

Vedlegg 1 – Kravspesifikasjon for Modulbasert videreutdanning for skoleledere - Ledelse av utviklings- og endringsarbeid

1. Innledning

I Meld. St. 21 (2016-2017) [Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen](#) foreslår departementet å etablere et modulbasert videreutdanningstilbud for rektorer og andre skoleledere som har fullført rektorutdanningen eller tilsvarende utdanning. Tiltaket er tenkt som et bidrag for å ivareta behovet for en systematisk kompetanseutvikling for skoleledere utover basiskompetansen skolelederutdanning gir.

Utdanningsdirektoratet fikk 15. mai 2017 i oppdrag fra Kunnskapsdepartementet (10-17) å utvikle:

- 1) Et rammeverk for modulbasert videreutdanning for skoleledere.
- 2) En modul i videreutdanningstilbudet for skoleledere med mobbing og læringsmiljø som tema.

Den første modulen i skolemiljø og ledelse er et videreutdanningstilbud fra og med høsten 2018. Våren 2019 igangsettes modulene innenfor juss og digitalisering. Fra høsten 2019 skal det etableres to nye moduler innenfor ledelse av lærings- og læreplanarbeid og ledelse av utviklings- og endringsarbeid.

2. Rammeverk for modulbasert videreutdanning

Dette rammeverket skal gjelde alle moduler i videreutdanning for skoleledere. Nedenfor (jf. punkt 3) er det spesifisert innhold og innretning av modulen Ledelse av utviklings- og endringsarbeid.

Målgruppen for den modulbaserte videreutdanningen skal være skoleledere som har tatt rektorutdanningen eller har fullført minimum 30 studiepoeng i skoleledelse eller tilsvarende.

Formålet med den modulbaserte videreutdanningen er at:

- skolelederne skal tilegne seg kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for å kunne løse de konkrete utfordringene og problemene de står overfor
- den skal føre til konkret forbedring og endring i skolen

Det stilles følgende overordnede krav til den modulbaserte videreutdanningen. Den skal:

- være et svar på de utfordringene skolen står overfor
- være behovsrettet
- være problembasert
- være praksisnært
- ha et praktisk siktemål
- være forskningsbasert

Modulene skal basere seg på rammeverket for rektorutdanningen og de krav og forventninger som stilles til rektorer. I tillegg skal den basere seg på relevant forskningsbasert kunnskap om hva som fører til utvikling av praksis og god skoleledelse.

Temaene for modulene skal være en fordypning av temaene i rektorutdanningen og ta utgangspunkt i bestemte problemer og utfordringer ute i skolen som er spesielt viktige, aktuelle og utfordrende, og som krever god ledelse for å bli løst. Den enkelte modul skal avgrenses til et slikt problemområde, hvor erfaringer og praksis kan vurderes i lys av teori og forskning.

I modulene skal det vektlegges anvendelse av ledernes læring. Deltakerne skal i løpet av studiet anvende og prøve ut kunnskaper i sin egen organisasjon. Alle modulene skal inneholde utprøving på egen arbeidsplass under studiet. Studiene skal legge til rette for erfaringsutveksling, samarbeid og veiledning mellom deltakerne.

Omfanget av en modul skal være 15 studiepoeng. Modulene skal ha en varighet fra 0,5 - 1 år. Oppstart av studiet kan være om høsten eller våren. Modulene må kunne utformes slik at de kan legges til grunn når det søkes om innpassing i en masterutdanning i skoleledelse.

Følgende krav stilles til deltakere på utdanningen:

- Obligatorisk oppmøte på samlinger
- Obligatorisk utprøving, trening og refleksjon på egen arbeidsplass

Tilbydere skal legge til rette for fleksibilitet utover dette slik at studiet lar seg kombinere med at deltakerne er i full stilling.

Skoleeier har det formelle ansvaret for kompetanseutvikling for sine skoleledere. Det nasjonale videreutdanningstilbudet er ett tilbud til skoleledere og skal være i tillegg til, ikke i stedet for, andre tilbud og utviklingstiltak.

3. Bakgrunn og situasjonsbeskrivelse

Krav og forventninger til rektor¹

I rammeverket for rektorutdanningen er det beskrevet krav og forventninger som kan stilles til rektorer. Der heter det bl.a.:

Samarbeid og organisasjonsbygging

En rektor er ansvarlig for at skolen fungerer godt som organisasjon. Rektor har også ansvar for å se egen organisasjon som en del av en større helhet og bidra til utvikling av denne. Rektors evne til å bygge fellesskap, herunder profesjonsfellesskap, arbeidsmiljø, samarbeid og organisasjonskultur er avgjørende, slik at alle ansatte kan og vil hjelpe og støtte hverandre i arbeidet. I dette ligger at rektor må være inspirator og konfliktløser. Rektors evne til samarbeid med andre kolleger, skoler, skoleeier og andre eksterne aktører er også avgjørende.

