

# **Ledelse av utviklingsarbeid og skolebasert utvikling**

Gauldalsregionen

Oppdal 26. og 27. september, 2018

- Hva skolebasert kompetanseutvikling er
- Den desentraliserte ordningen
- Forskning på UiU (konkrete opplegg)
- Konkret prosjekt (fallgruber og muligheter)
- Implikasjoner for framtidig kvalitetsutvikling i skolen
- Gruppeoppgave



# 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

(Udir, 2012, s. 5)

# Mål

- Barn og ungdom skal lære og utvikle seg
- Ledere og lærere legge til rette for og lede elevenes læring





- Ledere legge til rette for læreres profesjonelle utvikling

# Lærere profesjonelle utvikling



## Lærere profesjonelle utvikling:

- læreres læring
- hvordan de lærer seg å lære
- hvordan de tar i bruk kunnskapen i praksishandlinger  
(Avalos, 2011)

# Den desentraliserte ordningen



- Innenfor overordnede nasjonale mål definerer og prioriterer kommunene selv hva de trenger i samarbeid med universiteter og høyskoler (s. 13).

Kunnskapsdepartementet. (2017). Meld. St. 21. *Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

# Summeoppgave



- Hvordan forstår dere dette sitatet?
- Hva betyr det for arbeidet i den skolebaserte kompetanseutviklingen i region og på den enkelte skole?



# Forskning

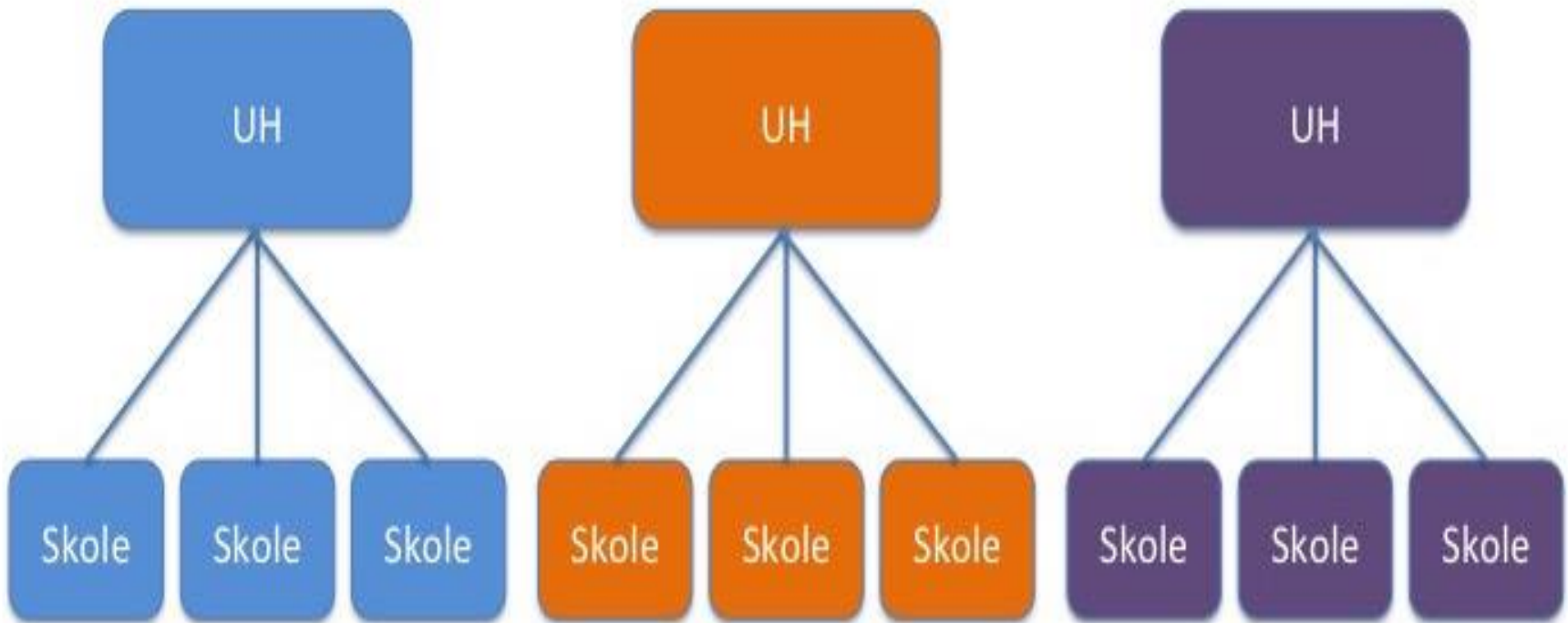
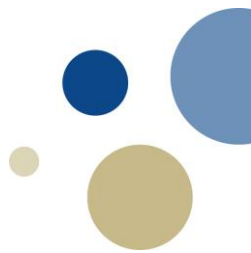


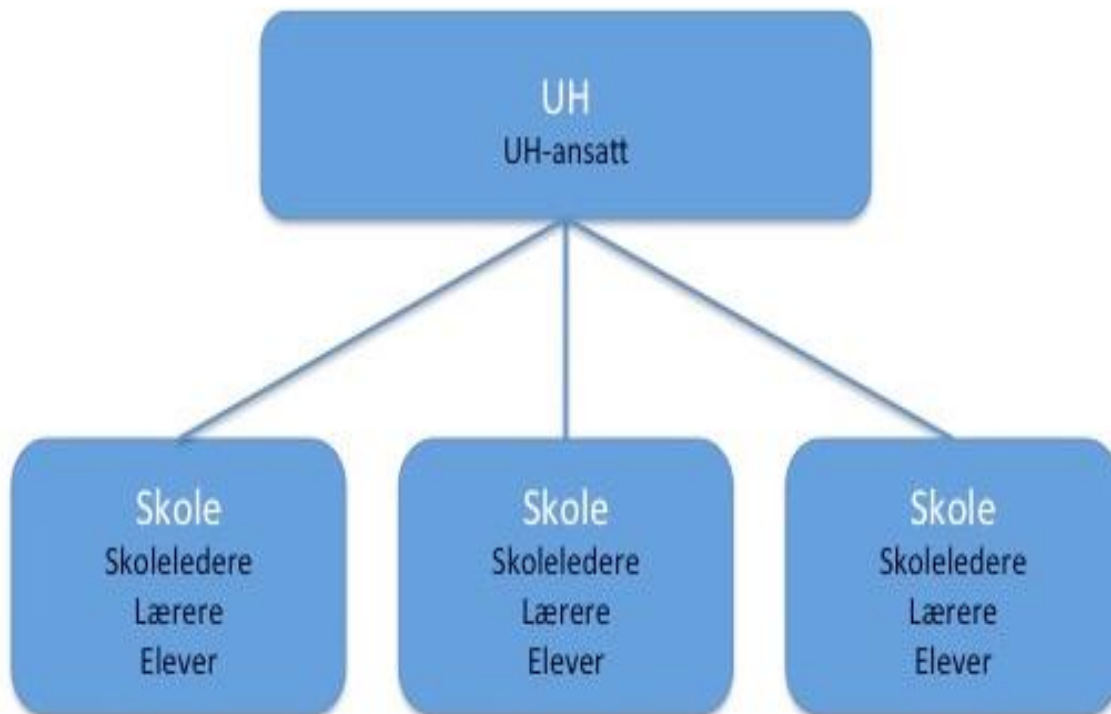
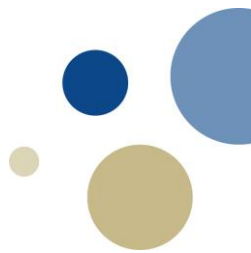
## Overordnet problemstilling

