

## FRA KONTROL TIL KAPACITETSOPBYGNING: DATA SKAL STYRKE PROFESSIONEL DØMMEKRAFT

Lars Qvortrup, NCS, DPU/AU  
Efter NPM, Aarhus d. 2/3 2017



LARS QVORTRUP  
PROFESSOR

2. MARTS 2017

1

## DE STORE FORANDRINGER

	Styrings- paradigme	Pædagogiske grundantagelser	Lærerrolle	Ledelsesrolle
- 1980				
1980 - 2010				
2010 -				



2. MARTS 2017

2

## DE STORE FORANDRINGER

	Styrings-paradigme	Pædagogiske grundantagelser	Lærerrolle	Ledelsesrolle
- 1980	Velfærdsstat 1.0 Fagbureaukrati			
1980 - 2010	Konkurrencestat NPM			
2010 -	Velfærdsstat 2.0 NPG			

## DE STORE FORANDRINGER

	Styrings-paradigme	Pædagogiske grundantagelser	Lærerrolle	Ledelsesrolle
- 1980	Velfærdsstat 1.0 Fagbureaukrati	Det pædagogiske forhold er et unikt forhold lærer/elev		
1980 - 2010	Konkurrencestat NPM	Kompleks, men simpel rationalitet: What works?		
2010 -	Velfærdsstat 2.0 NPG	Bounded rationality: Opgavens kompleksitet er større end L/P's handlingskapacitet		

## DE STORE FORANDRINGER

	Styrings-paradigme	Pædagogiske grundantagelser	Lærerrolle	Ledelsesrolle
- 1980	Velfærdsstat 1.0 Fagbureaukrati	Det pædagogiske forhold er et unikt forhold lærer/elev	Fag-professionel	
1980 - 2010	Konkurrencestat NPM	Kompleks, men simpel rationalitet: What works?	Kontrakt-aktør	
2010 -	Velfærdsstat 2.0 NPG	Bounded rationality: Opgavens kompleksitet er større end L/P's handlingskapacitet	Udøver af professionel dømmekraft	

## DE STORE FORANDRINGER

	Styrings-paradigme	Pædagogiske grundantagelser	Lærerrolle	Ledelsesrolle
- 1980	Velfærdsstat 1.0 Fagbureaukrati	Det pædagogiske forhold er et unikt forhold lærer/elev	Fag-professionel	<u>Administrativ leder</u> : Rammer for autonom selvudfoldelse
1980 - 2010	Konkurrencestat NPM	Kompleks, men simpel rationalitet: What works?	Kontrakt-aktør	<u>Kontraktleder</u> : Kontraktforhold opad og nedad
2010 -	Velfærdsstat 2.0 NPG	Bounded rationality: Opgavens kompleksitet er større end L/P's handlingskapacitet	Udøver af professionel dømmekraft	<u>Faglig leder</u> : Ansvarlig for kompetenceudvikling og capacity building

## FRA NPM TIL NPG – MISFORSTÅELSER

---

- At alternativet til målstyring er fravær af målstyring
- At NPM/"konkurrencestat" er en skæbne og ikke et valg
- At "gamle dage" (velfærdsstaten 1.0) var paradisiske

## FRA NPM TIL NPG – MISFORSTÅELSER

---

- At alternativet til målstyring er fravær af målstyring
- At NPM/"konkurrencestat" er en skæbne og ikke et valg
- At "gamle dage" (velfærdsstaten 1.0) var paradisiske
- NEJ: Velfærdsstaten var ikke effektiv og løste ikke de opgaver, den skulle løse. Men: Den står ikke over for en katastrofe eller et sammenbrud. "Derimod har den behov for en ordentlig hovedrengøring" (Erik Ib Schmidt (1997), *Red velfærdsstaten: Et debatoplæg*).



**PROGRAM FOR LÆRINGSLEDELSE: SKOLEUDVIKLING  
VIA DATA OG "CAPACITY BUILDING"**

## SELVKRITIK

---

Oprindeligt:

Program for forskningsinformeret, målstyret skole- og kompetenceudvikling

I dag:

Program for læringsledelse

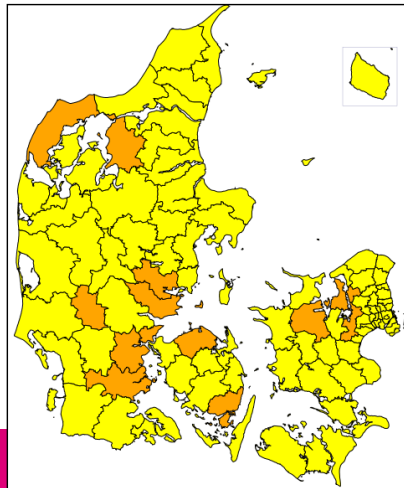
# PROGRAM FOR LÆRINGSLEDELSE

Billund  
Horsens  
Fredericia  
Frederiksund  
Holbæk  
Haderslev  
Hedensted  
Kolding  
Nordfyn  
Roskilde  
Svendborg  
Thisted  
Vesthimmerland

Program for læringsledelse

NCS/AAU, 13 kommuner,  
COK, A P Møller Fonden

Skoler	240
Elev	76 835
Klasse-lærere	76 849
Forældre	76 835
Lærer	6 981
Pædagog	2 105
Skole-ledelse	695



NCS NATIONAL CENTER FOR SKOLEFORSKNING

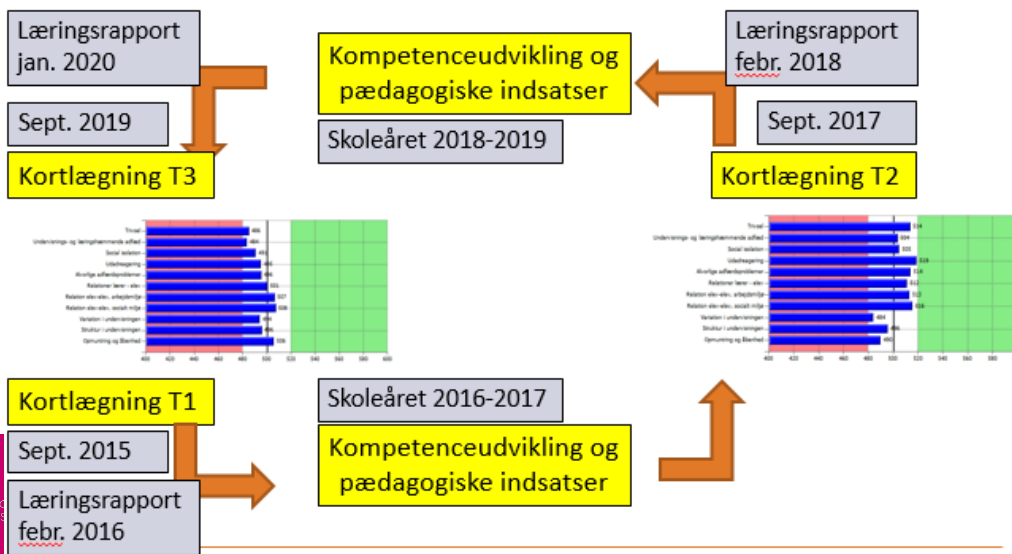
AARHUS UNIVERSITET

IA University College

LARS QVORTRUP PROFESSOR

2. MARTS 2017

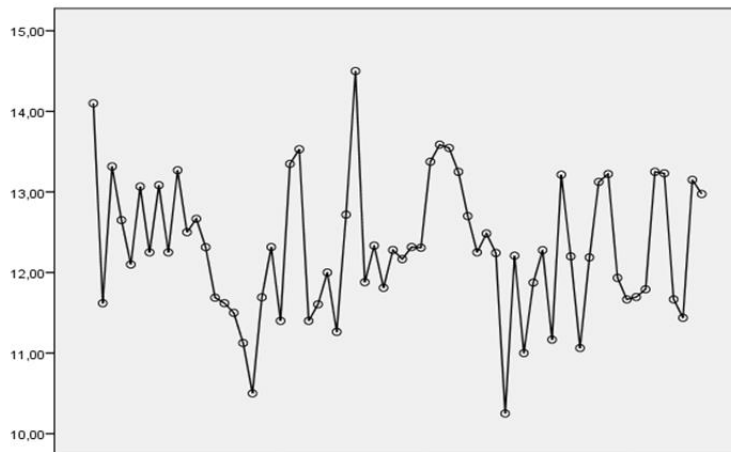
# PFL, FORLØBS-MODEL



NCS NATIONAL CENTER FOR SKOLEFORSKNING

MARTS 2017

# KOMMUNALT NIVEAU



Kristiansand 2013

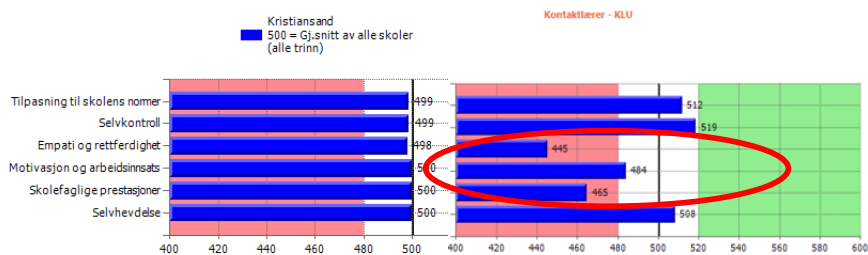


LARS QVORTRUP  
