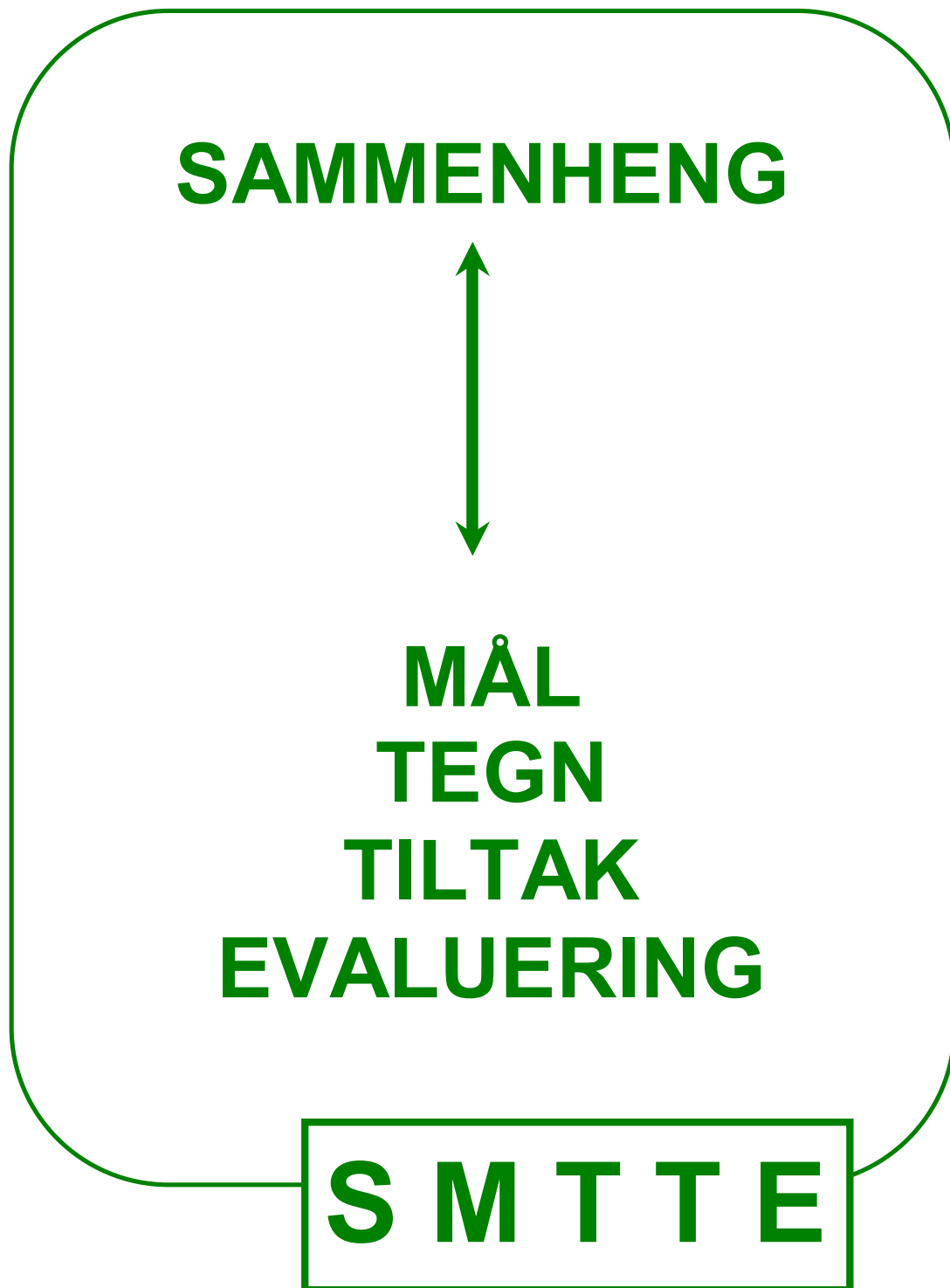


VERKTØY FOR MÅLSTYRING:

- En presentasjon av Pedagogisk senterers modell



Serie: VERKTØY FOR LEDELSE

Pedagogisk senter i Kristiansand

Innhold

Målstyring i en pedagogisk sammenheng	4
Pedagogisk senters modell for planlegging av Pedagogisk utviklingsarbeid	6
De enkelte deler i SMTTE-modellen henger sammen	7
Del 1 SAMMENHENG	8
Del 2 MÅL	10
Del 3 TEGN	12
Del 4 TILTAK	14
Del 5 EVALUERING	16
Treningsark	18
Hvordan benytte SMTTE – ved den årlige justering av handlingsprogrammene/virksomhetsplanen	19
Justering av handlingsprogrammet trinn for trinn	20
”SMTTE” en modell for målstyring til bruk i utviklingsarbeid – kort versjon	21

Målstyring i en Pedagogisk sammenheng

Mange pedagogiske publikasjoner som er gitt ut i de senere årene inneholder innvendinger mot bruk av målstyring i pedagogiske sammenhenger.