- *Hvilken betydning har UiU hatt for utvikling på ulike nivå innen skole og utdanning?*

## Forskningsspørsmål:

- *Hva har aktørene i UiU lært gjennom deltakelse i satsingen?*
- *Hvordan har de ulike aktørene lært gjennom deltakelse i UiU- satsingen?*
- *Hvordan kommer læringen til uttrykk i skolen og i aktørenes praksiser?*





# Samlet inn datamateriale på følgende vis



- Observasjon/skygging av en lærer (hovedinformant) i inntil en uke (9. trinn)
- Semi-strukturert intervju med hovedinformant
- Observasjon av og fokusgruppeintervju med team hvor hovedinformant er medlem
- Fokusgruppeintervju med elever (tre (3) elever i tre (3) elevgrupper som hovedinformant har ansvar for. Tre homogene elevgrupper med henholdsvis skolerresultater over middels, middels og under middels)
- Fokusgruppeintervju med skoleledelsen
- Fokusgruppeintervju med to (2) lærere fra hvert av de tre trinnene på skolen
- Brev som alle lærerne på skolene skrev



- 28 ledere, 63 lærere og 62 elever som er intervjuet i studien
- De fleste fag i skolen er representert gjennom lærerintervjuene
- Gjennomført observasjon av 55 undervisningstimer

# Et felles utgangspunkt



- Et felles område å jobbe med utgangspunkt i
- Hvordan komme frem til et område/en tematikk som alle opplever de har et behov å utvikle seg innenfor slik at elevene lærer mer
- The object is the «true motive»  
(Leont'ev, 1981, s. 59)

# Utviklingsprosesser på skolene



- Hvordan skolene kom i gang (Case A)

Postholm, M.B. (2018). Case A. I M.B. Postholm, A. Normann, T. Dahl, E. Dehlin, G. Engvik & E. J, Irgens (red.), *Skole- og utdanningssektoren i utvikling* (s. 99-162).

Bergen: Fagbokforlaget.

# Aksjonslæring



## 1. SAMLING med UH

Forarbeid: Skolen har valgt tema på forhånd.

a) Innledning: Hva er aksjonslæring?

Klasseledelse og læreres læring

Mellomarbeid: Refleksjon: Hva er viktig for meg i forhold til tema?

Skriftlig, individuelt arbeid som deles med kollegaer på samling 2.

## 2. SAMLING (på team)

a) ”Å finne fokus”. Dele egen forståelse/ hva som er viktig i forhold til tema

b) Visjoner. Utvikle en felles visjon (først i team)

## 3. SAMLING

a) Visjonsdeling. Dele refleksjon rundt visjon i kollegiet og utvikle felles visjon (hvor vil vi)

b) Utvikle konkrete problemstillinger med visjonen som ramme.

## 4. SAMLING To fra UH

Innledning: Observasjon - logg – skrivning i aksjonslæring

Eventuelt forelesning i annet tema i tillegg til klasseledelse.

## MELLOMARBEID:

Kartlegge nå-situasjonen i egen praksis (bruke observasjon, logg, annen form for skrivning) (hvor er vi)





- **Problemstillinger klasseledelse:**
  - Hvordan skape god dialog mellom personalet og elevene og mellom elevene?
  - Hvordan skape god arbeidsro og en positiv fremdrift i klassen?
  - Hvordan skape et godt klassemiljø basert på respekt, toleranse og tillit?
  - Hvordan skape et læringsmiljø der det er positivt å være god?

- **Veien videre:**

**Før jul:** Utforming og valg av en problemstilling

- Observere egen undervisning
- Refleksjon over denne sammen med kolleger
- Hvor står den enkelte, hva gjøres bra, hva bør endres?
- Beskrivelse av idealsituasjon

**Etter jul:**

Observasjon av hverandres undervisning og kollegaveiledning

Medarbeidersamtaler med fokus på valgt problemstilling



- Fordi motivasjonen og engasjementet blir kunstig, pålagt, og mange inkludert meg selv, blir litt sånn trumpete. Det blir litt sånn harelapp i det man blir bedt om å gjøre, man går ikke i det med seriøsitet nok, fordi du føler at prosessen i forkant har vært for dårlig. Det blir ikke ditt på en måte



- Oppstarten har fått betydning for hvordan satsingen forløp og hvilke spor satsningen har etterlatt seg

# Relevant forskning



**Læreres kontinuerlige profesjonelle utvikling lykkes best når:**

- Forbundet med den pågående skolepraksisen
- Forbundet med læreres tidligere kunnskap
- Forbundet med læreres refleksjon knyttet til deres egen praksis, og at de får mulighet til å diskutere sine erfaringer i en tillitsfull og konstruktiv atmosfære
- Refleksjon basert på konkret observasjon bidrar til praksisendringer
- Skolen utformer et klart overordnet mål

(Camburn, 2010; Margalef & Roblin, 2008; Zwart, Wubbels, & Bergen, & Bolhuis, 2009).

# Summeoppgave



- Innenfor overordnede nasjonale mål definerer og prioriterer kommunene selv hva de trenger i samarbeid med universiteter og høyskoler (s. 13).

Kunnskapsdepartementet. (2017). Meld. St. 21. *Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

- Hvordan forstår dere dette sitatet?
- Hva betyr det for arbeidet i den skolebaserte kompetanseutviklingen i region og på den enkelte skole?
- **Noe å tilføye?**



# **Lade-prosjektet:**

**Et formativt intervensjonsprosjekt**

# Lade-prosjektet": En lærende organisasjon for elevenes læring

Overordnede problemstilling:

- *Med elevenes læring som utgangspunkt: Hvordan kan lærere og forskere samarbeide om å utvikle undervisningen og skolen som en lærende organisasjon?*
- Delprosjekt 1/Storteam I: Tilpasset opplæring med fokus på vurdering
- Delprosjekt 2/Storteam II: Tilpasset opplæring med fokus på organisering og tilrettelegging
- Delprosjekt 3/Storteam III: Varierte arbeidsmåter og læring
- Delprosjekt 4: Møteplasser og kunnskapsdeling

# Utviklingsspørsmål



- *Hvordan kan ulike arbeidsmåter med fokus på læringsstrategier bidra til hver enkelt elevs sosiale og faglige utvikling?*





- Utvikling må bygges på gjensidig tillit og dialog (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000)
- Ifølge Argyris (1990) er en atmosfære som inviterer mennesker til å snakke åpent, en forutsetning for utvikling av læringsarbeid
- En lærer i 10. klasse sier:  
"Vi kan stole på hverandre, vi er lojale til hverandre, og vi kan tillate oss selv å ha en dårlig dag, du føler aldri at noen er etter deg. Det er en tolerant tone. Du kan være deg selv" .



