



LP-modellen
læringsmiljø og pedagogisk analyse

Ledelse og veiledning i endringsprosesser

LP-modellen i videregående skoler

Nettverk Bergen 19. november 2008

Torunn Tinnesand



Høgskolen i Hedmark



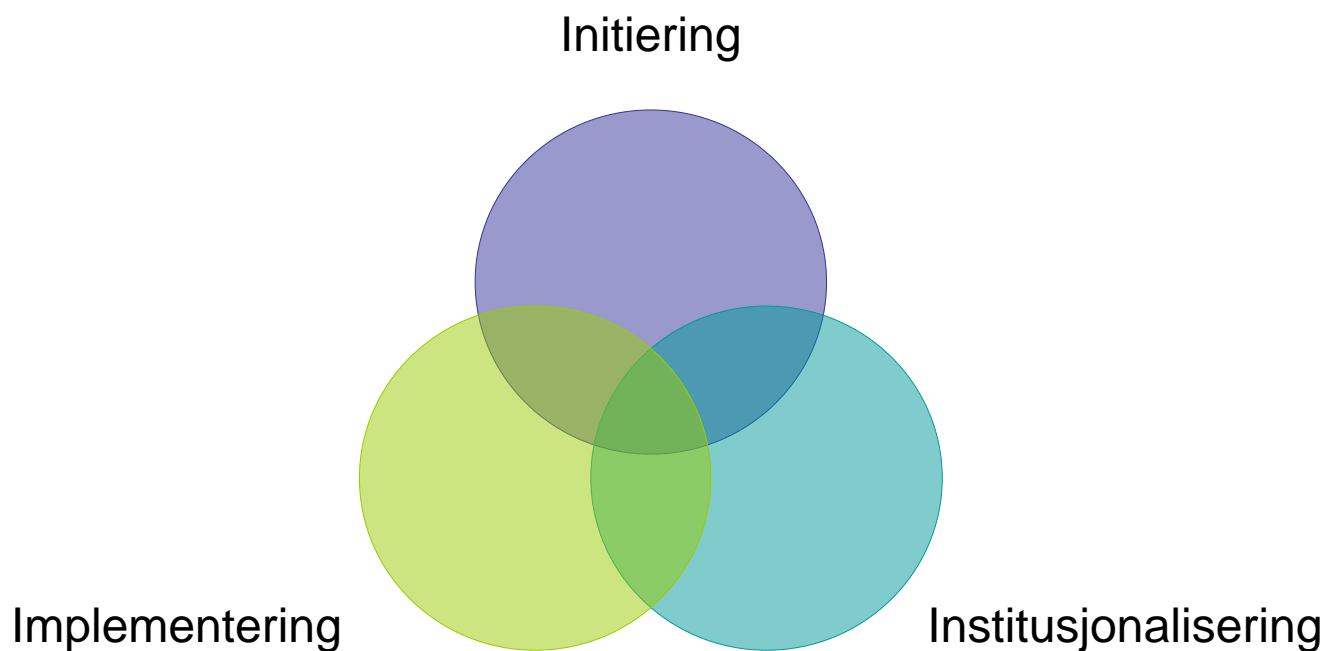
Utdanningsdirektoratet



Lillegården
kompetansesenter

Statlig spesialpedagogisk støttesystem

LP-modellen som utviklingsarbeid må ses som en innovasjonsprosess



En utfordring: å skape kvalitet i implementeringen av LP-modellen

- Kvalitet i implementeringen er avgjørende for resultatene (rektor har hovedansvar)
- Gjennom arbeid i lærergruppene avdekkes og påvirkes forhold i skolens system og struktur.
- En proaktiv ledelse som legitimerer, legger til rette, støtter og utfordrer lærernes arbeid vil bidra til å fremme læringsprosessene
- En reaktiv ledelse kan komme til å hemme læringsprosessene og skape motstand