Hovedinnvendingene er gjengitt nedenfor:

I Målstyring fører til ubalanse mht hva som er viktig
Det hevdes ofte at målstyring skaper:

- **Overmåling** – det vil si at målstyring vil føre til for stor vektlegging på de delene av virksomheten en har valgt å sette mål for.
- **Uvesentlighet** – det vil si at målstyring vil gjøre at en fokuserer for mye på områder som lett lar seg måle, og det avgjørende i samspillet mellom mennesker vil da lett falle utenfor.

II Målstyring innebærer en overforenkling av den pedagogiske virkelighet

- **Mekanisering** – det vil si at målstyring vil gjøre pedagogikk til en type produksjonsvirksomhet der en ikke har syn for utsikkerheten mht hva en kan oppnå når en har med mennesker å gjøre.
- **Skylapper** – det vil si at målstyring medfører innskrenket oppmerksomhet overfor utilsiktede effekter av målstyringen.

Vi mener den målstyringsmodellen som presenteres i det følgende langt på vei representerer det motsatte av det som er referert ovenfor: SMTTE-modellen er ment å ivareta nettopp det egenartede ved å ha med mennesker å gjøre.

Videre vil vi si følgende:

1. SMTTE-modellen er et godt redskap også når kursen skal legges om. Den kan hjelpe oss til i tide å oppdage at det eventuelt er nødvendig å endre retning.
2. På langt nær alt i en skole bør målstyres. Mye kan og bør trolig drives etter prinsippene for aktivitetsstyring, regelstyring, verdistyring m.m.

Målstyring etter SMTTE-modellen passer godt når det søkes etter nye virkemidler som ivaretar hensyn til pedagogisk arbeid blant barn og unge.

Modellen vil være et nyttig hjelpemiddel for skoler og barnehager i det årlige arbeidet med justering av det pedagogiske handling-program/virksomhetsplan.

Modellen inviterer til å finne fram til konkrete svar på spørsmålene:

Hva er situasjonen og hva er mest viktig å gjøre noe med?	Sammenhengen
Hva konkret er det vi vil oppnå?	Mål
Hva skal vi ha som tegn på at det vi gjør er bra?	Tegn
Det vi sier vil vi, hva krever det av oss?	Tiltak
Hva fikk vi til av ønskelige resultater?	Evaluering

Pedagogisk senters modell for pedagogisk planlegging av pedagogisk utviklingsarbeid.

Modellen består av følgende deler:

1. Sammenheng
2. Mål
3. Tegn
4. Tiltak
5. Evaluering

Modellen er ment som et verktøy for tanken, for samtalen, for skrivebordet, for skolen, undervisningen og for organisasjonen/arbeidsplassen.

- SMTTE-modellen skaper klarhet i hva vi holder på med
- SMTTE-modellen kan brukes i skolens handlingsprogram prosess
- SMTTE-modellen gjør det enklere å diskutere og planlegge sammen.
- SMTTE-modellen utvikler kompetanse underveis
- SMTTE-modellen stimulerer oss til å tenke systematisk og gir rom for kreativitet.
- SMTTE-modellen: kan brukes som rettesnor når vi er avhengig av å redegjøre skriftlig for det vi holder på med- SMTTE kan betraktes som en type disposisjoner for søknader, planer o.a.

Modellen kan altså benyttes både når vi skal arbeide svært uformelt og likevel kunne dokumentere det vi gjør og når det er naturlig å arbeide på en mer formell måte. Modellen kan brukes for målstyring av en hel skole eller for en lite gruppe lærere. Den kan også brukes i forhold til enkeltelever når tilpasset opplæring skal finne sin form

De enkelte deler i SMTTE-modellen henger sammen

Vi kan egentlig starte planleggingen med hvilken som helst del de fleste tilfeller vil det være mest naturlig å starte med del 1, sammenhengen.

Dersom vi endrer noe i en del, fører det gjerne til at vi også må endre noe på andre deler:



I det følgende vil vi redegjøre for hver enkelt del. Når vi bruker modellen i praksis, vil vi under planleggingen gjerne hoppe litt fram og tilbake mellom de ulike delene.

