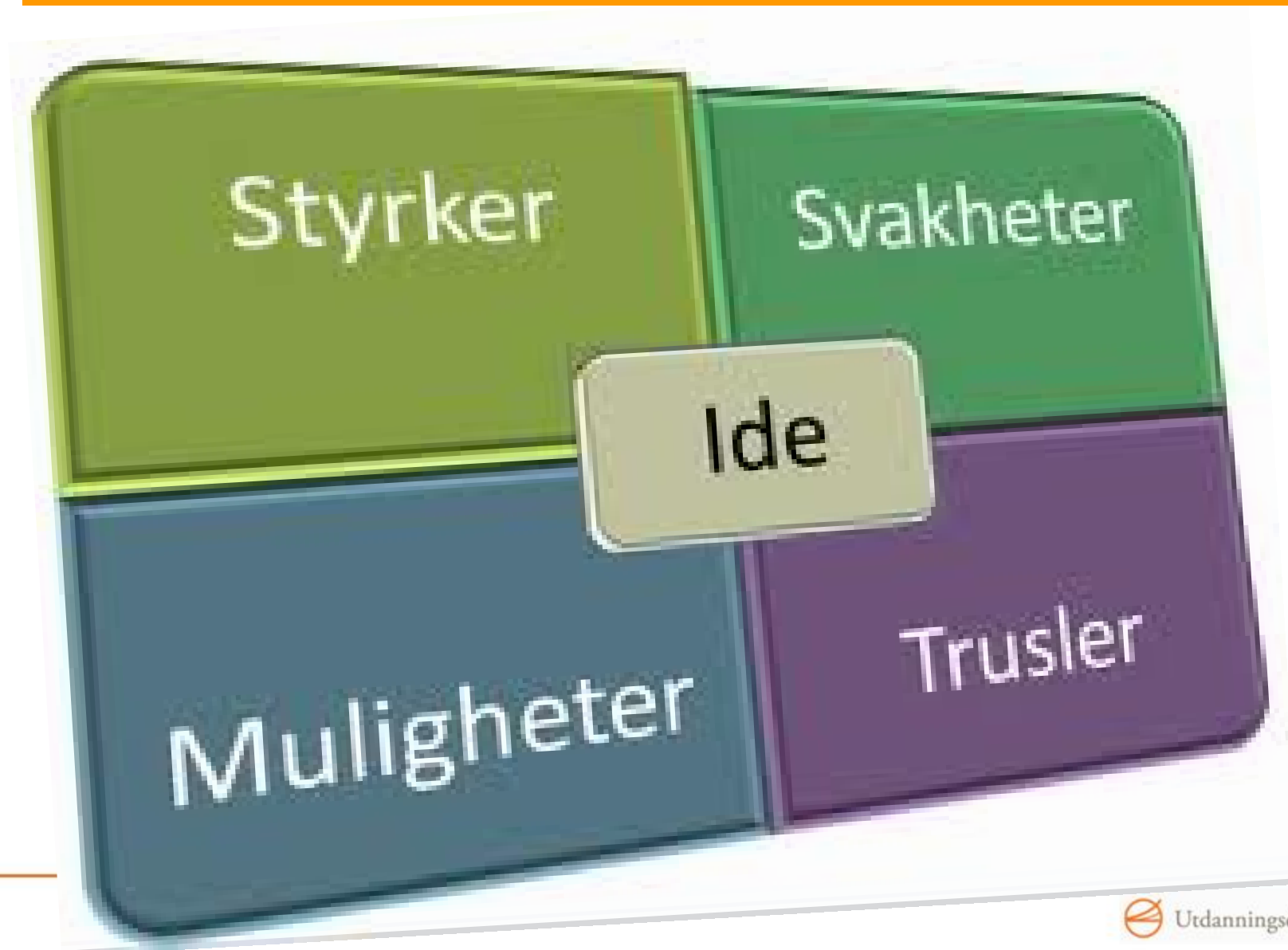
SWOT -analysen

..... tydeliggjør styrker,
svakheter, muligheter
og trusler ved
organisasjonen

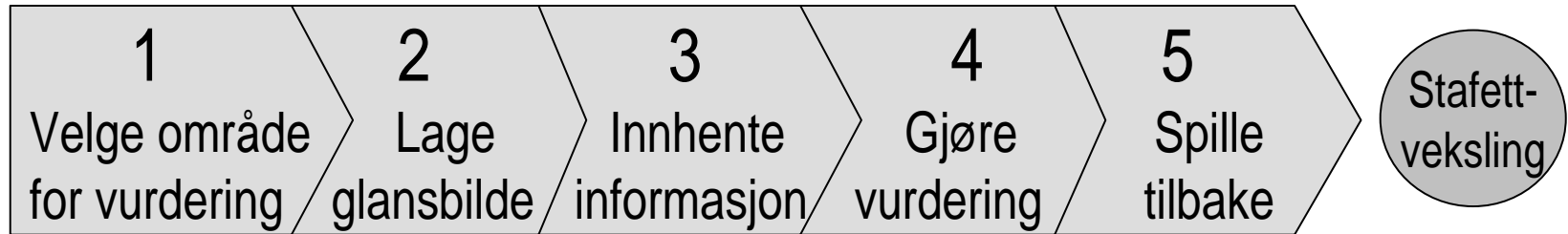
- **S**trengths
- **W**eaknesses
- **O**pportunities
- **T**hreats



SWOT-analyse



Ekstern vurdering



- 1. Velja område for vurdering - grunngje og forankra**
- 2. Laga glansbilde**
- 3. Innhente og strukturere informasjon**
- 4. Vurdering - Samanstill og sjå mønster**
- 5. Spela tilbake til organisasjonen**

2.Trinn – lage glansbilde