Veiledning er viktig

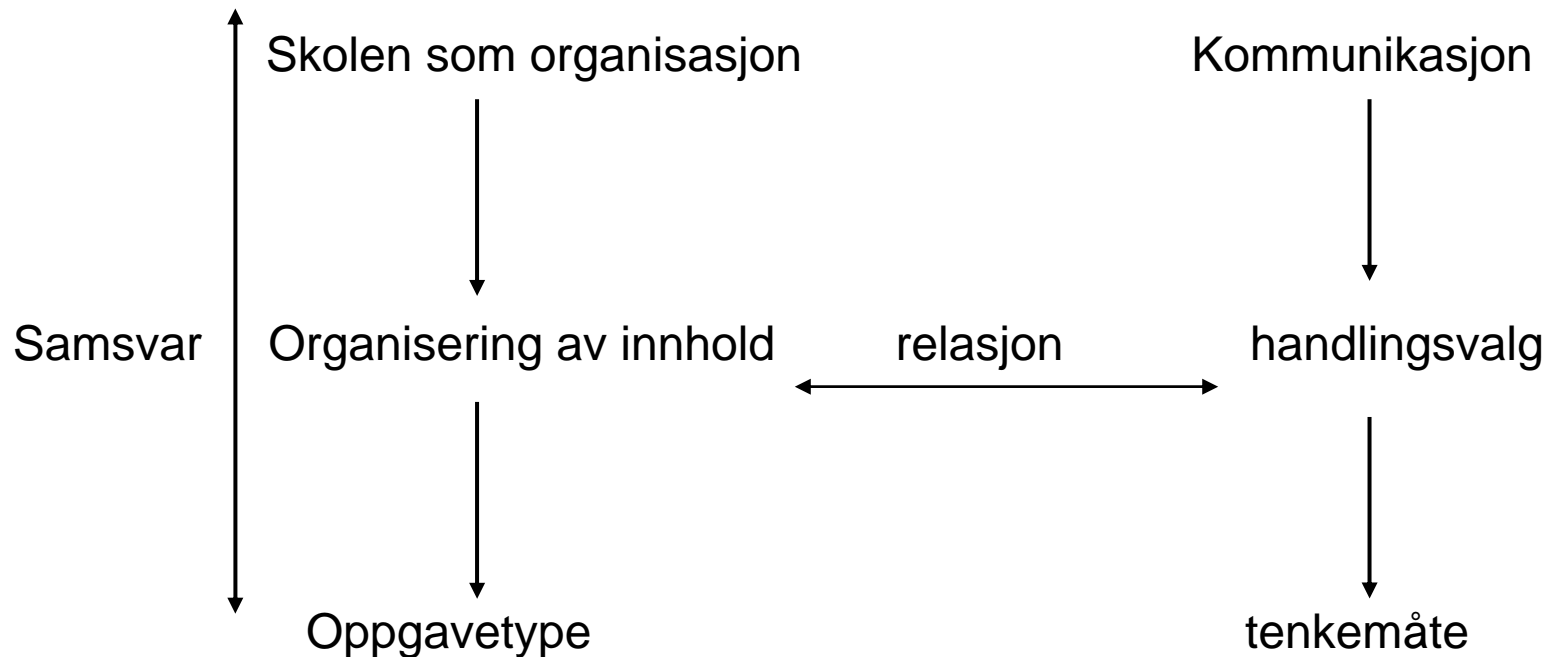
- Utenfra-perspektiv
- Støtte/utfordre
- Komplementære relasjoner
- Annen og utfyllende kunnskap
- God kunnskap om LP-modellens teorigrunnlag
- Kvalitetskontroll ift lojalitet til modellen
- Veilede lærergrupper
- Refleksjonspartner for ledelse, koordinator, prosjektgruppe, fylkekontakt, nettverk

Utviklingsprosjekt og organisasjonsrammer

- ”Skolekultur er den mest kritiske faktor i utviklingsarbeid” (Gunnar Berg 1999).
- ”Skolens kultur skapes ikke bare av de menneskelige prosessene, men også av materielle og strukturelle forhold” (Ulf Lundgren 1979)
- Skolekulturens innhold: Holdninger, verdier, vaner, antagelser, tale og handlemåter
- Skolekulturens formside: Karakteristiske relasjonsmønstre og samværsformer. Relasjoner mellom lærerne, samarbeidsstrukturer. (Nordahl)