- **Fra å sloss med tiden til å bruke den**

Vi deler erfaringer hele tiden. Og dersom vi er frustrerte over elevenes adferd, snakker vi om det på trinnmøter. Og vi foreslår ulike løsninger til hverandre”



- **Vi ser viktigheten, men...**

Elevene på 8. trinn er ikke bevisst på å bruke læringsstrategier i det hele tatt. Jeg lurer på hvordan vi kan hjelpe dem. Vi har snakket med dem om studieteknikk, som vi kaller det. Vi fikk en aha-opplevelse når en elev sa en dag at han ikke visste hvordan han skulle forberede seg til en prøve. Han hadde ingen formening om hvordan han skulle gjøre det. Og jeg synes det er veldig bra å snakke om det i storteamet. Det er bra både at vi lærerne på trinnet og storteamet får snakke sammen om dette. Jeg har følt meg så ensom før.



- Linda: Ja, det er det, men det er aldri satt av tid til det.
- Jon: (overlapper). Det er aldri tid.
- May Britt: Men dersom dere synes at det er meningsfylt, ser bruk av tiden som meningsfull?
- Jon: Jeg er enig, jeg er ikke uenig. Men det kommer sammen med resten. Og hver gang vi har møter på storteamet, må vi slette saker fra saklisten. Og vi må ha tid til å planlegge.
- Janne: Det er tid, men det handler om hva vi bruker den til.
- Jon: Ja, vi må se på hva vi bruker tiden vi har til.
- Janne: Ting som er nyttige må få prioritet.
- Tor: Hele tiden blir vi pålagt å gjøre nye ting, og det bør ikke legges skjul på at når du kom, det følte akkurat på samme måten, som en ny ting å gjøre. Hva med alt det andre som vi må gjøre?
- Anne: Men å dele ideer er nyttig.

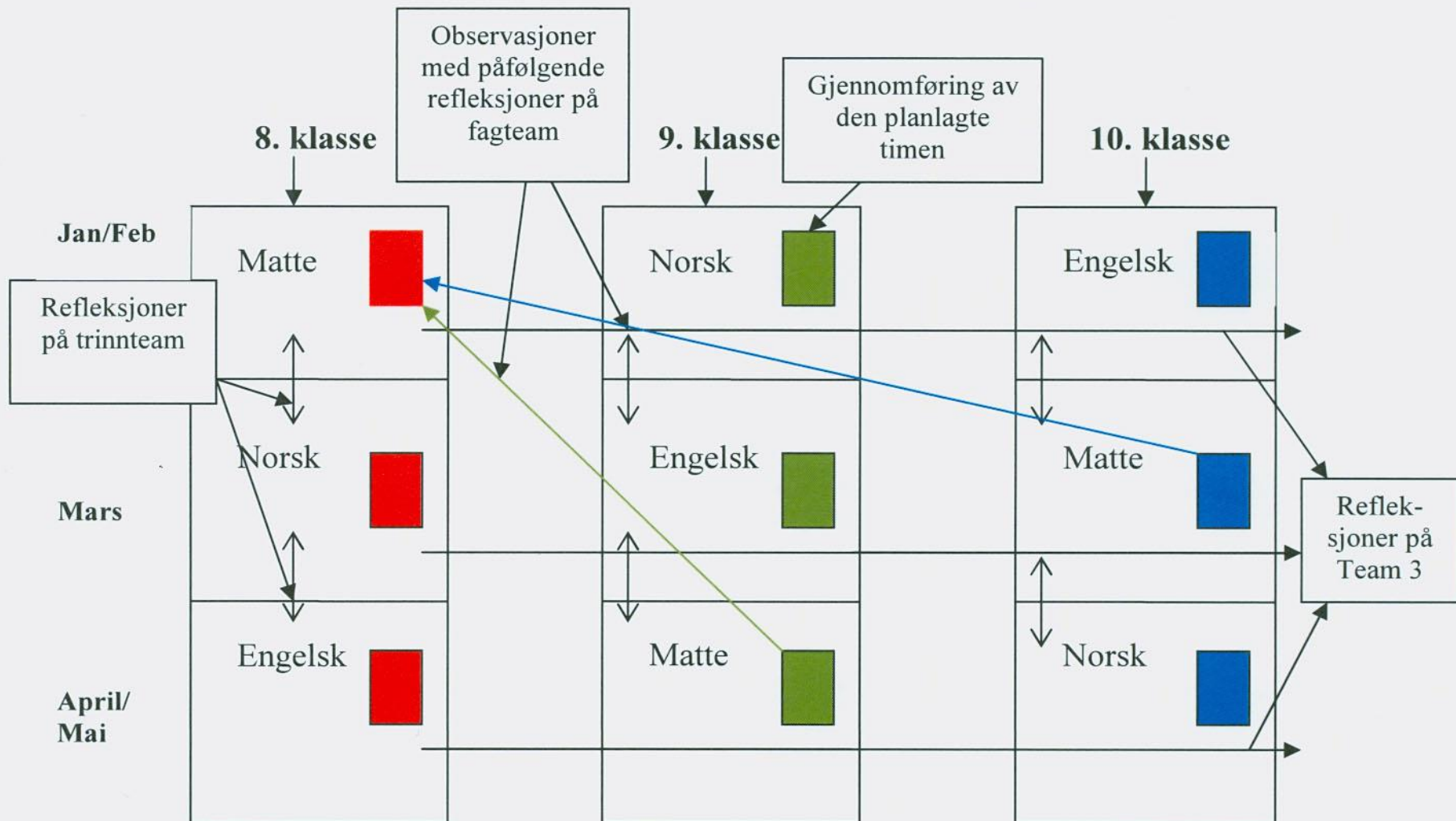


- **En vendepunkt til utvikling**

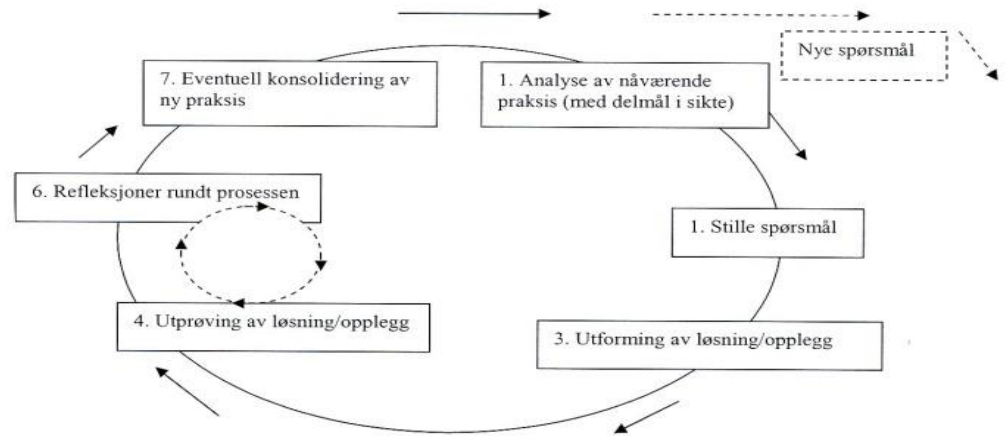
Tid eller mangel på tid, ble ikke nevnt i løpet av planleggingsdagen