Del 1 Sammenheng

Bakgrunn, forutsetninger og rammer for situasjonen vi må ta hensyn til når vi skal sette mål

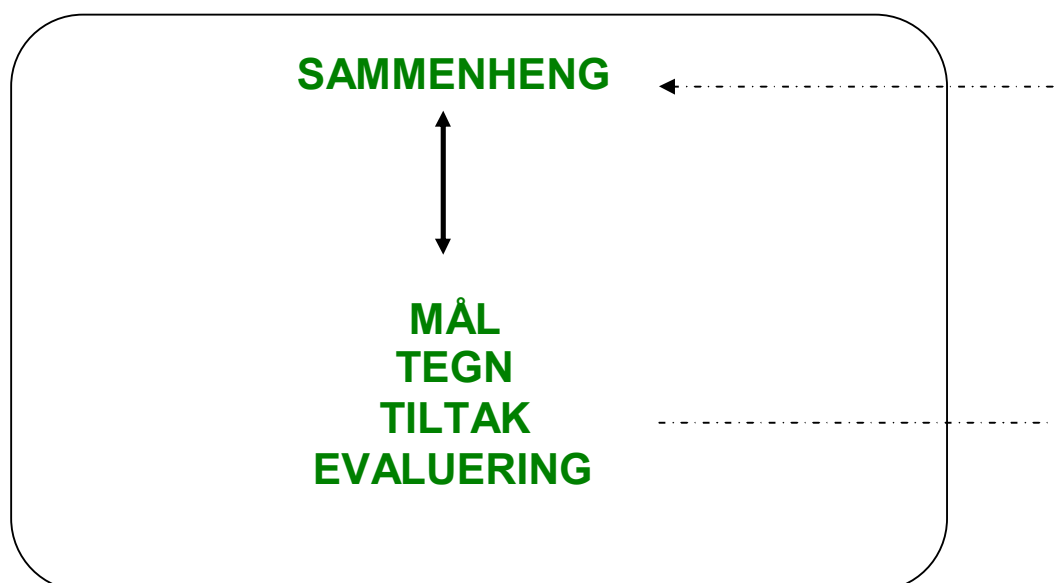
Vi finner fram til vesentlige deler av sammenhengen ved å stille oss spørsmål av typen:

- Hva har fått oss til å være opptatt av det vi nå skal arbeide med?
- Hvilke ressurser har vi å spille på når vi skal planlegge videre?
- Hva er det som gjør det så viktig å bruke tid og krefter akkurat på dette?
- Hvilke verdier/prioriteringer vil vi holde oss til i det videre arbeidet?
- Vi skal senere formulere mål for en ønsket tilstand, men hva er tilstanden nå?

Sammenhengen beskriver skolens virkelighet. I denne virkeligheten lages tjenlige mål ut ifra behov om endring eller ønske om forandringer. Sammenheng gir bakgrunn, forutsetninger og rammer for situasjonen når vi arbeider med mål.

Når vi skal lage handlingsprogram eller planlegge et utviklingsarbeid, tar vi utgangspunkt i noen sider av virkeligheten som vi ønsker å gjøre noe med.

Målene må sees i lys av den sammenheng de blir laget i. Målene har ingen verdi i seg selv. Målstyring benyttes for at sammenhengen skal endres til det bedre.



Det er i sammenhengen vi finner begrunnelsen for det som skal gjøres. Det er av avgjørende betydning at de som skal bidra til å nå de målene som skal settes, er fortrolige med begrunnelsen for det de skal gjøre.

Kjennskap til begrunnelsen

- gjør oss mer våkne for det som skjer
- bidrar til den kompetanse som trengs for å nå målet

Etter at tiltak er gjennomført, forventer vi å ha kommet nærmere målet. Det er sammenhengen som viser om det vi har gjort, har ført til endringer og om det vi har skapt, er bra. Vi må hele tiden følge med i hvordan forholdene utvikler seg. Både mål og tiltak kan endres underveis som følge av endringer i sammenhengen.

Å evaluere er å undersøke hva som har skjedd av endringer.

Å evaluere er å følge med på en planlagt måte.