- Fire kriterium
- Fire tegn til hvert kriterium
- Hentet fra analyseverktøyene
- Bryt ned kriterium til tegn på god praksis
- Send til skolen i **god tid** før ekstern vurdering



3. Metodar- informasjonsinnhenting



- 1. Dokumentanalyse**
- 2. Organisasjonsanalyse
/ståtedsanalyse**
- 3. Samtalar ut frå
samtaleguidar**
- 4. Møte**
- 5. Observasjon**
- 6. Andre metodar**

4 Samanstillta og sjå mønster



SPEGLA INFORMASJON MOT GLANSBILDE

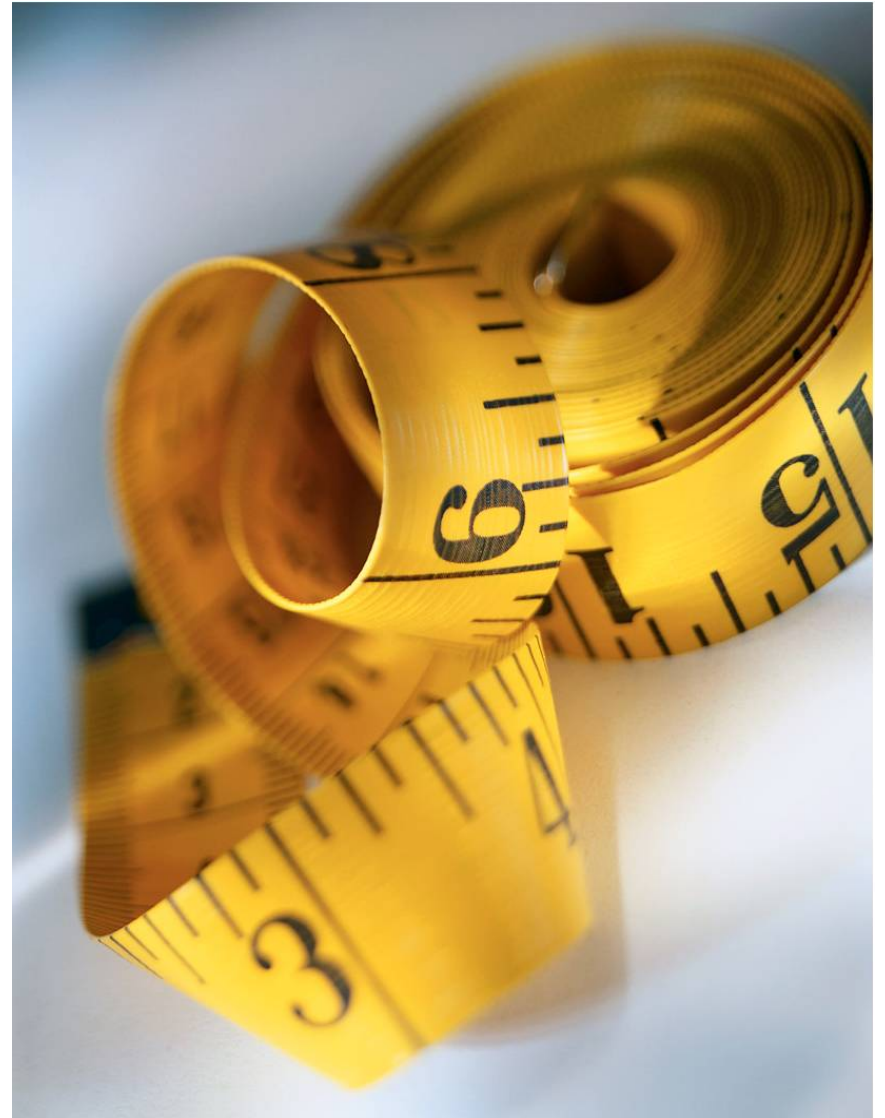
- sterke sider
- utviklingsområde
- konkludera