PROFESSOR

2. MARTS 2017

# SKOLENIVEAU

Alle



Kristiansand 2013



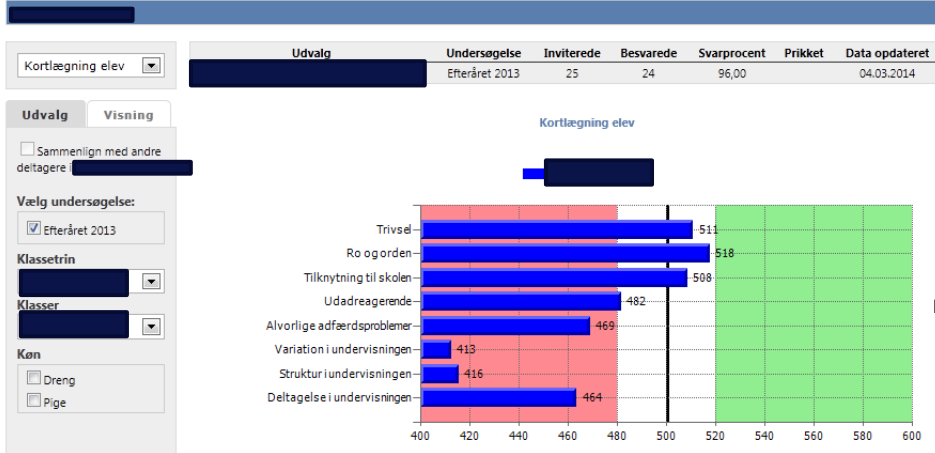
LARS QVORTRUP  
PROFESSOR

2. MARTS 2017

# KLASSENIVEAU



LSP

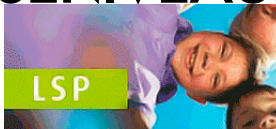


EUC Nord 2014

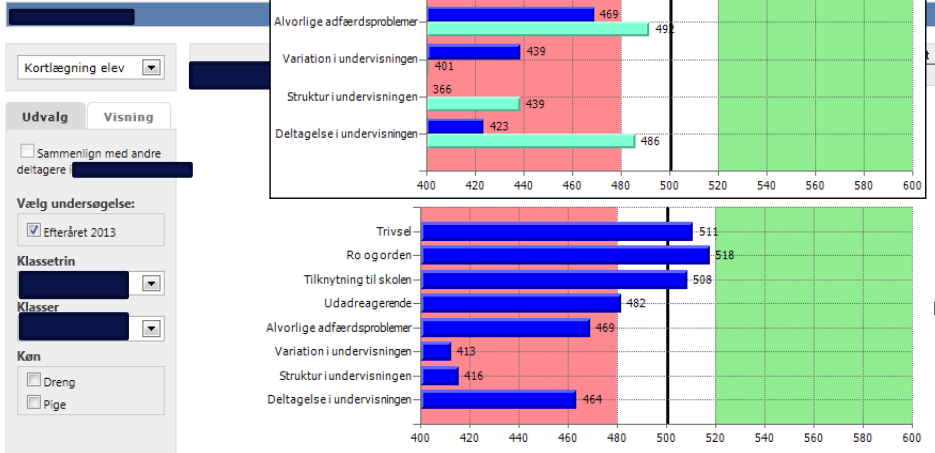
2. MARTS 2017



# KLASSENIVEAU



LSP



EUC Nord 2014

2. MARTS 2017





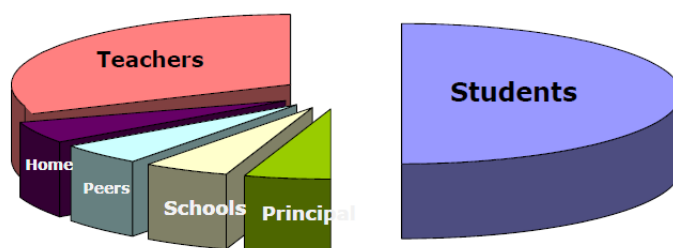


## UDØVELSE AF PROFESSIONEL DØMMEKRAFT

## STYRK LÆRERES OG PÆDAGOGERS PROFESSIONELLE DØMMEKRAFT



Percentage of Achievement Variance



# DEN MYNDIGE LÆRER: PROFESSIONEL DØMMEKRAFT

---



”Dømmekraften overhovedet er evnen til at tænke det særlige som indeholdt i det almene. Når det almene er givet på forhånd, så er dømmekraften bestemmende. Når det særlige er givet på forhånd, så er dømmekraften reflekterende.”