Materialitet

Sosialitet

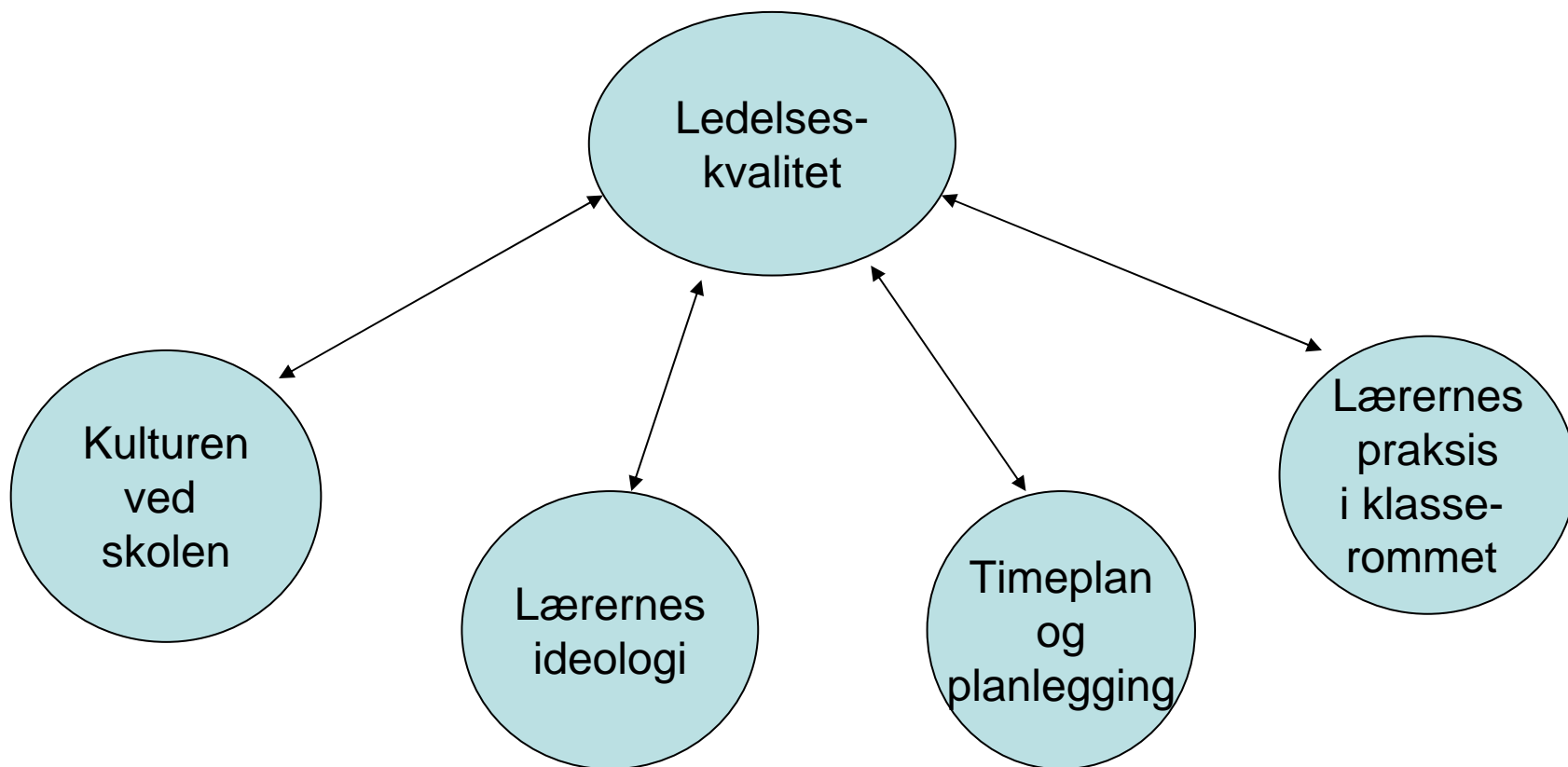


(Tiller 1983: Relasjoner mellom materielle og sosiale forhold i skoler)

Ledelse og skolekultur

- Gjennom sin mulighet til å sette den pedagogiske dagsordenen er det lederen som er i den beste posisjon til å fungere som kulturbryter (Gunnar Berg 1999).
- Ledelse er den mest fundamentale prosessen som former og endrer organisasjonskultur (Schein 1990)

Sammenhenger mellom ledelse, skolekultur og læreres praksis?