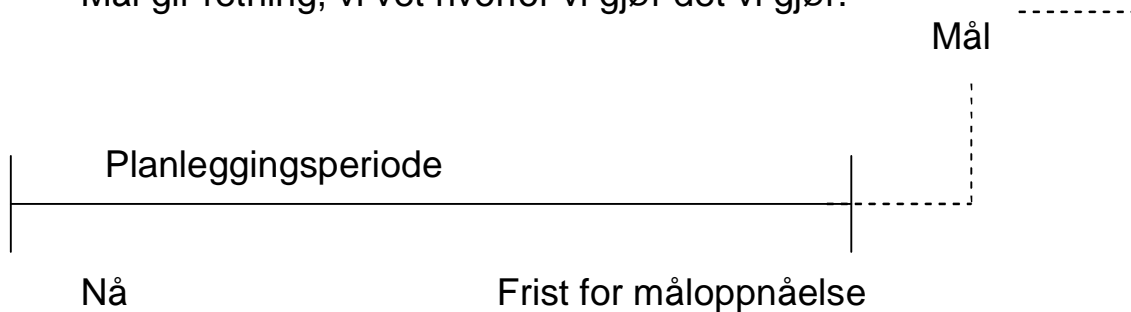
Praktisk

- Hvordan har vi skaffet oss kunnskap om sammenhengen?
- Hvordan har vi beskrevet sammenhengen?
- Hva i sammenhengen har vi valgt å gjøre noe med?
- Er det andre sider av skolens/barnehagens virkelighet/sammenheng det kunne vært like aktuelt å gjøre noe med?
- Hva ville vi si hvis noen ba oss om en skikkelig begrunnelse for det vi planlegger?

Del 2 Mål

Våre forestillinger om en ønsket tilstand - formulert i nåtidsform fastsatt i tid

Mål gir retning, vi vet hvorfor vi gjør det vi gjør.



Vi finner fram til målet ved å stille spørsmål av typen:

- Hvilken situasjonsbeskrivelse ønsker vi å kunne gi – når målet er nådd?
- Hva skal være sant ved utløpet av fristen?
Et mål er en situasjonsbeskrivelse – tatt på forhånd. Vi ønsker at en del av sammenhengen skal bli slik det er formulert i målet vårt.

Eksempel:

Mål: Alle lærerne er organisert i team. Frist juni 95.

Mål: Elevene har erfaring med bruk av bibliotek
1 gang pr. uke. Frist våren –95.

Fordelen ved å bruke nåtidsform i målformuleringen er blant annet at vi :

- får et mål som virker mer forpliktende
- merker lett om vi er enig eller uenig i det som foreslås
- blir tydelig klar over hva vi praktisk begir oss inn på
- får en følelsemessig opplevelse av hva det innebærer å nå - målet
- kan evaluere om tilstanden er oppnådd ved fristens utløp vil forstå hva som må gjøres for å nå målet

Fordelen med en klar tidsangivelse er blant annet at vi da

- tvinges til å være realistiske
- motiveres til innsats og utholdenhet
- kan finne ut om målet nås
- kan feire graden av måloppnåelse

Erfaring har vist at følende ord er velegnet for gode mål som uttrykker en tilstand:

Er, vet, kan, har erfaring med, har nå, kjenner o.fl.

Målet er beskrivelse av en forestilling i hodet vår. Resultatet er det vi oppnår "i verden". Evalueringen opplyser oss om resultatet. Dersom resultatet svarer til målet, kan det bety at arbeidet her vært vellykket.

Krav til målet er bl.a. at det skal være:

realistisk, det er oppnåelig
relevant, gjelder noe som er vesentlig innenfor sammenhengen
samlende, får kollegiet med
målbart, vi kan finne ut om målet er nådd
forståelig, vi og andre skjønner hva som menes
positivt, gjelder noe vi vil oppnå, ikke noe vi vil få slutt på

Videre skal et mål gjerne bidra til økt selvtillit i kollegiet. Det er viktig å skille mellom mål og forandringsønsker. Forandringsønsker uttrykkes ofte slik:

- bli bedre til å
- få slutt på
- sørge for å
- skal, vil, bør

De fleste forandringsønsker kan gjøres om til mål. Det kan være vanskelig å formulere mål. Men den tiden vi bruker, kan være vel anvendt fordi vi tvinges til å tenke oss fram til klarhet om hva vi egentlig vil. Nå vi vet hva vi vil, Da er det vanligvis enkelt å formulere målet, og er målet klart, er vi allerede et godt stykke på vei.

Praktisk:

Mange mål skaper lett frustrasjon. Vi må vurdere om vi har havnet i "Pedagogisk spagat". Å sette mål er å prioritere. Det betyr å velge bort noe og prioritere noe annet.

Har vi formulert målene i nåtid og fastsatt dem i tid?

For øvrig:

- hvor opplysende er målene for mennesker utenfor skolen/barnehagen?
- hvor retningsgivende er de innad i skolen/barnehagen?

