



Skoler som lærer

■ AV KRISTINE VEDAL STØRKERSEN OG ANNIKEN SOLEM

En skole som bare er opptatt av elevenes læring og ikke legger vekt på at også lærerne og skoleledelsen må lære, vil få problemer med å utvikle seg og bli bedre på sin kjerneoppgave. En undersøkelse av fire skolars arbeid viser hvordan skoleorganisasjoner kan jobbe med læring og utvikling, til nytte for både ansatte og elever.

«En lærende organisasjon er en organisasjon som tilrettelegger for læring for alle sine medlemmer, og som kontinuerlig utvikler seg selv»¹. I 2008 undersøkte vi fire videregående skolars utvikling mot å bli bedre lærende organisasjoner, som en del av skoleutviklingsprogrammet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*. Vi sammenlignet datamaterialet fra de fire skolene (41 intervjuer og 228 spørreskjema) med egenskaper som forskning har funnet ut at lærende organisasjoner må ha: Systemtenking, personlig mestring, mentale modeller, felles visjoner og kollektiv læring. Hva disse fem disiplinene kan bety for skolene, beskrives i denne artikkelen, men for en grundigere innføring viser vi til Peter Senges bok «The Fifth Discipline»², et verk som står sentralt i læringsteorien.

For å analysere organisasjonslæringen grundig systematiserte vi datamaterialet etter de fire grunn dimensjonene³ i figur 1:



Figur 1: Modell for organisatorisk analyse

Analysen viste at noen organisatoriske kvaliteter antakeligvis er viktige for all organisasjonslæring. Disse funnene kan være interessante å ta i betraktning for andre som ønsker å utvikle sin

skole. I denne artikkelen beskriver vi derfor de fire undersøkte skolenes organisasjonslæring, og foreslår spørsmål som man bør svare på og arbeide med ved skoler som skal bli lærende organisasjoner (tabell 1-5). Spørsmålene er et lite utvalg av problemstillingene vi fant ved de fire skolene, og som de brukte for å forbedre seg i etterkant av undersøkelsen.

Systemtenkning

En organisasjon er et komplekst system der ulike deler griper inn i hverandre. Ved å forstå organisasjonens helhet ser man hvilke behov som finnes og hvordan beslutninger virker (for eksempel hva organisasjonsutvikling betyr for elevresultater). For å vurdere en organisasjons systemtenkning kan man spørre: Har de ansatte et bilde av skolen som en helhetlig organisasjon, der delene har betydning for hverandre?

Undersøkelsen av de fire skolene viste at organiseringen, samhandlingsmønstrene, møtearenaene og informasjonsdelingen var sentrale for graden av systemtenkning. Det var også tydelig at omorganiseringer og ombygginger av skolene utviklet helhetsforståelsen, fordi medarbeiderne da så at de var avhengig av forskjellige enheter ved skolen for å gjøre jobben sin. Mange av de spurte lærerne syntes det var enklere å følge opp elevene når alle medarbeidere tok ansvar for hver elev, uten å skille mellom *mine og dine*. Likevel unnlot enkelte medarbeidere å forholde seg til annet enn *sitt*. Det så imidlertid ut som om det var færre «privatpraktiserende» ansatte på skoler med samhandling mellom avdelinger og fagretninger. Jo mer medarbeiderne delte av kunnskap og erfaringer, jo mer innsikt fikk de i organisasjonens deler, og jo flere verktøy fikk de til arbeidet med elevene.

Til diskusjon om systemtenkning for at din skole skal kunne bli en lærende organisasjon

Struktur	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan kan alle ansatte på allmøter få et bilde av helheten ved skolen? Hvordan kan bunden arbeidstid utnyttes best mulig?
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan motivere og etablere normer for de ansatte slik at de tenker på fellesskapet – ut over sine elever og sin arbeidsmengde?
Interaksjon	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan kan de ansatte oppleve at samarbeid er verdifull bruk av tid?
Relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan tilrettelegge for tettere relasjoner på tvers av team og avdelinger? Hvordan nyttiggjøre seg innspill fra foreldre, næringsliv og andre skoler?