Utvikling og endring

En rektor har ansvaret for utvikling og endring av organisasjonen i takt med endringer internt og eksternt slik at organisasjonen til enhver tid er tilpasset sine oppgaver og kontekst. Som en del av dette har rektor har også ansvar for at

¹ Jf. Vedlegg 2 Kravspesifikasjon for rektorutdanningen

skolen har tilstrekkelig kompetanse til å løse nåværende og kommende oppgaver. En rektor har ansvar for at skolen fanger opp endringer i samfunnet, elevgrunnet, foresatte, teknologi og politikk og fagene som kan være av betydning for skolens oppdrag og aktiviteter. Rektors evne til strategisk ledelse, ledelse av utviklings- og endringsprosesser og ledelse av kompetanseutvikling er derfor avgjørende.

Profesjonsfellesskap og skoleutvikling

I læreplanens overordnede del beskrives også forventninger til skolens ledere og hvilken rolle disse har i skoleutvikling og utviklingen av det profesjonelle læringsfellesskapet. Her heter det bl.a.²:

Det profesjonelle samarbeidet ved skolene forutsetter god ledelse. God skoleledelse forutsetter igjen ledelsesfaglig legitimitet og god forståelse av pedagogiske og andre utfordringer lærerne og andre ansatte står overfor. God ledelse prioriterer utvikling av samarbeid og relasjoner for å bygge tillit i organisasjonen.

Skolens ledelse skal gi retning for og tilrettelegge for elevenes og lærernes læring og utvikling. Skoleledelsen skal lede det pedagogiske og faglige samarbeidet mellom lærerne og bidra til å utvikle et stabilt og positivt miljø der alle har lyst til å yte sitt beste. Det er skoleledelsens oppgave å lede slik at alle får brukt sine sterke sider, opplever mestring og utvikler seg.

God skoleutvikling krever rom for å stille spørsmål og lete etter svar og et profesjonsfellesskap som er opptatt av hvordan skolens praksis bidrar til elevenes læring og utvikling. Alle ansatte i skolen må ta aktivt del i det profesjonelle læringsfellesskapet for å videreutvikle skolen. Det innebærer at fellesskapet reflekterer over verdivalg og utviklingsbehov, og bruker forskning, erfaringsbasert kunnskap og etiske vurderinger som grunnlag for målrettede tiltak. Velutviklede strukturer for samarbeid, støtte og veiledning mellom kolleger og på tvers av skoler fremmer en delings- og læringskultur.

Utfordringer med utviklings- og endringsarbeid

Tilbakemeldingene fra skoleledere, skoleeiere, tilbydere av rektorutdanningen og andre som arbeider med skoleutvikling på ulike måter, samt erfaringene fra nasjonale satsinger som *Ungdomstrinn i utvikling*, *Veilederkorps* og *Rektorutdanningen*, viser at skoler og skoleledere har mange forskjellige utfordringer når det gjelder utviklings- og endringsarbeid og ledelse av dette.

Nedenfor er noen eksempler på utfordringer skoler og skoleledere står overfor og som kan hemme skoleutvikling:

Rolleforståelse

Ikke alle skoleledere har en god nok forståelse av egen rolle i utviklings- og endringsarbeid, eller har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta sin rolle på en god måte.

² Utdrag fra Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen, kapittel 3.5, som er en del av læreplanverket, og som er fastsatt ved kongelig resolusjon 1. september 2017 med hjemmel i opplæringsloven § 1-5

Struktur og prosesser

På mange skoler er det ikke etablert gode arenaer eller prosesser for samarbeid, erfaringsdeling og kunnskapsutvikling. Det er et behov for bedre strukturer og prosesser på det kollektive arbeidet og samhandlingen, herunder også den organisatoriske læringen.

Skolebasert kompetanseutvikling

Mange skoler har utfordringer med å få til skolebasert kompetanseutvikling. Skolebasert kompetanseutvikling innebærer at skolen, med ledelsen og alle ansatte, deltar i en utviklingsprosess på egen arbeidsplass. Hensikten er å utvikle skolens samlede kunnskap, holdninger og ferdigheter når det gjelder læring, undervisning og samarbeid.