Del 3 Tegn

De sanseintrykkene som høyst sannsynlig betyr at arbeidet går mot målet

Vi konkretiserer målet ved at vi under planleggingen blir enige om hva vi skal ha som sansbare tegn underveis og ved slutten. Tegn er altså det vi forventer å se og høre når målet er nådd – og som vi derfor retter oppmerksomheten mot underveis.

Tegn – innbærer konkretiseringer av målet

Tegn – utløses av de tiltakene vi iverksetter

Tegnene styrer vår oppmerksomhet. Jo mer målet gjelder menneskelig atferd, desto viktigere er det at vi har mange og vesentlige tegn. Jo mer målet gjelder fysiske forhold, jo mindre viktig er det med tegn. Vi finner fram til aktuelle tegn ved å stille spørsmålet:

Hva skal vi se og høre når målet er nådd?

Eksempel

Mål:

Inspeksjonen fungerer etter de rutinene som er fastsatt. Frist juni –95.

Tegn her kan være:

- inspiserende lærer er i skolegården/korridoren før elevene.
- inspiserende lærer beveger seg innfor hele sitt område
- inspiserende lærer snakker med elever

Tegn skjerper oppmerksomheten. Tegn og evaluering henger sammen. Vi oppdager tegnene underveid og bruker dem under evalueringen. Det kan være lurt å føre "loggbok" for tegn som vi iakttar underveis.

Tegn er dagliglivets trøst; vi ser og hører at vi har oppnådd noe positivt i forhold til målet. De oppmunter og gjør målet mer konkret. Dersom tegnene ikke kommer, kan det være et tegn (!) på at vi bør prøve å endre tiltak.

”Du skal ikke skue hunden på hårene”. – Men dessverre, vi har ikke noe valg. Som pedagoger må vi holde oss til det vi ser og hører. Vi kan ikke se at barn er trygge, men vi kan høre nonen tegn som gjør at vi vil tenke: ”Ja, nå er Lise trygg.”

Tegn gir ikke noe bevis for at målet er i ferd med å nås, men de gjør det sannsynlig. Noen tegn kan vi finne fram til på forhånd. Andre aktuelle tegn vil vi oppdage under arbeidet for å nå målet.

Har vi klare forestillinger om hvilke tegn vi ønsker å se og høre, vil vi lettere lede oss selv til den type atferd som gir ønskede tegn. Tanken på tegn skaper forventninger. Dette skjer delvis bevisst og delvis utbevisst.

Derfor:

Å vite om tegn er å være økonomisk med kreftene
Å vite om tegn er å leve med hensiktsmessig oppmerksomhet.

For skoler/barnehager som ønsker å utnytte biblioteket bedre og har formulert mål for dette, kan tegn for eksempel være:

ser elever/barn på biblioteket
ser trafikk av elever/barn i gangen
ser en ”utslitt” bibliotekar
hører at elevene/barna snakker om biblioteket.

Praktisk:

Vi tar for oss mål fra handlingsprogrammet: Hva er de viktigste tegnene vi er ute etter?

Hva vil vi bruke som tegn på at foreldremøte har vært vellykket?

Del 4: Tiltak

Planlagte handlinger fram mot målet

Vi finner fram til tiltakene ved å stille spørsmålet:

- Hva må gjøres for at målformuleringen en dag skal gi en sann beskrivelse av tilstanden?

Tiltak er det vi faktisk gjør for å bevege oss mot målet. Som regel er det tale om først å planlegge noe og deretter å gjennomføre det.

Når vi skal planlegge og ta stilling til hva som skal gjøres, vil de aktuelle tiltakene oftest ligge innenfor tre typer:

- Type 1. Lære/finne ut
- Type 2. Skaffe eller lage
- Type 3. Organiserer

Som regel er det nødvendig å benytte alle de tre nevnte typer tiltak. Samtidig er det ofte slik at én av typene vil være klart viktigst. Mange ganger er det lettere å få pedagoger til å innse viktigheten av type 2 og 3 enn betydningen av type 1 – nødvendigheten er at vi selv må lære noe for å få til det vi sier vi vil.

Noen andre tiltaksord:

Øve, Skrive, lese hente, informere, besøke, undersøke, samle, trene, avtale, planlegge.

Eksempel:

Mål: Barna er opptatt av vann og vet at det er nødvendig for alt liv på jorden.

Tiltak:

- Personalet besøker biblioteket for å skaffe seg kunnskap om vannets betydning.
- Vi kjøper akvarium til planter og dyr
- Vi går på tur til tjernet en gang i uka
- Vi planlegger aksjonsdag for å skaffe penger til "Stopp ørkenspredningen".