Systemisk forståelse

- Både elevers, læreres og lederes handlinger og valg må forstås i lys av skolens kultur.
- Alle handler i interaksjon med de omgivelsene de er en del av.
- Alle aktører i skolen blir påvirket av kulturen, men de tar også selv valg som påvirker kulturen.

Sosiale systemer

- Gjennom kommunikasjon og samhandling mellom elever og lærere i klasser, på avdelinger, i lærer- og lederteam, etableres mønstre og strukturer som gjør at de framstår som ulike sosiale systemer.
- Slike mønstre og strukturer utgjør rammer for fortolkning av handlingers mening.
- Når mønstre og strukturer endres i sosiale systemer, så vil også interaksjon og samhandling endres.

Skolen består av flere sosiale systemer som påvirkes av og påvirker hverandre

- Klasser, elevgrupper
- Lærergrupper (fag)
- Lærergrupper (avdelinger)
- Hele kollegiet
- Vaktmester, renhold, kantine
- Ledergruppa
- Ledelsen i samhandling med ulike grupper

Sammenhenger mellom ulike sosiale systemer

- Hendelser i en klasse får konsekvenser for det som foregår i andre klasser/elevgrupper, i lærergrupper, i ledergruppa – og omvendt.
- Verdier, mål, forventninger og reaksjoner ift innsats og ansvar i de ulike systemene kan være i konflikt og/eller samsvar med hverandre.
- Om skolens verdier, regler, konsekvenser ikke deles og etterleves av lærere og elever har de ingen gyldighet som ramme for å fortolke handlinger.

Helhet og sammenheng mellom skolens materielle og sosiale systemer

- Ledelsen har et ansvar for å utvikle rammer og strukturer på skolenivå som har betydning for kommunikasjon, handlingsvalg og tenkemåter på klasse og elevnivå
- Ledelsen har et ansvar for å kommunisere sine verdier og pedagogiske grunnsyn, slik at dette (i tillegg til rammer og strukturer) blir et tydelig fundament for lærernes praksis

Møte i skolens prosjektgruppe
Tema: Hvordan kan vi bidra til bedre
læring og samarbeid i gruppene?