Skolekulturen

Mange opplever at skolekulturen er hemmende for nytenkning og utvikling av ny praksis. Utviklingsprosesser berører ofte tradisjonelle holdninger til ledelse og skolens kjernevirksomhet. På en rekke skoler oppstår det et spenningsforhold når rektor ønsker å utvikle mer kollektive praksiser i en individualisert skolekultur. Endringer av skolens kultur, dvs. endringer av holdninger, verdier, grunnleggende oppfatninger og tenkemåter, som er de dypereliggende strukturene i skolens organisasjon, er både tidkrevende og vanskelig, og noe man heller ikke kan kontrollere helt og fullt. Mange snakker om at de trenger å utvikle organisasjonskulturen, en motivasjonskultur, en læringskultur, en samarbeidskultur, en kultur for å prøve og feile, eller en kultur for distribuert lederskap osv., men mange skoleledere vet ikke hvordan de skal analysere eller endre kulturen ved sin skole. Dersom skolen ikke lykkes med å endre kulturen, vil mye forbli som før.

Motivasjon og forståelse for endring

Mange steder greier ikke rektor og skolens ledelse å skape god nok motivasjon og forståelse blant skolens ansatte på hvorfor utviklings- og endringsarbeid er nødvendig. Skolens ledelse med rektor i spissen må kommunisere hvorfor endring er nødvendig, synliggjøre forventninger, og synliggjøre hvordan de planlagte endringer skal komme elevene og ansatte til gode, og synliggjøre sammenhenger og helhet, definere roller og ansvar.

Få alle med

Mange strever med å involvere og forplikte alle ansatte i utviklingsarbeidet. Dvs. at noen får lov til å stå utenfor, ikke delta i det kollektive arbeidet eller fortsette sin praksis som før. Å lykkes med endringsarbeid forutsetter evne til å involvere og til å gjøre utviklingsarbeidet til et kollektivt, felles anliggende. Skoleledere må selv delta og modellere ønsket praksis.

Motstand mot endring

Mange steder stopper utviklings- og endringsarbeidet pga. motstand, og manglende evne til å håndtere denne på en god måte. Samtidig er ikke motivasjonen og drivkreftene for endring og utvikling sterke nok til å opprettholde arbeidet eller skape det ønskede resultatet.

Tid og rom

Utviklingsprosesser oppfattes ofte som tidkrevende mht. planlegging, forankring og gjennomføring. Mange opplever tid som en begrensning, dvs. å ha tid til utviklingsarbeid, å ha tid til samarbeid eller at det er for korte tidsfrister eller for kort tid til når endringen skal være gjennomført. Den tiden som står til disposisjon, er knapp og ikke kan utnyttes optimalt. Rektor har ansvar for at det settes av tilstrekkelig tid og ressurser, og sørge for gode rammebetingelser for endringsarbeidet. Ledelse av utviklingsprosesser forutsetter derfor at ledelsen prioriterer.

Krysspress

Skoler havner ofte i krysspress mellom egne prioriteringer og det de oppfatter som press fra andre aktører, som foreldre, fagforening, skoleeier og stat. Slikt krysspress gjør det vanskelig å holde fokus. Rektorer kan også oppleve å få motstridende signaler og forventninger fra skolens interessenter. Rektor må kunne skjerme skolens ansatte fra ytre press og skape ro rundt utviklings- og endringsarbeidet.

Sammenheng og kontinuitet

Mange steder er det ikke en god sammenheng og kontinuitet mellom ulike utviklingsprosjekter og satsingsområder. Det er viktig at skoleledere integrerer tidligere og pågående utviklingsarbeid til utviklingsarbeid innenfor nye områder, slik at prosesser og arbeidsmåter blir videreført og forbedret, og det blir en sammenheng og helhet på utviklingsarbeidet.

Nettverk

Nettverk kan ha en viktig betydning i skoleutvikling. Det å bygge og lede nettverk, herunder lærende nettverk, er noe mange skoleledere trenger kompetanse i å kunne gjøre.

Eksemplene viser at mange av utfordringene henger sammen og kan også være en del av en større utfordring.

Kompetansebehov

For å kunne lede skoleutvikling, ivareta oppgavene og kunne håndtere utfordringene nevnt over, kreves det kompetanse innenfor mange områder. Selv om rektor har ansvaret for hele skolens virksomhet, må flere bidra til å ivareta oppgavene. Å ha ansvaret betyr selvsagt ikke at rektor skal gjøre alt selv. Ledelse utøves først og fremst gjennom andre. Rektor delegerer og distribuerer oppgaver og myndighet, men ansvaret kan ikke delegeres.