Tiltakene skal være virkekräftige.

Det er viktig å velge ut de tiltakene som er mest hensiktsmessige.

Det er ikke nok at et tiltak er rettet mot målet.

Spørsmålet er om det tiltaket vi har valgt, er det mest effektive, og om kostnadene er rimelige i forhold til det som oppnås.

Altfor mange tiltak kan føre til at vi mister målet av syne og at ansvaret pulveriseres.

Rekkefølgen av tiltakene er også vesentlig.

Planlagte tiltak gir ingen garanti:

I en pedagogisk sammenheng vil tiltak som regel bære preg av prøving – vi kan ikke være sikre på at de vil føre til målet.'

Praktisk planlegging av tiltak innebærer å

velge hensiktsmessige tiltak

bestemme hvem som er ansvarlig for hva

fastsette tidsplan for iverksetting

vurdere at forbruket av tid og andre ressurser er passelig

Praktisk:

Skolene og barnehagene har vanligvis ført opp en rekke tiltak for å nå ulike mål i handlingsprogrammet. Vi tar for oss alle tiltakene under ett av målene:

Hva slags type tiltak har vi planlagt?

Hvilke av de 3 typer tiltak (lære/finne ut, skaffe/lage, organisere) er viktigst for å nå de ulike mål i handlingsprogrammet?

Hvem er ansvarlig for de ulike tiltakene?

Hvor virksomme er de tiltakene vi har valgt?

Del 5: Evaluering

Å gå litt til siden, betrakte det som er gjort og svare på 3 viktige spørsmål

Også evaluering må planlegges på forhånd. Å planlegge evaluering er å bestemme hvordan vi vil orden oss for å besvare følgende spørsmål:

1. Hva har vi sett og hørt?
Undersøke og innhente opplysninger om hvordan tilstanden er nå. Gjennomgå og registrerte tegn og andre iakttakelser
3. Hva synes vi og andre om det vi har oppnådd?
Vi vurderer det som er registrert og iakttatt, sammenlikner det med målet og det vi har fokusert på i sammenhengen. Dette bør gjøres relativt nøye.
2. Hva trenger/gjør vi nå?
Fastsetter de neste skritt. Benytter det vi har lært gjennom arbeidet og evalueringen. Altså: Ny planlegging. SMTTE-modellen kan igjen benyttes fra starten.

Hva er evaluering?

Å evaluere er å undersøke hva som har skjedd av forandringer i sammenhengen. Hvor er vi i forhold til målet? Hva har ellers skjedd? Vi registrerer det som faktisk har skjedd. Etter at disse opplysningen er samlet, kan vi gå videre med spørsmål som:

Hva synes vi om resultatet av det vi har gjort? Hva finner vi ut når vi sammenholder resultatet med de tankene vi gjorde oss da vi planla det hele? (Se: sammenhengen).

Evaluering kan gjøres på mange måter:

- skjema – observasjoner – høringer
- intervjuer – loggbøker - gjennomgåelse av protokoller o.a.
- møter

Mange kan være med å evaluere: - barn og unge – ansatte foreldre o.a.

Alle som er del av miljøet eller iakttar deler av virksomheten, kan ha viktige opplysninger å tilføre i evalueringsarbeidet.

Målstyring med SMTTE-modellen er en læringsprosess der evaluering underveis og mot slutten inngår som viktige deler:

- Hvor er vi? (Sammenheng)
- Hvor vil vi? (Målet)
- Hva skal vi registrere? (Tegn)
- Hva skal skape endringer? (Tiltak)
- Hvordan går det? = Evaluering underveis
- Hvor kom vi? = Evaluering til slutt

Noen råd:

Det er vesentlig at mange får delta i evalueringsarbeidet. Det forplikter og skaper kontinuitet. Mulighetene for å kunne delta er mange:

- noen kan innhente opplysningene
- noen kan avgi opplysningene
- noen kan ordne opplysningene
- noen kan vurdere opplysningene

Det kan være de samme personene som gjør alt dette, men det er sjelden hensiktsmessig. De som har vært lite med i arbeidet, bør også slippes til.

Evaluering fokuserer på sterke og svake sider og gir oss nyttige svar på om det nytter. Det er viktig at vi evaluerer det vi kan gjøre noe med. Innhentet informasjon må ikke underslås. Evaluering viser at vi arbeider seriøst, at vi tar ting på alvor.

Mange legger mye arbeid i å samle opplysninger. Det er like viktig å planlegge hvordan opplysningene skal benyttes.