Tabell 1: Spørsmål om systemtenkning

Personlig mestring

En organisasjon lærer ved at menneskene i den lærer. Senge⁴ mener ansatte bør ha muligheten til å stadig utforske og bearbeide sin arbeidsytelse og sine personlige mål. For å vurdere mestringsevnen kan man spørre: Har de ansatte mulighet og interesse for å kontinuerlig utvikle sin kompetanse og sine egenskaper?

Ved de fire undersøkte skolene var medarbeiderne tilfredse når ledelsen tilrettela for kompetanseheving ved å ha individuelle utviklingsplaner og helhetlig kompetansehevingsplan. Samtidig kom det frem misnøye med at ledelsen ved alle de fire skolene tilsynelatende prioriterte pedagogiske kurs over faglige. Tidspress og strukturelle forhold virket som de største hindringene for personlig mestring, siden terskelen for utviklingsprosjekter ble svært høy dersom medarbeiderne for eksempel ikke hadde anledning til å sette inn vikar.

Mange av lærerne trakk fram at å holde fore-

drag og kurs for hverandre eller eksterne, var svært nyttig – særlig fordi man da fikk direkte respons og nye impulser. I tillegg ble kollegaveiledning og hospitering på andre arbeidsplasser pekt på som virkningsfulle metoder for personlig utvikling. Ikke alle skolene hadde rutiner for veiledning eller hospitering, men de fleste ansatte ønsket mer tilbakemelding på eget arbeid.

Mentale modeller

Mentale modeller er verdensbilder eller virkelighetsforståelse. Å diskutere virkelighetsoppfatninger og lytte til innspill fra elever og samfunnet rundt, kan justere modeller og endre handling. For å vurdere medlemmene i en organisasjons mentale modeller kan man spørre: Er det på skolen lagt opp til at man sammen skal reflektere rundt virkelighetsoppfatninger og vurdere innspill utenfra, og hender det at diskusjonene resulterer i endringer?

De fire skolene hadde vansker med å få synliggjort kollegenes ulike verdensbilder og å innhente og nyttiggjøre seg innspill utenfra. Mange syntes det var viktig å utfordre etablerte sannheter, men i en travel hverdag ga de seg sjelden «lov» til å bruke tid på å drøfte virkelighetsoppfatninger. Det fantes få rutiner for fri diskusjon mellom medarbeidere fra ulike fagretninger. Yrkesfaglinjene vendte seg ofte ut av skolen for å «kjenne på livet», men samling og spredning av innspill fra elever, foreldre, andre skoler eller lokalsamfunnet var sjelden systematisert.

Å tydeliggjøre og utfordre mentale modeller, var nok den mest krevende disiplinen for organisasjonene i undersøkelsen. Et flertall av medarbeiderne ønsket imidlertid åpen kommunikasjon og å bruke tid på å gjøre sine virkelighetsoppfatninger eksplisitte.

Til diskusjon om personlig mestring for at din skole skal bli en lærende organisasjon

Struktur	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan bør en kompetansehevingsplan brukes? Hvordan kan læreres fravær på grunn av kompetanseheving håndteres?
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan sørge for at alle deltar på lik linje i diskusjoner? Hvordan motivere ansatte til å stadig utvikle kompetanse og egenskaper?
Interaksjon	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan systematisere kollegaveiledning og hospitering (uten at det blir så tidkrevende at det ikke blir praktisk gjennomførbart)?
Relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan beholde et godt kollegamiljø på tross av personalutskiftning? Hvordan få inspirasjon og kompetanse fra elever, lokalsamfunn og andre?