Oppsummert kan vi si at sentrale kompetanseområder for ledelse av skoleutvikling vil være knyttet til å kunne:

- identifisere utviklings- og endringsbehov
- planlegge og lede utviklings- og endringsarbeid
- evaluere utviklings- og endringsarbeid
- utvikle kollektive prosesser, herunder profesjonelt læringsfellesskap og skolebasert kompetanseutvikling
- analysere og utvikle skolens kultur
- utvikle og lede nettverk

4. Mål med videreutdanningsmodulen om ledelse av skoleutvikling

Målet med den modulbaserte videreutdanningen er at:

1. skolelederne skal tilegne seg kunnskaper, holdninger og ferdigheter som er nødvendige for å kunne
 - a) identifisere utviklings- og endringsbehov
 - b) planlegge og lede utviklings- og endringsarbeid
 - c) evaluere utviklings- og endringsarbeid
 - d) utvikle kollektive prosesser, herunder profesjonelt læringsfellesskap og skolebasert kompetanseutvikling
 - e) analysere og utvikle skolens kultur
 - f) utvikle og lede nettverk
2. den skal føre til konkret forbedring i skoleleders skoles arbeid med utviklings- og endringsarbeid

Oppstart skal være høsten 2019. Tilbyder må vurdere hva som skal være passende varighet, fra et halvt til ett helt år.

5. Spesielle krav til tilbyder

5.1 Tilbyders faglige bredde

Søkeren må kunne svare på *hele* oppdraget/møte *hele* behovsbeskrivelsen. Dersom flere institusjoner eller virksomheter samarbeider om oppdraget, må det være *en* ansvarlig tilbyder, som må være et universitet eller en høyskole. Det må i så fall også gjøres rede for hvordan samarbeidet skal foregå, og det må godtgjøres at tilbudet vil danne et integrert hele.

Utdanningen må kunne inngå som en del av en full masterutdanning i skoleledelse. Tilbyder må beskrive hvordan dette kan gjøres.

5.2 Evaluering

Tilbyder skal selv evaluere sin utdanning. Evalueringen må innbefatte hva den enkelte deltaker skal ha oppnådd etter endt utdanning (jf. mål med utdanningen). Tilbyder skal beskrive hvordan denne evalueringen av utdanningen er tenkt gjennomført.

5.3 Tilbydersamlinger

Tilbyderne av modulbasert videreutdanning skal delta på fellessamlinger med de øvrige tilbyderne av modulbasert videreutdanning for å dele erfaringer med utdanningen og for å bidra til videreutvikling av denne.

Tilbyder skal også se sitt tilbud i sammenheng med de øvrige modulene som er eller blir utviklet.

6. Kriterier for valg av tilbyder

Tildelingen skjer på grunnlag av hvilket tilbud som er mest fordelaktig, basert på følgende fire kriterier, i prioritert rekkefølge (vektlegging i prosent):

- Oppdragsforståelse – 40 %
- Kvalitet – 30 %
- Gjennomføringsevne og leveringssikkerhet – 20 %
- Pris – 10 %

6.1 Oppdragsforståelse

Tilbudene vil bli vurdert ut fra situasjonsbeskrivelsen, føringene og målene i kravspesifikasjonen.

Følgende spørsmål ønskes besvart i tilbudet:

1. Hva mener tilbyder er ledelsesutfordringene når det gjelder arbeid med utviklings- og endringsarbeid i skolen? Ut fra dette, hva er skolelederens behov for kunnskap, holdninger og ferdigheter?
2. Hva mener tilbyder er effektiv lederutdanning, dvs. utdanning som fører til utvikling av lederpraksis?
3. Hvordan er den modulbaserte utdanningen tenkt gjennomført (samlinger, aktiviteter, metodikk, temaer mv.)?

Herunder:

- Hvordan skal deltakerne arbeide for å oppnå målene for modulen?
- Hvordan skal det legges til rette for erfaringsutveksling, samarbeid og veiledning mellom deltakerne?
- Hvordan skal deltakernes individuelle behov (problemer/utfordringer) innenfor ledelse av skoleutvikling ivaretas?
- Hvordan er utdanningen koblet til skoleeier og deltakernes organisasjon?
- Hvordan skal utdanningen kobles til deltakernes praksis?
- Hvordan skal utdanningen bidra til å utvikle praksis?
- Hvordan skal utprøving på egen arbeidsplass foregå?
- Hvordan skal det legges til rette for fleksibilitet slik at studiet lar seg kombinere med at deltakerne er i full stilling?

6.2 Kvalitet

Tilbyder må legge ved søknaden dokumentasjon av tilsvarende aktiviteter og tidligere relevante oppdrag, inkludert evalueringer og referanser. CV på nøkkelpersoner som skal utføre oppdraget må vedlegges.

6.3 Gjennomføringsevne og leveringssikkerhet

Tilbyder må dokumentere hvilke tilgjengelige ressurser som finnes til å løse oppdraget så langt det er beskrevet i dette konkurransegrunnlaget. I tillegg skal tilbyder legge fram en plan som viser hvordan tilbyder vil kunne gjennomføre dette oppdraget.

6.4 Pris

Pris skal oppgis pr. deltaker pr. program med oversikt over hva som ligger i prisen. Utviklingskostnader skal inkluderes i prisen.