Hvordan har vi evaluert frem til nå?

- måten
- avsatt tid
- ansvarsforhold
- deltakelse
- tilbakemelding

Hvordan vil vi legge opp evalueringen denne gangen?

Treningsark

Viktige elementer i sammenhengen

Aktuelle mål

Mulige tegn

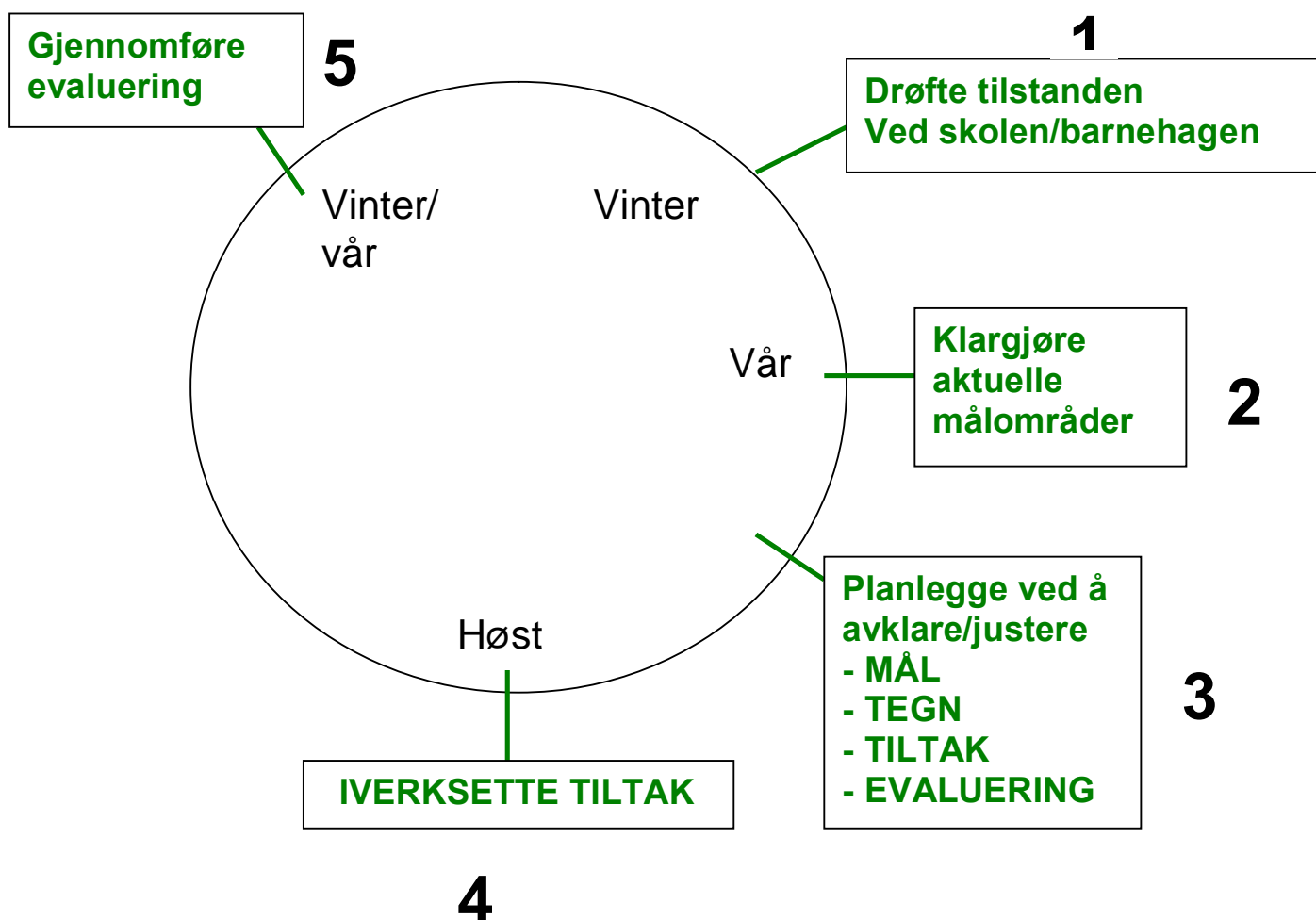
Hensiktsmessige tiltak

Egnet evaluering

Hvordan benytte SMTTE – ved den årlige justering av handlingsprogrammene/virksomhetsplanene

Mange skoler og barnehager har etter hvert egne handlingsprogram som justeres en gang i året.