Trinn 5: Speile resultatet tilbake til skolen

- Legge fram rapport for:
 - Skolens personale
 - Foreldrerepresentanter
 - Skoleeier
- Skolens sterke sider
- Praksis kan bli bedre

Analyse- verktøyene

Generelt
om
interne
prosesser



FØR undersøkelsen anbefales det at....

- personalet får en orientering om undersøkelsen
- det avtales når og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres
- det avtales hvordan og når resultatene fra undersøkelsen skal følges opp

Eksternt blikk, f.eks.....

- Observasjon og intervju som supplement til undersøkelsen
- Kritiske venner fra andre skoler
- Invitere skoleeiers representant inn i dialogen om resultatene

Aktuelle spørsmål i analysearbeidet

1. Hva er hovedtendensen i resultatene? Ser dere noen mønstre?
2. Hvordan fordeler svarene seg og evt. hva kan forklare fordelingen?
3. Kan dere ut fra resultatene si hva som foregår på et område?
4. Hvor går grensen for gode nok resultater/god kvalitet?
5. Hvordan ville dere følge opp resultatene?

Lederansvar – Analyser

Det er ledelsens ansvar

- å forankre prosessene i personalet
 - å prioritere mål og tiltak
- å legge til rette for at planer blir lagt og iverksatt
 - å sørge for at sluttresultat blir levert



Ulike måter å forholde seg til resultatene på – m.a.

- bortforklare dem
- nyansere dem ved å se dem i sammenheng med annen kunnskap man har
- bruke dem som motivasjon til å utvikle deler av organisasjonens virkemåte
- bruke forholdet mellom start og sluttmåling som mål for om organisasjonen har utviklet seg i en periode

Fasit- eller forhandlings- og undringskultur / forvaltnings- eller kvalitetskultur ?

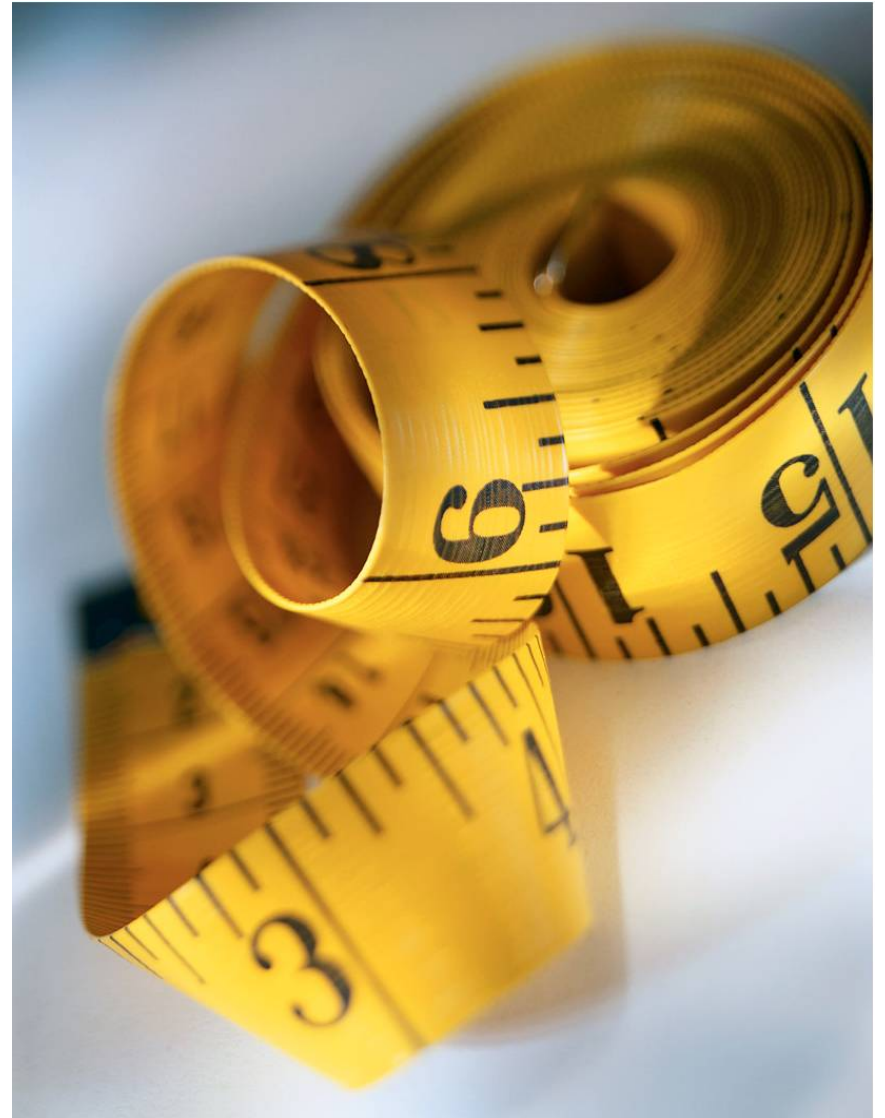
Teknologisk / byråkratisk rasjonalitet ("fasitkultur")