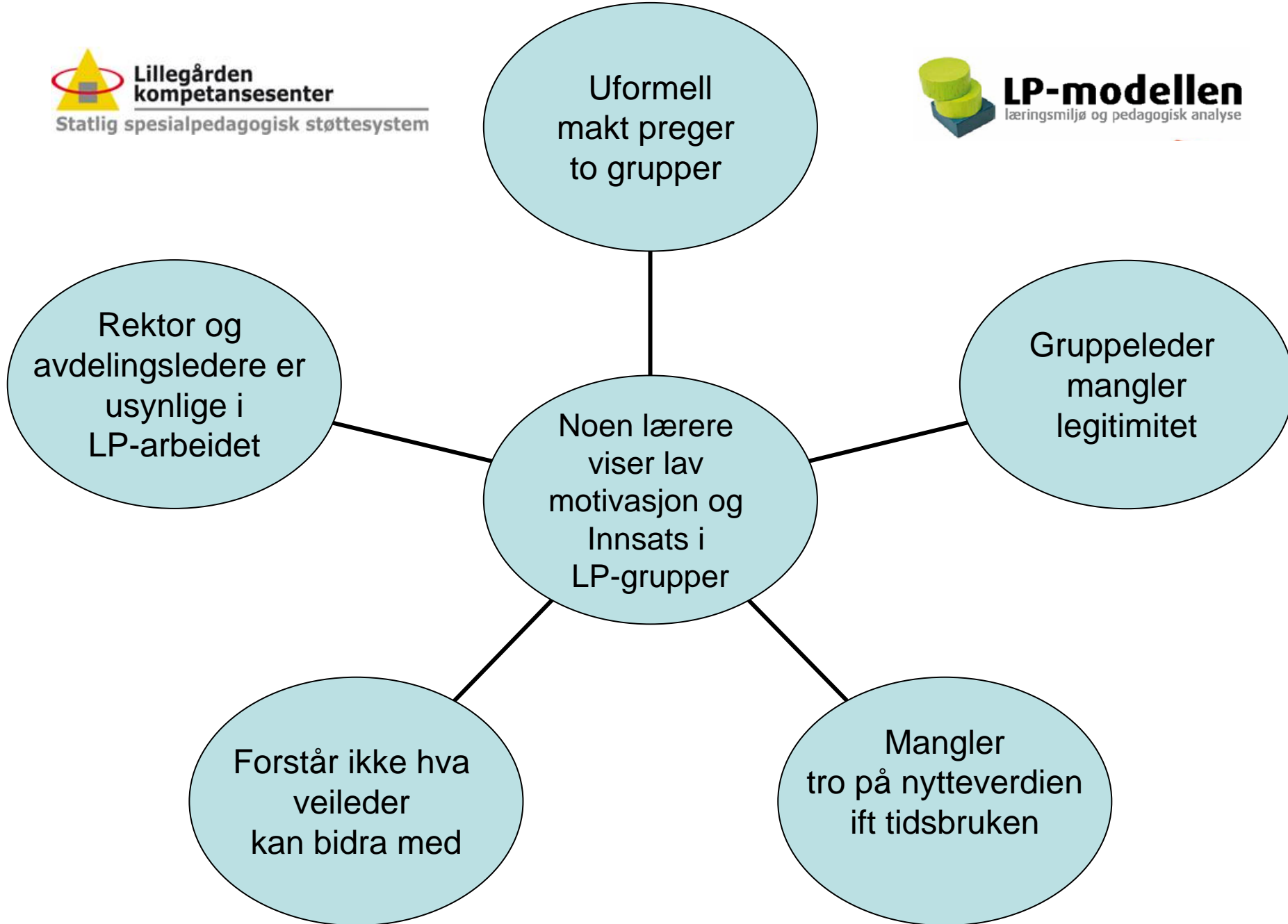


- **Problemstilling:**

Noen lærere viser lav motivasjon og innsats i LP-gruppene.

- **Mål:**

Alle deltakerne skal oppleve arbeidet i LP-gruppene meningsfullt og nyttig



Tiltak:

Opprettholdende faktor:

”Rektor og avdelingsledere er usynlige i LP-arbeidet”

- Rektor og avdelingsledere vil være mer bevisst på å inspirere og oppmuntre LP-arbeidet.
- Møtene i prosjektgruppa skal ha et fast punkt hvor gruppeledere og koordinator refererer noen gode erfaringer. Lederne skal gi ros og anerkjennelse for arbeidet – og vise at de følger med.

Tiltak

Opprettholdende faktorer:

”uformell makt i grupper”,

”gruppeleder mangler legitimitet” og

”mangler tro på nytteverdien ift tidsbruk”

- Å endre kommunikasjonsstruktur i gruppene gjennom veiledning til gruppa og støtte til gruppeleder.
- Både veileder og gruppeleder vil være mer bevisst på å utfordre utsagn og tenkemåter ved å etterspørre begrunnelser og effekt

Tiltak

- **Opprettholdende faktor:**
”Forstår ikke hva veileder kan bidra med”

Veiledere vil:

- ha ny runde i gruppene med forventingsavklaring
- ta kontakt med gruppeleder i forkant av veiledningen for å bli oppdatert på saken, og for å avklare sin rolle hver gang
- sette av felles tid for LP-gruppene med repetisjon og fordyping i forhold til bruk av analysemodellen.