Her kan SMTTE modellen med fordel benyttes i følgende arbeidsprosess:



Evaluering kan skje mot slutten av planperioden, men også underveis – slik at kursen kan bli justert når det er nødvendig.

Justering av handlingsprogrammet trinn for trinn:

1. Drøfte tilstanden

Dette kan skje på bakgrunn av et systematisk opplegg for barnehage- eller skolevurdering – eller med utgangspunkt i evaluering av målene fra i fjor.

Uansett: Når vi skal revidere handlingsprogrammet, bør vi ha oppmerksomheten mot mer enn det som omfattes av målene i det eksisterende handlingsprogrammet.

2. Klargjøre aktuelle målområder

I de fleste tilfeller vil det trolig være aktuelt å holde fast ved noen av de målene som er i det eksisterende handlingsprogrammet for eventuelt å skifte ut eller supplere med et annet.

3. Planlegge ved å avklare og justere.

Her benyttes SMTTE-modellen for hvert av målene som skal gjelde framover.

4. Iverksette tiltak

Dette er det punktet som tar minst plass i denne oversikten, men som i praksis vil foregå gjennom det meste av året. For flere mål vil det rolig være aktuelt med tiltak som strekker seg over 1-3 år.

5. Gjennomføre evaluering

Evalueringen gjennomføres for å skaffe fram informasjon om hvor langt en er kommet i forhold til tidligere fastsatte mål.

Skole- og barnehagevurdering er en forberedelse til de forestående drøftelsene om tilstanden. (Se trinn 1.)

Men som tidligere nevnt: Det er viktig å få fram opplysninger også om andre sider ved virksomheten enn dem vi til nå har hatt mål for.

Første året vi skal lage handlingsprogram: Da kan vi starte med uformelle drøftinger (trinn 1) – eller en kan innlede hele arbeidet med et opplegg for evaluering (trinn 2). En oppstartende evaluering kan gjerne begynne med en grov kartlegging av det som foregår ved denne barnehagen eller i skolen. Hva er vi rimelig fornøyd med? Hvor trenger vi en konsentrert innsats. Det er mest viktig å få til forandringer, der formulerer vi mål.

”SMTTE” =

En modell for målstyring til bruk i utviklingsarbeid – kort versjon

Sammenheng:

Bakgrunn, forutsetninger og rammer - når vi skal sette mål

Når vi velger et målområde, kan det være som resultat av for eksempel

- problemer ved barnehagen/skolen
- vurdering av virksomheten
- nye læreplaner
- ny fagkunnskap
- muligheter som oppstår ved endringer i personalet
- behov og ønsker fra barn, foreldre, lærer o.a.
- erfaringer med tidligere utviklingsarbeid.

Målene har ingen verdi i seg selv. Målene må sees i lys av den sammenhengen de blir laget i. – Målstyring skjer for at sammenhengen skal bli bedre!

Mål:

Forestilling om en ønsket tilstand

- formulert i nåtidsform
- fastsatt tid

Ord som kan være greie å bruke når vi skal uttrykke ønsketilstander:

Barna	- er
Førskolelærerne	- kan
Lærerne	- vet
Foreldrene	- finnes
Gruppen	- har nå
Barnehagen	- har erfaring med
De ansatte	- deltar
Skolen	- kjenner

Tegn: **De fastsatte sanseinntrykkene – som høyst sannsynlig betyr at arbeidet går mot målet.**

Tegn er det vi kan se og høre på veien mot målet.

De styrer vår oppmerksomhet. Jo mer målet gjelder menneskelig atferd, desto viktigere er det at vi har mange og vesentlige tegn. Jo mer målet gjelder fysiske forhold, jo mindre viktig er det med tegn.

Tiltak: **Planlagte handlinger fram mot målet**

Hvem har ansvar for hva – innen?

Tiltakene vil oftest ligge innenfor tre typer

1. Lære og/eller finne ut
2. Skaffe eller lage
3. Organisere

Noen andre tiltaksord:

Øve, skrive, lese, hente, informere, besøke, undersøke, samle, trene, avtale, planlegge.

Evaluering: **Å gå til siden, betrakte det vi har gjort – og svare på tre viktige spørsmål.**

1. Hva har vi sett og hørt?
Vi undersøker og registrerer.
2. Hva synes vi og andre om det vi har oppnådd?
Vi sammenlikner med målet og hva vi har fokusert på i sammenhengen.
3. Hva trenger/gjør vi nå?
Ny planlegging



PEDAGOGISK SENTER
Skoledirektøren 2010

© Pedagogisk senter

<http://www.pedsenter.no/>

Epost: Pedagogisk.senter@Kristiansand.kommune.no