- Mål, midler og resultater blir oppfattet som entydige og målbare størrelser
- Tro på det å finne klare svar på det man spør etter
 - Skolene ledelse sender "entydige" signaler nedover i systemet og venter "entydig" resultatinformasjon tilbake slik at avvik mellom mål og resultater kan korrigeres
- Styring (jf cockpit'en)

Ansvars-/omsorgsrasjonalitet ("forhandlings-/ undringskultur")

- Organisasjonen er preget av flertydige og til dels motstridende mål.
 - De berørte partene nærmer seg sin egen virkelighet
 - informerte,
 - systematiske,
 - spørrende
 - og lærende
 - fellesprosesser
- Ledelse (jf "et sted dere ikke har vært før")

**Lærende
fellesskap**



Veilederprosjektet 2011-12 – Et demokratisk prosjekt

**Den ikke-instrumentelle
samtale**

**”Det eneste alternativ
til formynderiet
er
samtalens mulighed”
(Villy Sørensen)**

”Der findes intet alternativ.”



Holger Henriksen Forlag 1993

Frå "Prinsipp for opplæringa"

- fastsette av KD juni 2006

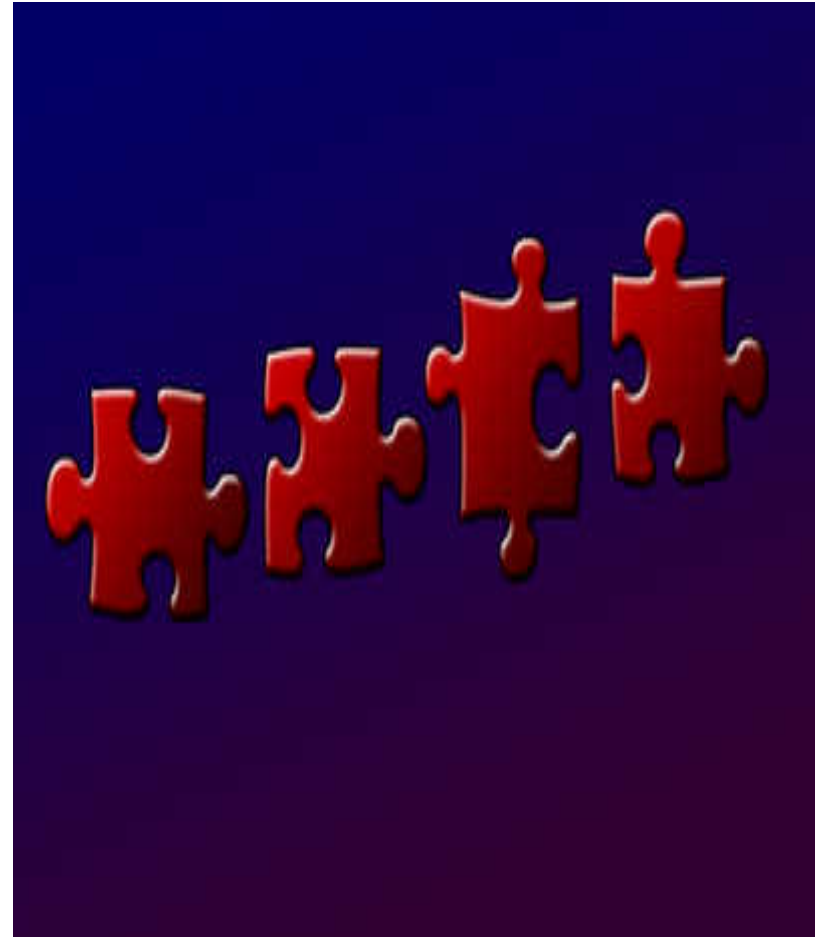
"Skolen og lærebedrifta skal vere **lærande organisasjonar** og leggje til rette for at lærarane kan lære av kvarandre gjennom samarbeid om planlegging, gjennomføring og vurdering av opplæringa."