Tabell 2: Spørsmål om personlig mestring

Til diskusjon om mentale modeller for at din skole skal bli en lærende organisasjon

Struktur	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan kan skolen få innspill fra og beholde en variert medarbeidergruppe?
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan legge til rette for at mentale modeller og uenigheter debatteres? Hvordan være sikre på at uenigheter legges frem og debatt skapes?
Interaksjon	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan tilrettelegge for diskusjoner på tvers av team og avdelinger? Hvordan kan endringer gi både praktiske forbedringer og basal refleksjon?
Relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan sørger man for at hele kollegiet kan nyttiggjøre seg innspill fra elever, foreldre, næringslivet, andre skoler og andre grupper?

Tabell 3: Spørsmål om mentale modeller

Å bygge felles visjoner

Mentale modeller om *framtida* har også betydning for organisasjonsutviklingen. Felles framtidvisjoner kan skape mening og læringslyst. For å vurdere den kollektive visjonsbyggingen kan man spørre: Tar man ved skolen regelmessig opp fremtidstanker, diskuterer rundt dem og blir enige om felles visjoner?

Undersøkelsen viste at få av de ansatte ved de fire skolene kjente til sin skoles nedskrevne visjoner⁵. Likevel hadde de fleste medarbeiderne en felles oppfatning av hvor skolen ønsket å gå. Framtidstankene ble ved disse skolene diskutert når de skulle ta langsiktige avgjørelser, for eksempel om pedagogisk plattform. Når alle medarbeiderne deltok i diskusjonene, og visjonene ble forankret i medarbeidergruppa, fikk visjonene påvirkning på det daglige arbeidet. Ved skolene som utforsket felles visjoner, klarte medarbeiderne å debattere åpent med hverandre om ulike synspunkter.

Kollektiv læring

Kollektiv læring bygger på *personlig mestring, mentale modeller og felles visjoner*, men i tillegg til å reflektere, diskutere og komme til enighet, må man også kunne handle sammen. Derfor trenger man å ha oversikt over kunnskapen som finnes i organisasjonen og stadig bruke den på nye måter. Kollektiv læring involverer dobbelkretslearning⁶, altså å både perfeksjonere for eksempel arbeidsmetodene sine og overveie om man bør endre metoder. For å vurdere en organisasjons kollektive læring kan man spørre: Diskuteres grunnleggende handlingsmåter, og utnytter skolen kunnskapen i organisasjonen på nye måter og i nye situasjoner?

Det foregikk noe erfaringsoverføring, diskusjoner og refleksjoner ved de fire skolene i undersøkelsen, men det begrenset seg til enkelte ansatte, team eller avdelinger. Medarbeiderne fortalte at det ofte var konkrete og praktiske erfaringer som

Til diskusjon om personlig mestring for at din skole skal bli en lærende organisasjon

Struktur	<ul style="list-style-type: none">Hvordan finne nok tid til felles diskusjoner om fremtidvisjoner?Hvordan sørge for at diskusjonene gir rom for ulike perspektiv og tanker?
Kultur	<ul style="list-style-type: none">Hvordan gi de ansatte nok tid til å forstå endringer og gjøre ideer «til sine»?Hvordan utvikle bevisstheten om viktigheten av å tenke fremover?
Interaksjon	<ul style="list-style-type: none">Hvordan sikre at forslag til endring av felles visjoner blir fanget opp i hverdagens rutiner?
Relasjoner	<ul style="list-style-type: none">Hvordan kan framtidstankene inkludere innspill fra ulike ansatte?Hvordan få med synspunkt fra elever, foreldre, næringsliv og andre skoler?

Tabell 4: Spørsmål om felles visjoner

Til diskusjon om personlig mestring for at din skole skal bli en lærende organisasjon

Struktur	<ul style="list-style-type: none">Hvordan strukturere arbeidsdagen for å få mer kunnskapsdeling?Hvordan skape arenaer for deling av erfaringer på tvers av grupper og nivå?
Kultur	<ul style="list-style-type: none">Hvordan utvikle en kultur der hendelser og feil kan brukes til kollektiv læring?Hvordan kan man synliggjøre at alle har noe å læreav andre og til andre?
Interaksjon	<ul style="list-style-type: none">Hvordan tilrettelegge slik at alle ansatte bidrar i kunnskapsdeling?Hvordan kan ledelsen få oversikt over de ansattes erfaring og kompetanse?
Relasjoner	<ul style="list-style-type: none">Hvordan oppnå mer systematisk tilnærming til læring på tvers av team?