De hadde utviklet tilhørigheten til prosjektet

De vil bruke tid på fokuserte refleksjoner for å endre og utvikle undervisningen



Figur 1: Formalisert plan



#### Delmål 9. klasse:

Gjøre elevene oppmerksomme på ulike måter å lære på.

Hjelpe elevene på å bli bevisst på hvordan de lærer.

Lærerne må bli bevisst på hva de gjør i undervisningen i forhold til dette.

Bli en bedre lærer: Utvikle undervisningsmåter, måter å aktivisere elever på for å nå enda flere.

- 1) Fag/tema: Engelsk. Vi har sett en film (About a boy), skal gjøre oppgaver knyttet til denne. Dessuten skal vi lese et utdrag fra novellen som filmen er basert på, og jobbe med oppgaver knyttet til dette utdraget.
- 2) Mål for timen: Muntlig og skriftlig aktivitet. Elevene skal lese høyt for hverandre i grupper på 3-4, et mål er at alle skal lese og så mange som mulig skal være muntlig aktiv i løpet av timen. Dette gjør jeg ved at elevene får svare skriftlig på noen oppgaver knyttet til filmen først, slik at det blir lettere for flere å svare muntlig etterpå.
- 3) Spørsmål til praksis: Muntlig aktivitet blant elevene + er dette oppgaver som passer til filmen? Tips til hva jeg kunne ha gjort annerledes, kanskje burde de fått oppgaver utdelt før de så filmen?
- 4) Ønsker tilbakemelding på følgende: Nådde jeg målene?



- Vi har oppdaget at når vi går i lag, blir vi mer synlig kompetent. Vi har fått mange tips og aha-opplevelser gjennom observasjoner og gjennom refleksjoner over vår egen praksis. Vi har fått mer innsikt både i våre kolleger og elever. Vi stoler enda mer på hverandre, og støtter hverandre. Svært nyttig. De er vi lærerne som skal lære av dette, men vår aksjonslæring vil også bidra til at elevene lærer mer. Derfor vil vi også fortsette med dette neste år, ved å følge samme plan.





**Erfaringene knyttes til teori**

**Erfaringene kobles**

**Erfaringene ordnes**

**Løst prat om erfaringene**

## Studien viser



- Erfaring med å tenke ut i fra et fokus over en lengre periode
- Teori ble etter hvert et nyttig redskap
- Teori hjelper oss til å begrunne hvorfor undervisningen er god eller dårlig

## Studien viser forts.



- Tar tid før lærerne blir kjent med egen og hverandres praksis (ett helt semester)
- Observasjoner og refleksjoner gjorde at de ble enda tryggere på hverandre
- Viktig at refleksjon rundt undervisning skjer samme dag som undervisningen er gjennomført

## Studien viser forts.



- Lærerne innehar mye "taus kunnskap" som kan løftes frem og bidra til utvikling gjennom felles refleksjonssamtaler
- Begrep som selvregulert læring, kognitive læringsstrategier, metakognisjon og aksjonslæring ble en del av lærernes felles begrepsapparat
- Refleksjon er et viktig ledd i planlegging av undervisningen



## Studien viser forts.

- Intensjoner må formaliseres/settes inn i en plan dersom de skal bli virkelighet
- Opplevelse av mening er en forutsetning.
- Viktig å ha identitet til arbeidet (innenfra og nedenfra)



*Hvordan kan ulike arbeidsmåter med fokus på læringsstrategier bidra til hver enkelt elevs sosiale og faglige utvikling?*

**Table 2: What do you usually do when reading history homework to understand and remember?**

	<b>8th grade Nov. 15<sup>th</sup>-06 N= 49 of 57</b>	<b>9th grade May 20<sup>th</sup>-08 N= 50 of 57</b>
<b>Students' answers:</b>		
Read several times	17	
Write keywords	12	13
Write keywords; retell to others	2	
Write keywords; asked by others	1	
Write key sentences	4	
Write key sentences; talk to others	1	
Do exercises on the text	2	7
Write summaries	1	2
Read summaries		5
Retell to oneself	2	4
Retell to others	2	2
Mind maps	5	1
Column logs		2
Make notes		7
Power notes		1
Discuss with someone		6

**Table 3: What do you usually do when reading history homework to understand and remember?**

	<b>9th grade Nov. 15<sup>th</sup>-06 N= 41 of 52</b>	<b>10th grade May 20<sup>th</sup>-08 N= 39 of 48</b>
<b>Students' answers:</b>		
Read several times	19	
Think to remember	1	1
Write keywords		5
Write keywords; retell to others	2	
Write keywords; do exercises	1	
Write keywords; read summary	1	
Do exercises on the text	5	9
Make questions for oneself	1	1
Someone asks questions	2	
Read summaries	1	1
Retell to oneself	3	1
Retell to self/mother; exercises	1	
Mind maps		1
Make notes	4	18
Discuss/talk with someone		1
View the text		1