Lærende fellesskap ...

"(...) læringsorientert
evalueringsarbeide (opererer)
ofte med deltagerorienterede
og dialogprægede metoder.
Det gøres også for at øge
sandsynligheden for, at
evalueringsresultaterne
opleves som brugbare for de
personer, der er ansvarlige for
at udvikle indsatsen. Ejerskab,
involvering, refleksjon og
relevans er ofte nøgleord i
disse processer."

(Peter Dahler-Larsen
i *Evalueringskultur* (2006).



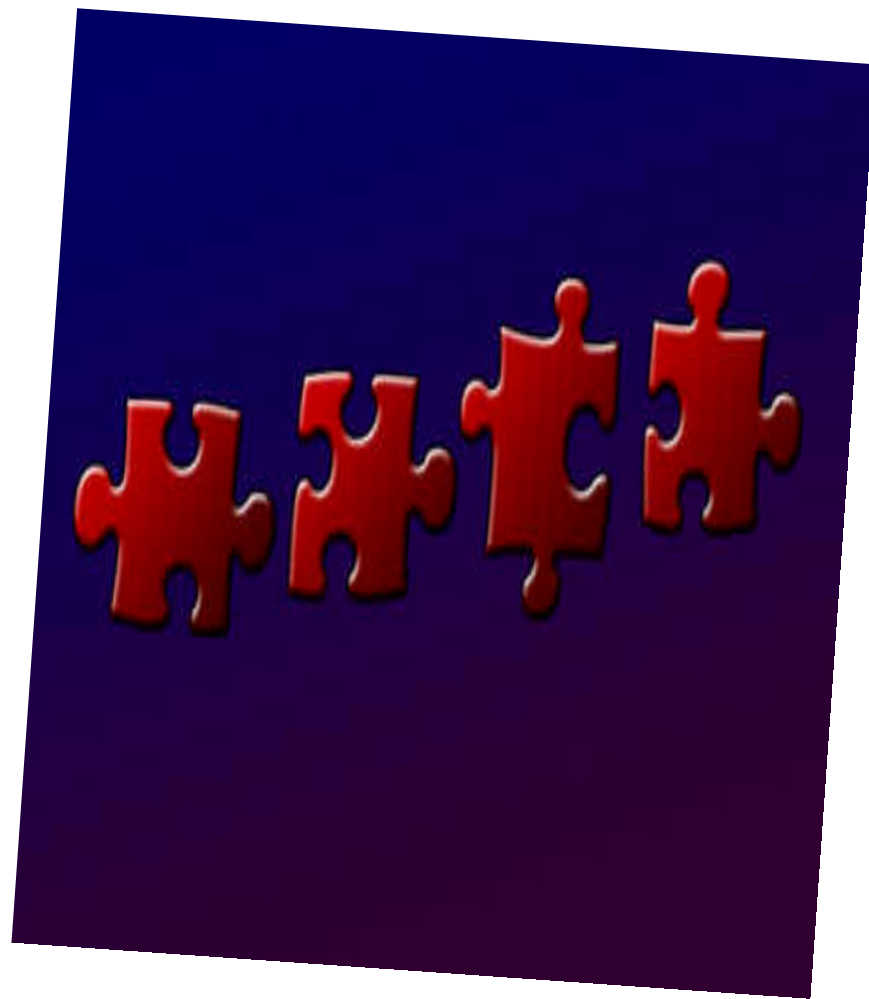
Lærnde fellesskap

"(...) sentralt å sjå kvalitetsarbeid som eit spørsmål om å etablere dynamiske kunnskapsutviklande prosessar både innanfor og mellom dei ulike nivåa i skolar og i den kommunale organisasjonen."