LARS QVORTRUP  
PROFESSOR

2. MARTS 2017

# HERBERT A. SIMON: ”BOUNDED RATIONALITY”

---



Hvordan arbejder man med rationalitet, dvs. med veldefinerede indsatser i forhold til veldefinerede mål, i situationer, hvor kompleksiteten af det, man forsøger at forandre, er større end kapaciteten hos professionsudøveren?

Simon, Herbert A. (1996 [1969]): *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, Mass.: MIT Press



LARS QVORTRUP  
PROFESSOR

2. MARTS 2017

# STYRK DØMMEKRAFTEN

Doing



Knowing

Helping

Merton



LARS QVORTRUP  
PROFESSOR

2. MARTS 2017

# STYRK DØMMEKRAFTEN

Erfaring, empati,  
professionelt samarbejde

Doing



Knowing

Helping

Merton



Nyt, forskningsbaseret data-  
og vidensgrundlag



Demokratisk fastsatte mål for  
læring, trivsel og udvikling

2. MARTS 2017

# PROFESSIONAL CAPITAL

"Human capital":

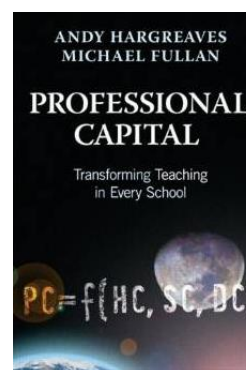
- ▶ Talent, kompetence
- ▶ Ledelse af medarbejdere

"Social capital":

- ▶ Interaktion, samarbejde, tillid
- ▶ Ledelse af samarbejde, meningsledelse

"Decisional capital":

- ▶ "Making decisions in complex situations is what it is all about"
- ▶ Beslutningsledelse



# PROFESSIONAL CAPITAL

"Human capital":

- ▶ Talent, kompetence
- ▶ Ledelse af medarbejdere

"Social capital":

- ▶ Interaktion, samarbejde,
- ▶ Ledelse af samarbejde,

"Decisional capital":

- ▶ "Making decisions in complex situations is what it is all about"
- ▶ Beslutningsledelse

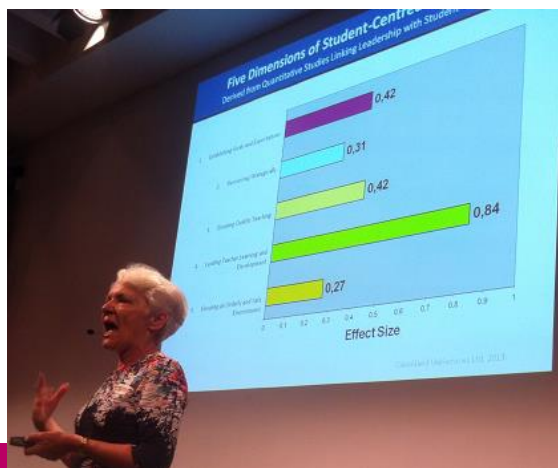
**Individfokus:  
Udvikling af den  
fagprofessionelle**