# Summeoppgave

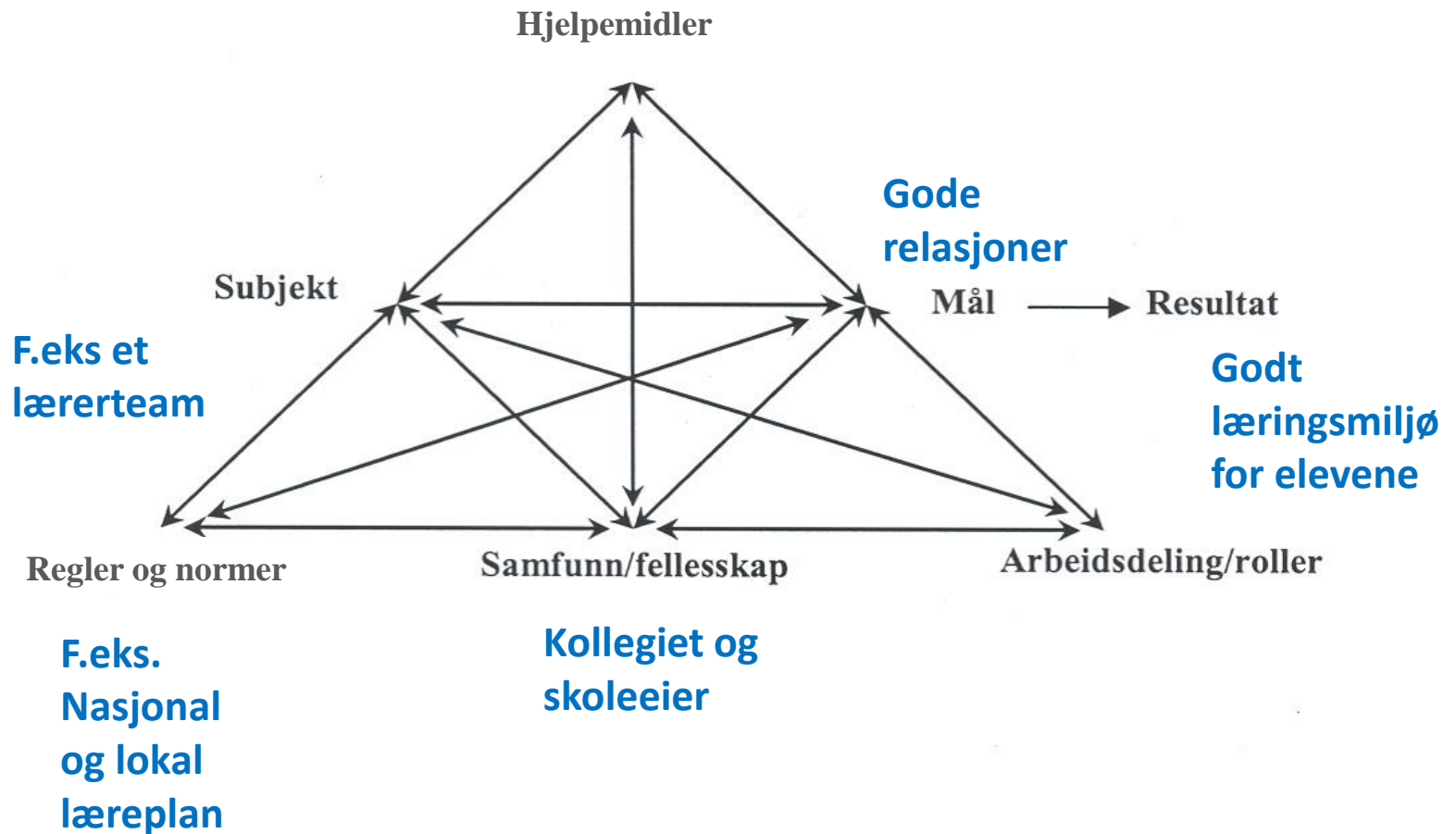


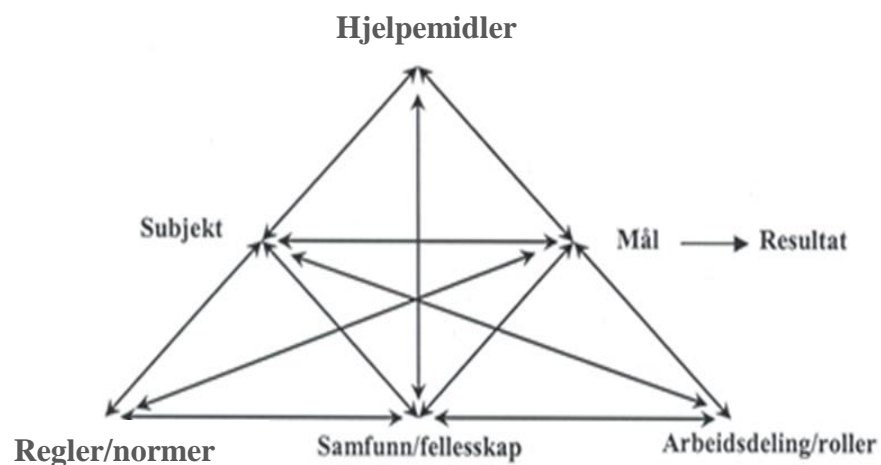
- Hva kan erfaringene/kunnskapen fra dette konkrete prosjektet bidra med inn i den desentraliserte kompetanseutviklingen?



# Aktivitetssystemet

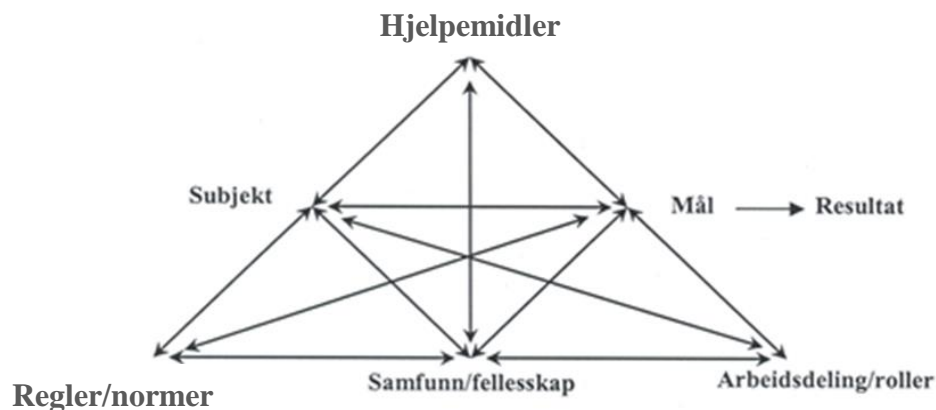
(Engeström 1987, 2001)





- Spenninger og motsetninger i og mellom faktorer utgangspunkt for utvikling (Engeström & Sannino, 2010)
- Leont'ev (1981), 'the object is the true motive' (p. 59)

# Summeoppgave



- Hva slags overordnet mål kan være aktuelt å jobbe i mot?
- Hvilke hjelpemidler antar dere at lærere trenger for å bevege seg mot dette overordnede målet?

# Lade-prosjektet



- Forskere - ledere

# Forskning om ledelse av læreres profesjonelle utvikling



- Behov for at ledere skaper et godt læringsmiljø for lærere preget av tillit

(Liu, Hallinger, & Feng, 2016; Piyaman, Hallinger, & Viseshsiri, 2017)