(...)

"Det er gjennom dynamisk *kunnskapsbygging* i kollektive prosessar at aktørane i ein organisasjon kan utvikle ny forståing og handling på høgt intensjonsnivå. Gjennom kollektive kunnskapsbyggingsprosessar blir det skapt ny *innsikt*.

(Knut Roald, *Bedre skole 3-11*)



Lærende møter

Informasjon	Læring / Kunnskap, kompetanse
Monolog	Dialog
Medbestemmelse	Medskaping
Lineær saksbehandling	Kvalitetsledelse
Det å være fri for ansvar	Det å ha og ta ansvar
Diskusjon	Diskurs
"Svarets pedagogikk"	"Spørsmålets pedagogikk"

”Produktiv samhandling kjenneteiknar lærande organisasjonar”

Spørsmål framfor forslag

Alle aktørane medskapande i utviklingsprosessane

Møteansvar på omgang

Prioritering framfor avstemming

Skilje mellom utviklingssaker og forvaltningssaker

Bevisst utelate motførestellingar i søkefasen

Vurdere positive resultat før negative resultat

Handlingsorienterte tilbakemeldingar om kompetanseutvikling

Heterogene arbeidsgrupper

Milepelar og ansvarsfordeling

På jakt etter samanhengar meir enn årsaker

Pauserommet er ingen god arbeidsstad

En lærende skole

Lærande leiing – i eit systemisk perspektiv
Artikkelstafett. Artikkel 6



2009

Nasjonalt kvalitetsvurderingssystem / Veiledningsforløpet



Innsamling/vasking av data, utvalg



Nasjonale og lokale indikatorer


Kunnskap om hvordan det står til



Analysekompetanse

Kvalitetsvurdering

Vurdering av egen praksis og oppnådde resultater



Tolkningskompetanse

Kvalitetsutvikling

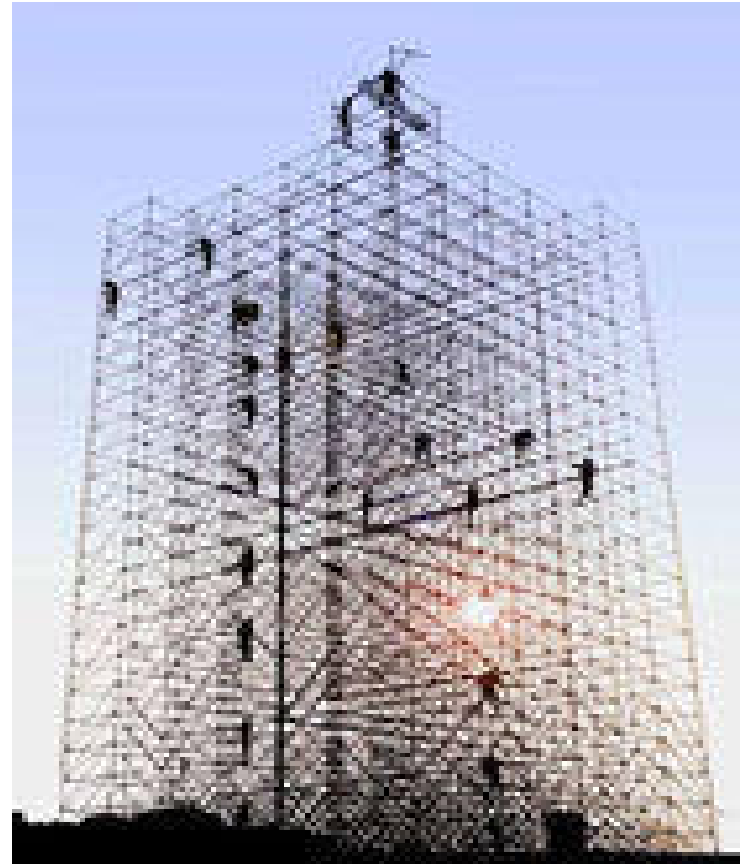
Endring av praksis i en hel organisasjon



Metodekompetanse

Prosess, prosess / Stillasbygging

- Ståsted- og Organisasjons-analyse / Skoleeieranalyse
- Analyser - internt på skoler og i kommuner
 - Valg av tiltak
- Planlegging av tiltak
- Implementering
 - Levering
 - Evaluering





Læring og vekst