**Teamfokus:  
Styrkelse af fagprofessionelle  
fællesskaber**

**Opgavefokus:  
Ledelse af opgaveløsning (tæt på  
pæd. praksis)**

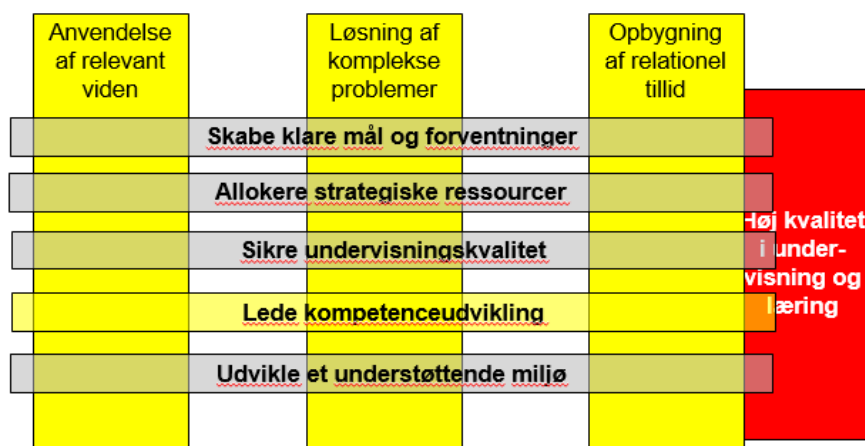


# LEDELSESDIMENSIONER



Viviane Robinson:  
Student-Centered Leadership,  
2011

# LEDELSESDIMENSIONER



Robinson:  
Student-Centered Leadership,

# TEAM-KULTUR (PLF)

1. Hvad er det, vi ønsker, at vores elever skal vide og kunne som et resultat af undervisningen?
2. Hvordan kan vi se, om de har erhvervet sig de tilsigtede kundskaber og færdigheder?
3. Hvordan vil vi gribe ind i forhold til de elever, der har det svært, og berige læringen for de dygtige elever?
4. Hvordan kan vi forbedre vores professionelle praksis?

DuFour and Marzano 2011:  
22-23

# TEAM-KULTUR (PLF)

1. Hvad er det, vi ønsker, at vores elever skal vide og kunne som et resultat af undervisningen?
2. Hvordan kan vi se, om de har erhvervet sig de tilsigtede kundskaber og færdigheder?
3. Hvordan vil vi gribe ind i forhold til de elever, der har det svært, og berige læringen for de dygtige elever?
4. Hvordan kan vi forbedre vores professionelle praksis?

Hvad er vores mål?

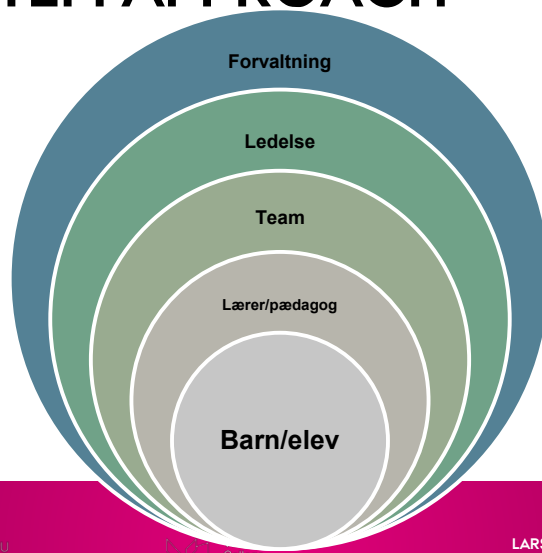
Hvordan ved vi, om målet er nået?

Hvad gør vi?  
- Forskellige elevgrupper

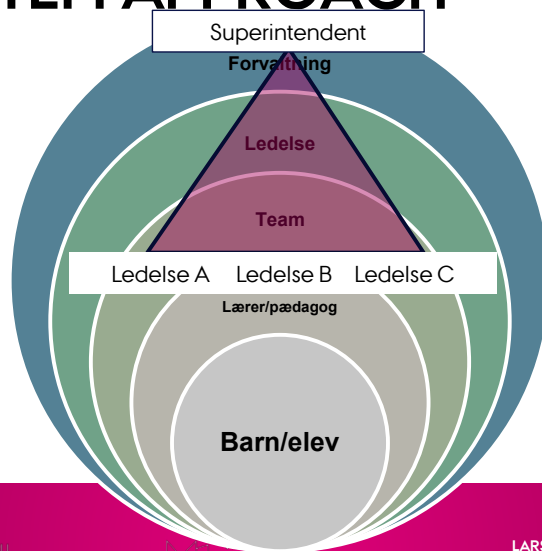
Hvordan styrker vi det professionelle niveau?