- Sørge for at lærere for mulighet til å lære sammen

- Sørge for at lærere får professional støtte

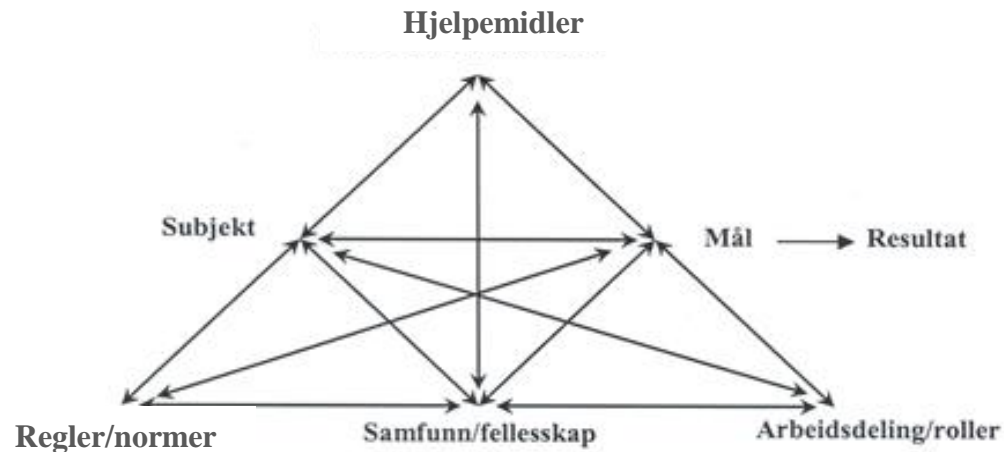
Pang, Wang, & Leung, 2016; Haiyan, Walker, & Xiaowei, 2017, King & Stevenson, 2017)

# Forskning om ledelse av læreres profesjonelle utvikling forts.



- For stor byrde for rektorer å lede læreres læring alene, må være flere som har dette ansvaret  
(Grootenboer & Hardy, 2017)

# Summeoppgave



- Hvilke hjelpemidler tar dere i bruk for å lede læreres læring?
- Opplever dere at dere trenger støtte/hjelpemidler i dette arbeidet?

# Forskningsfunn fra UiU



- **Ledernes læring:**
- Blitt bedre til å lede utviklingsarbeid
- Ser viktigheten av å prioritere tid til kollektiv utvikling i skolen – avskjermes - ikke spises opp av driftsoppgaver
- Flere opplever at de trenger ekstern støtte



# Funn i en av skolene



## Fra lærernes perspektiv:

- Lærerne er absolutt bevisst på å skape en undervisning som er variert og praktisk
- Læreren forteller at hun nå sjelden hever stemmen. Hun mener det har med relasjonsbyggingen å gjøre, og at det er utviklet et tillitsforhold mellom lærere og elever. «Vi ser annerledes på elevene enn tidligere og vi er opptatt å ha gode relasjoner til dem», uttaler hun. «Hvis elevene opplever å bli likt av læreren sin, så vil de lære», legger hun til.

# Funn forts.

- En lærer uttaler: «Jeg tror det er veldig viktig den delingen vi har, samarbeidet vi har på trinn og i kollegiet.
- Når det gjelder tid, er en uttalelse: «På et vis føler jeg at jeg hatt romsligere med tid nå, for jeg slipper å sitte for meg selv med alle tankene». De opplever at de bruker tiden de har til rådighet på en annen måte enn før deltakelsen i UiU.
- Lærerne mener at trygghet, åpenhet og interesse er vesentlige faktorer som kan bidra til å fremme deres egen læring

# Funn forts.

- En nytilsatt som også er nyutdannet opplever et fellesskap og en stor åpenhet i kollegiet, og at det er lett å spørre om hjelp. Hun opplever kollegiet som støttende og at de løser utfordringer i fellesskap.
- En lærer skriver: «UiU var jo starten på et felles utviklingsarbeid, og jeg tror at det var startskuddet for at vi samarbeider om skolens utvikling».

# Funn forts.

- *Pause i nye satsinger*
- En lærer uttaler at de har tema innenfor leseplaner, lesing, klasseledelse og VFL, og at de har nok å holde på med i 20 år framover. «Er vi utlært der da, eller hallo, har vi noe å gå på?», sier han.
- De opplever at de ikke trenger noen nye prosjekter med en gang etter at ett er formelt avsluttet, men de trenger å fordype seg

# Funn forts.

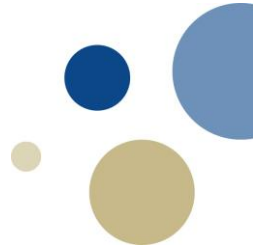
## Om ledelsen



- Ledelsen har nok lært at det ikke er bare å kjøre på», uttaler en av dem, og en lærer skriver: rektor har også blitt mer bevisst på å holde prosesser varme.
- Lærerne forteller at det har vært et lite påtrykk fra ledelsen om å lese tekster i forbindelse med de ulike satsingene, og at det har vært nyttig lesing, fordi de har handlet om det som de jobber med.

# Funn forts.

## Ledelsen uttaler seg



- Vi har sett at det å jobbe skolebasert er en riktig vei å gå, skal skolen heve kompetansen sin, må hele skolen være med på kompetanseheving over tid, sier rektor.
- Han legger til at de har blitt mer bevisst på å ta i bruk de ressursene som er i kollegiet, og bruke den i fellesskap.
- UiU var en læringsreise, og vi har blitt bevisst på at utviklingsarbeid må forankres, sier rektoren.

# Funn forts.

## Ledelsen uttaler seg



- Lederne uttaler at det er enklere for lærerne å lære av hverandre da satsingen har bidratt til at de er vant til å tenke mot felles mål
- Rektor: Vi krevde nesten aldri tidligere, før UiU og VfL, at lærerne skulle ha lest en artikkel før de møttes. Vi leste kanskje litt sånn løsrevet før også, men nå holder vi oss til det samme, sier rektoren.
- På fellesmøtene før, da diskuterte vi snøballkasting, vi var mer der da, forteller inspektøren/rådgiveren.
- Det er i mye større grad lærende møter nå, det er fellesmøter for utvikling, sier rektoren, og fortsetter:
- Vi har et felles fokus i mye større grad nå enn tidligere, og det tror jeg er hovedårsaken til at ting har utviklet seg så bra som det har gjort.

# Ulike former for ledelse



- Skifte av rektor
- Rektor opptatt av struktur og kontroll
  - struktur, innhold og kultur
  - splittet kollegium
- Rektor sammen med inspektør/rådgiver leder utviklingsarbeid på skolen



# Varige spor

- Lærerstaben har utviklet seg til å bli et sammensveiset og sterkt kollegium
- Det som tidligere ble oppfattet som en bremse, oppfattes nå som positivt, og det å gjøre feil oppfattes som er mulighet til utvikling
- Lærerne reflekterer mer over undervisningen
- Lagt inn i lærernes arbeidsplaner at de skal observere hverandres undervisning og reflektere sammen en gang hvert halvår
- Det har vært en kulturendring på skolen som innebærer at lærenes læringssyn er endret og det er en større endringsvilje i kollegiet
- **Et spor av satsingen er at elevene også stiller krav til variert undervisning. Elevene har blitt bevisst egen læring, og de erfarer at det er lov å være god på skolen**

# Summeoppgave



En nytilsatt som også er nyutdannet opplever et fellesskap og en stor åpenhet i kollegiet, og at det er lett å spørre om hjelp. Hun opplever kollegiet som støttende og at de løser utfordringer i fellesskap.