Tabell 5: Spørsmål om «kollektiv læring»

ble delt, mens grunnleggende handlingsmåter i liten grad ble drøftet. Tidspress var ofte årsaken til at man ikke gikk i dybden, men holdt seg på et praktisk nivå. Mange syntes deres felles pedagogiske plattform bidro til ekstra rom for diskusjoner. Det var en stor fordel når ansatte følte seg trygge nok til å dele mer enn suksesshistoriene, slik at medarbeiderne kunne lære av feil og blundere. De grupperingene eller skolene som hadde en etablert arena for diskusjon, om grunnleggende handlingsmåter og andre tema, viste en høyere læringsevne. Lærerne mente at ledelsen også burde ha oversikt over den enkelte ansattes kompetanse og muligheter til å bidra med erfaringer til skolen. Der erfaringsdeling var satt i system, kunne alle ansatte delta, og erfaringer ble spredt på tvers av team. «Erfaringsbank» og hospitering ble nevnt som to metoder i den forbindelse.

Å arbeide med skolars læringsevne

Undersøkelsen viste at de fire videregående skolene var godt i gang med å få på plass systemtenkning, samt strukturer og rutiner som gjorde organisasjonene til lærende organisasjoner. Ledelse og medarbeidere kunne oppnådd mer med systematisk arbeid med blant annet mentale modeller og kollektiv læring, men de syntes det var vanskelig å finne tid.

Når tidsklemma er en del av hverdagen, nedprioriteres ofte læring og utvikling for de ansatte og organisasjonen. Hvis din skole vil omdefinere organisasjonslæring fra å være en «tidstyv» til å bli et hjelpemiddel, bør kollegene sammen finne ut at det er verdt å gjøre ekstra innsats en periode for å bli bedre på sikt. Omstilling er strevsomt, på samme måte som det er strevsomt å trene for å komme i god form. Når omstillingen (eller grunntrainingen) er gjort og man er på det nivået man ønsker, handler organisasjonsutvikling stort sett om å opprettholde det gode nivået på analyse, re-

fleksjon og dobbelkretslæring. Det er mye mindre anstrengende enn å trene seg opp.

NOTER

- 1 Pedler, M., J. Burgoyne og T. Boydell (1991): *The learning company. A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill
- 2 Senge, Peter M. (1990): *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- 3 Schiefloe, P.M. (2003): *Menneske og samfunn*. Bergen: Fagbokforlaget
- 4 Senge, se sluttnote 2.
- 5 Til tross for at alle skolene hadde utarbeidet visjonserklæringer
- 6 Enkeltkretslæring viser til en stadig forbedring av det man allerede gjør og kan, og symboliseres med spørsmålet «gjør vi tingene riktig?». For at det skal foregå dobbelkretslæring må man imidlertid forbedre mer grunnleggende ideer, og man kan stille spørsmålet «gjør vi de riktige tingene?»: Argyris, C. og D.A. Schön (1996): *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley



Anniken Solem er forsker ved NTNU Samfunnsforskning, med forskningsområder innenfor innovasjon, arbeidsmiljø og samhandling, organisatoriske betingelser for sikkerhet, kommunikasjon og erfaringsoverføring. Hun har hovedfag i sosiologi fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.



Kristine Vedal Størkersen er forsker ved NTNU Samfunnsforskning, med forskningsområder innenfor organisasjon, sikkerhet og samfunn tema blant annet innenfor havbruk-, petroleum- og skolesektoren. Hun har mastergrad i sosiologi fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.