DuFour and Marzano 2011:  
22-23

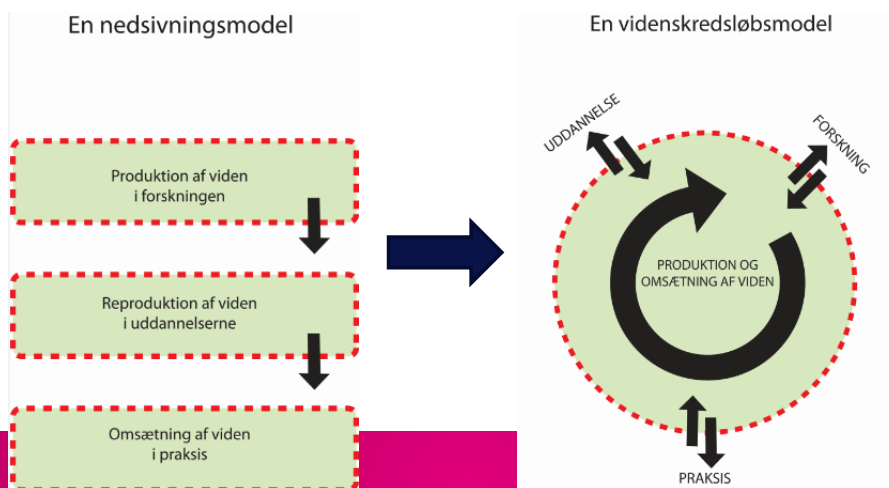
# ”WHOLE SYSTEM APPROACH”



# ”WHOLE SYSTEM APPROACH”



# CAPACITY BUILDING



**NCS** NATIONALIT CENTER FOR SKOLEFORSKNING

**AARHUS UNIVERSITET**

**VIA University College**

**LARS QVORTRUP**  
PROFESSOR

2. MARTS 2017



**VIRKER DET?  
KRISTIANSAND  
NORDJYLLAND**

**NCS** NATIONALIT CENTER FOR SKOLEFORSKNING

**DPU AARHUS UNIVERSITET**

**VIA University College**

**LARS QVORTRUP**  
PROFESSOR

2. MARTS 2017



# PLF VIRKER – FOR LÆRERNE OG ELEVERNE

	Kompetanse og trivsel	Samarbeid om undervisning	Vedlikehold i skolen	Samarbeid om elevene	Elevers motivasjon og arbeidsinnsats
Kompetanse og trivsel	1	.551**	.276**	.533**	.363**
Samarbeid om undervisning	.551**	1	.240**	.511**	.309**
Vedlikehold i skolen	.276**	.240**	1	.301**	.155**
Samarbeid om elevene	.533**	.511**	.301**	1	.356**
Elevers motivasjon og arbeidsinnsats	.363**	.309**	.155**	.356**	1

FLiK, Kristiansand 2015



2. MARTS 2017

# PLF VIRKER – FOR LÆRERNE OG ELEVERNE

	Kompetanse og trivsel	Samarbeid om undervisning	Vedlikehold i skolen	Samarbeid om elevene	Elevers motivasjon og arbeidsinnsats
Kompetanse og trivsel	1	.551**	.276**	.533**	.363**
Samarbeid om undervisning	.551**	1	.240**	.511**	.309**
Vedlikehold i skolen	.276**	.240**	1	.301**	.155**
Samarbeid om elevene	.533**	.511**	.301**	1	.356**
Elevers motivasjon og arbeidsinnsats	.363**	.309**	.155**	.356**	1

FLiK, Kristiansand 2015



2. MARTS 2017

# PLF VIRKER – FOR LÆRERNE OG ELEVERNE

	Kompetanse og trivsel	Samarbeid om undervisning	Vedlikehold i skolen	Samarbeid om elevene	Elevers motivasjon og arbeidsinnsats
Kompetanse og trivsel	1	.551**	.276**	.533**	.363**
Samarbeid om undervisning	.551**	1	.240**	.511**	.309**
Vedlikehold i skolen	.276**	.240**	1	.301**	.155**
Samarbeid om elevene	.533**	.511**	.301**	1	.356**
Elevers motivasjon og arbeidsinnsats	.363**	.309**	.155**	.356**	1

FLiK, Kristiansand 2015



2. MARTS 2017

## KOMPETENCE, SAMARBEJDE OG LEDELSE

	Lærers kompetence	Samarbejde mellem lærere	Ledelse og forpligtelse
Lærers kompetence	1	.329**	.151
Samarbejde mellem lærere	.329**	1	.460**
Ledelse og forpligtelse	.151	.460**	1



LARS QVORTRUP  
PROFESSOR

2. MARTS 2017

# KOMPETENCE, SAMARBEJDE OG LEDELSE

	Lærerens kompetence	Samarbejde mellem lærere	Ledelse og forpligtelse
Lærerens kompetence	1	,329**	,151
Samarbejde mellem lærere	,329**	1	,460**
Ledelse og forpligtelse	,151	,460**	1