- Hvordan inkludere «nye» lærere i utviklingsarbeid på skolen (nyutdannede – nytilsatte)





- Innenfrablikk – utenfrablikk

# FoU-arbeid



- Utfordringer/problem eies av praktikere
- Forskerrollen:
- Støtte utvikling og forske samtidig på utviklingsprosessene
- Forskeren/lærerutdanneren samler inn «mirror data» for å utvikle overordnet mål (Cole & Engeström, 2007)

# Eksterne ressurspersoner i skolen: Igangsetting av utviklingsprosesser



- Utgangspunkt- gode relasjoner med ledere og lærere
- Forankre arbeidet
- Bygge et fundament for videre utvikling

# Eksterne ressurspersoner i skolen forts.

- **Lærerutdanner:**
- Å innhente datamateriale fra undervisningen i klasserommet kan bidra til at eksterne ressurspersoner og lærere i skolen kan utvikle en felles forståelse som utgangspunkt for utvikling
- Den opplevde praksisen som ble i sentrum for samtalen (Postholm, 2018)

# Eksterne ressurspersoner i skolen forts.



- **Lærer:**
- Jeg har jo gjentatt dette her, bare det at du har kommet hit nå. Jeg har vært med i alle samtaleene du har hatt med de andre. Jeg har fått mye bedre samtaler og refleksjoner med mine kolleger enn det jeg har hatt på flere år. Det å få noen som kommer inn, stiller spørsmål, får oss til å tenke. At man ikke setter inn det. For dette er viktig. Og hvis vi tar det internt, så blir det sånn navlebeskuende. Bare i ring, vet du.  
(Postholm, 2018)



# Eksterne ressurspersoner i skolen forts.



- **Lærer:**
- For det er en ting å sitte og snakke om det, noe helt annet å dra det ut i praksis og så få veiledning der og da. Så jeg følte det ikke ble dratt langt nok ut i praksis. Vi fikk mange impulser fra UH som jeg enda strever med å få tatt ned til undervisningspraksisen

(Postholm, 2018)



# UH og skoleeiere

- Utviklingspartnerne har hatt ulike erfaringer knyttet til skoleeierne
- I noen tilfeller deltok utviklingspartnere på felles planleggingsmøter på skoler der også skoleeiers representant var til stede.
- Dette fungerte ifølge utviklingspartnerne godt i de tilfeller der skoleeier hadde kunnskaper om satsingen og der de i tillegg hadde forventninger til sine skoler.

# UH og skoleeiere forts.



- Oppstartsamlingene arrangert av Udir ble en arena der **UH-ansatte, skoleeiere, skoleledere** og **andre fra skolenes utviklingsteam** fikk anledning til å møte hverandre og sammen legge en tidlig plan for det kommende arbeidet ute i skolene
- Lærerutdannerne erfarer at de gjennom samarbeid med både skoleeier og skoleledelse har fått et utvidet perspektiv på hvordan kvalitet i skolen kan fremmes, og de ser behovet for et systematisk samarbeid med disse aktørene for å kunne bidra til utvikling i skolen

# UH og skoleeiere forts.



- En tydelig forventningsavklaring og enighet om ansvars- og rollefordeling ble ansett som helt nødvendig for å oppnå et konstruktivt samarbeid mellom aktørene og for å motvirke usikkerhet rundt rollen til de UH-ansatte.
- En tidlig deltakelse i prosessen fra UH sin side bidro til å utvikle gode relasjoner til skolene og til å skape en god læringsdialog

# Summeoppgave



- Hva ønsker dere at lærerutdannere skal bidra med i den skolebaserte kompetanseutviklingen?

# Implikasjoner for framtidig kvalitetsutvikling i skolen



- Fokuserte observasjoner i praksis og refleksjoner rundt disse ser ut til å være én nøkkel for å knytte sammen praksisutøvelse og prat om praksis
- Mange lærere ønsker seg et utenfrablakk i disse prosessene

# Implikasjoner for framtidig kvalitetsutvikling i skolen forts.



- Funnene viser at dersom **ledere og lærere i samarbeid med eksterne ressurspersoner** bruker tid på å undersøke hva som er skolenes behov for utvikling, og at individuelle hensyn blir en del av den kollektive målsettingen for arbeidet, vil det kunne føre til at **oppstarten** kan bli **fundamentet** og **kraftsenteret** for den videre utviklingen på skolen
- Skaper robuste og sammensveisede kollegium

# Implikasjoner for framtidig kvalitetsutvikling i skolen forts.



- Lærere på en skole kan jobbe med ulike fokuserte problemstillinger, som beveger praksisen på skolen mot det felles overordnede målet
- Kolleger knyttet til enkelte fag bør samarbeide med utgangspunkt i opplevde behov



# Implikasjoner for framtidig kvalitetsutvikling i skolen forts.



- Trenger ikke å være en begrensning at tema eller mål kommer fra «overordnede nasjonal mål» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 13).
- Avgjørende for utviklingsprosessen og motivasjonen for denne at arbeidet blir forankret og tilpasset i skolene gjennom lokale medvirkningsprosesser

# Implikasjoner for framtidig kvalitetsutvikling i skolen forts.



- Lærere ønsker seg enda mer prosessstøtte av fagpersoner i UH for å omsette kunnskap til handling i møte med elevene.
- Kapasitetsproblem i UH.
- I satsingen har fagpersoner i UH hatt et stort antall skoler å forholde seg til, gjerne 20-25 skoler hvert semester.
- Dersom fagpersoner i UH skal delta i kjernevirksomheten i skolen, fordrer det at de må bruke tid på hver enkelt skole.
- Når støtten skal gis i dybden og ikke i bredden:
  - både kommuner og UH må ha som utgangspunkt at det ikke kan være mange skoler som får ekstern støtte på samme tid
  - det vil derfor ta tid før alle skoler inkluderes i den desentraliserte ordningen

# Oppstarten



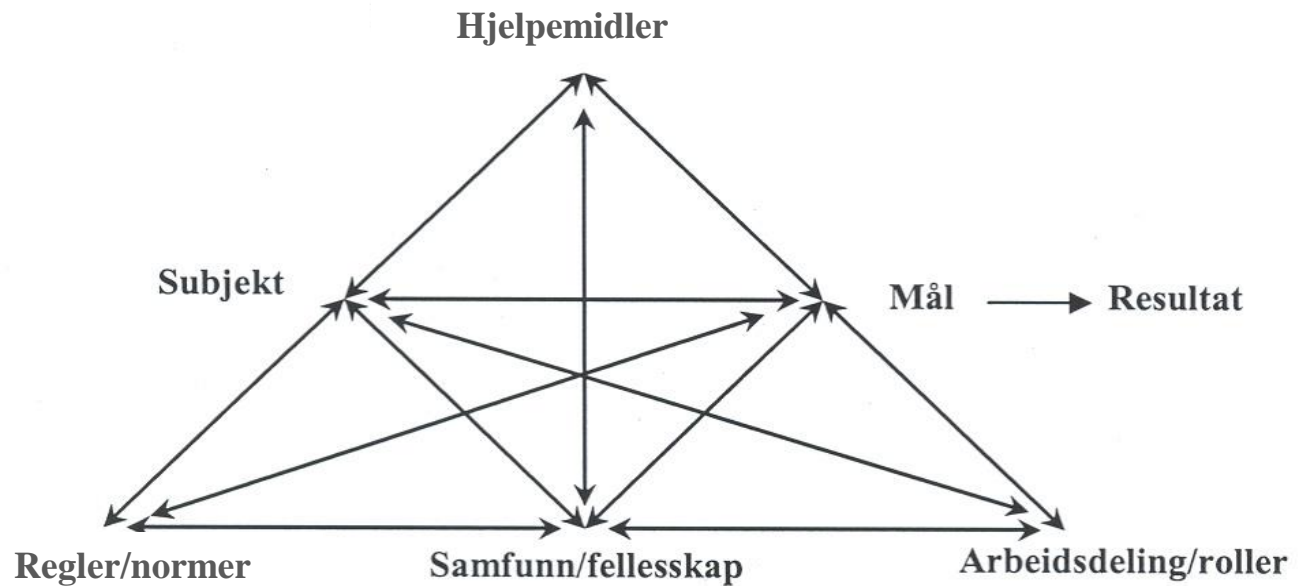
kan bli **fundamentet og kraftsenteret** for  
den videre utviklingen  
(Postholm, 2018)

Postholm, M.B., A. Normann, T. Dahl, E. Dehlin, G. Engvik, & E. J. Irgens (2018) (red.),  
*Skole- og utdanningssektoren i utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Postholm, M.B. (2018). Case A. I M.B. Postholm, A. Normann, T. Dahl, E. Dehlin, G. Engvik & E. J. Irgens  
(reds.), *Skole- og utdanningssektoren i utvikling* (s. 99-162). Bergen: Fagbokforlaget.

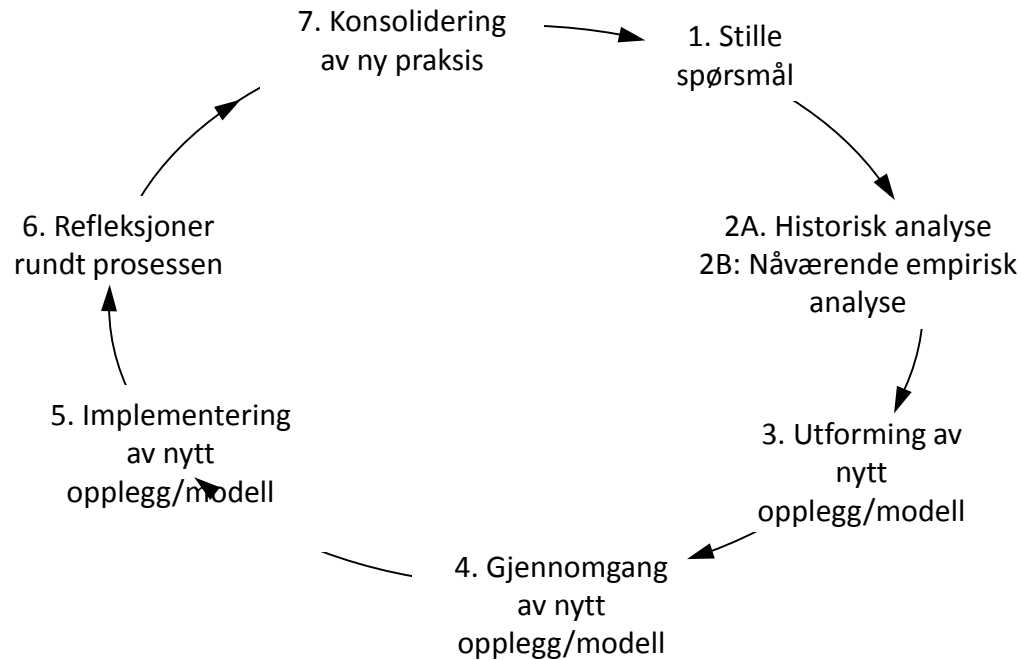
# Aktivitetssystemet

(Engeström 1987, 2001)



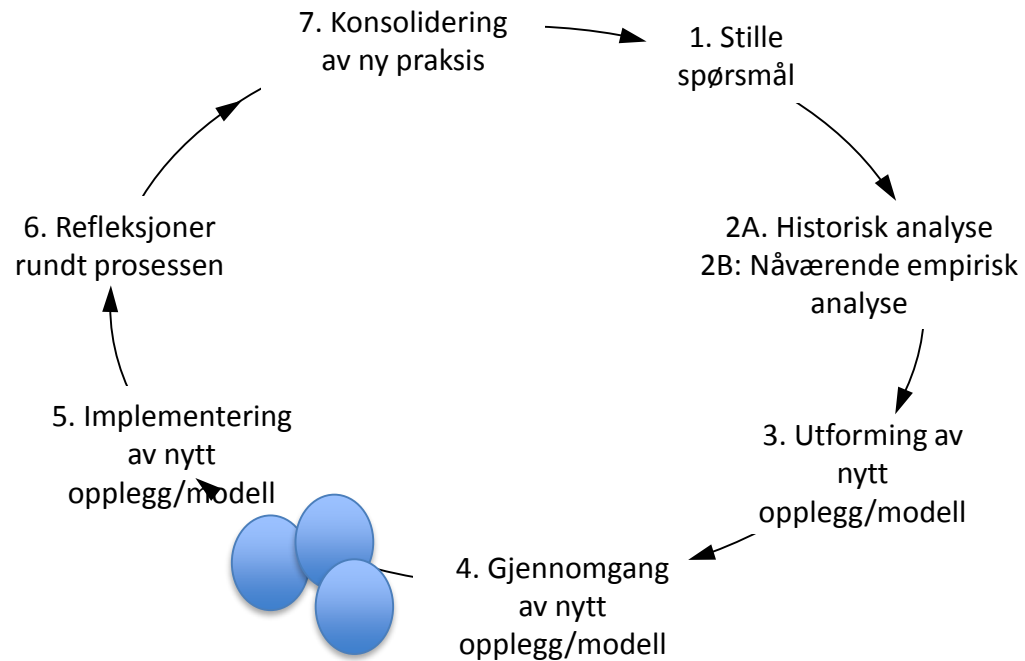
# Den ekspansive lærings sirkelen

(Engeström 1987, 2001)



# Den ekspansive lærings sirkelen

(Engeström 1987, 2001)



# Oppgave



- **Sammenfatt i gruppe:**
- Hvordan utvikle felles tema for skolene?
- Hvordan kan man starte opp arbeidet i den skolebaserte kompetanseutviklingen i den enkelte skole?
- Hva kan skoleeiers rolle innebære?
- Hva kan ledelsens rolle innebære?
- Hva kan lærerutdannernes rolle innebære?
  
- Presentasjon av gruppearbeid
- Spørsmål, kommentarer og diskusjon