

Om å bygge båten mens vi seiler

Praksisfortelling fra Høgskolen i Sør-Trøndelag

| SIST ENDRET: 29.03.2016

En viktig faktor for å lykkes med Ungdomstrinn i utvikling (UiU) er knyttet til skolenes utvikling av læringsfelleskap. (Fjørtoft, Engvik, Bysveen og Dons, 2014). Her utfordres skolene i forhold til forankring, styring og ledelse. Samtidig må organisasjonen rigges slik at rammer, strukturer og aktører samlet sett kanaliserer energi mot å realisere mål for UiU. Dette arbeidet krever en sammensatt kompetanse. Det dreier seg blant annet om kunnskap og ferdigheter som berører organisasjon og ledelsesfag. Vi erfarer at det kan være vanskelig å finne tid til å støtte skolene i dette arbeidet i en satsning hvor den substansielle kjernen dreier seg om grunnleggende ferdigheter, klasseledelse og vurdering for læring. Ved Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) har vi derfor begynt å arbeide systematisk for å støtte skolenes utvikling av det vi litt overflattisk kan omtale som organisasjonskunnskap. I den sammenheng har vi også utfordret skolene til å analysere ledelse i et distribuert perspektiv. Rektor og utviklingsteam har et spesielt ansvar for dette arbeidet, og de vil derfor utgjøre en viktig målgruppe for kunnskapsoppbygging knyttet til ledelse- og organisasjonsutvikling.

I vår rolle som utviklingspartner for skoler i UiU og i vår disposisjon av ressurser har vi vektlagt følgende

- Tett samarbeid med rektor, som er leder av UiU-arbeidet ved egen skole

Som utviklingspartnere bistår vi skoleledelsen i analyse av skolens ståsted og behov, vi bidrar med forskningsbasert kunnskap, veileder rektor i utviklingsledelse, presenterer mulige utviklingsprosesser og leder læringsprosesser i lærerkollegiet. Avgjørelsene tas av skoleleder. Vi oppfordrer skoleleder til å invitere støttespillere som skoleeier og UiUs utviklingsveiledere til vårt samarbeid, men vektlegger at det er skoleleder

som innkaller til og leder disse møtene, samt formidler informasjon om skolen og skolens utviklingsprosess til sine samarbeidspartnere. Våre økter med lærerne startes og avsluttes alltid av skoleleder, som også har ansvar for å oppsummere dette arbeidet.

- Å initiere og bistå i etableringen av distribuert og praksisnær ledelse av UiU-arbeidet

Vi oppfordrer skoleleder til å etablere et utviklingsteam for UiU ved skolen hvor alle skolens lærerteam er representert. Vårt samarbeid med skolen er bygd opp etter mønsteret «møte med skoleledelsen – møte med utviklingsteamet – læringsøkt i personalet» osv. For å styrke skolens utviklingsledelse legger vi vekt på å styrke læreres rolle som pådriver og utviklingsleder i eget team og som bidragsyter i skolens utviklingsteam.

- Å modellere praktiske og varierte læringsprosesser

I de fleste av våre økter med lærerkollegiet er vi to utviklingspartnere. Vi leder lærerne i varierte læringsprosesser med overføringsverdi til lærernes arbeid med elevene. Lærerne får sammenholde egen praksis med forskningsbasert kunnskap og planlegge utviklingsarbeid ved egen skole som mellomarbeid fram til vår neste økt.

- Å utvikle vår kompetanse som utviklingspartnere i skolebasert kompetanseutvikling

Arbeidsmetoder

UiU-teamet vårt teller åtte personer. For å styrke vår individuelle og kollektive kompetanse som utviklingspartnere i skolebasert kompetanseutvikling, velger vi å jobbe parvis inn mot skolene. Dette gir oss grunnlag for å evaluere eget arbeid, dele kompetanse og bygge felles kunnskap. Ved å variere parsammensetningen vår, styrker vi samarbeidskulturen i egen organisasjon og øker vårt læringsutbytte i utviklingspartnerrollen. Hvert semester har vi møter og heldagssamling i UiU-teamet hvor vi deler erfaringer, drøfter, veileder og bygger individuell og kollektiv kompetanse. Vi initierer samarbeidsmøter med andre utviklingspartnere og inviterer utviklingsveilederne til noen av møtene våre. Våre erfaringer fra UiU har bl.a. vært til god nytte i «Kompetanse for mangfold».

Institusjonen vår velger å bruke forsknings- og utviklingsmidler (FoU-midler) til å styrke arbeidet i UiU. Denne ressursen brukes til parvis arbeid mot grunnskolene, til møter i UiU-teamet og til FoU-prosjekt.

Samarbeid med skoleeier og skoler

Hvordan vi samarbeider med den enkelte grunnskolen varierer etter skolens beliggenhet, ønsker og behov. Institusjonen vår ligger i en storbykommune med mange store grunnskoler og et godt støtteapparat på skoleeiernivå. I samarbeid med byskolene har vi anledning til å være ofte tilstede på skolene. Vi har hatt inntil fem «runder» med ledelse, utviklingsteam og lærere per semester og vi har også deltatt i skoleeiers allerede etablerte nettverkssystem for skoler med felles utviklingsområde. I pulje 1 initierte skoleeier et samarbeid hvor vi ledet kommunale nettverkssamlinger for pulje1-skolens utviklingsteam. Her utfordret vi utviklingsteamene gjennom bruk av modeller for organisasjonsanalyse forankret i ulike teoretiske tradisjoner,

eksempelvis sosiologi, pedagogikk, organisasjonsteori. Dette foregikk med bruk av arbeidsformer som Gallery Talk, pedagogisk loppemarked og reflekterende team. Utviklingsteamene ble også utfordret i forhold til å diskutere skolebasert utviklingsarbeid ut fra et distribuert perspektiv på ledelse. I evalueringen av pulje1 ble tiltak for å styrke graden av distribuert ledelse ved skolene vurdert til å være en suksessfaktor.

Når vi nå i pulje 2 samarbeider med mange små skoler i utkantkommuner må vi på grunn av reisetid redusere samarbeidet med den enkelte skolen til to-tre «runder» per semester. Øktene med lærerne er fortsatt lagt til skolene, men de fleste møtene med skolens ledelse og noen av møtene med utviklingsteamene gjennomføres via Skype. For noen av skolene har det vært aktuelt å samarbeide om UiU-dager på kommunenivå. Slikt samarbeid mellom skolene gir godt faglig utbytte, bidrar til å bygge nettverk og er en god bruk av vår tidsressurs. Dette har vært vellykket, men vi har innad i eget UiU-team og i samtaler med både skoleledere, skoleeiere, utviklingsledere og andre utviklingspartnere sett behov for å styrke den kontinuerlige pedagogiske utviklingsledelsen ved skolene og i kommunene. Rektor kan ofte oppleve å «stå alene» i utviklingsarbeidet, og pedagogisk utviklingsarbeid kan lett drukne i daglige driftsoppgaver. I samarbeid med utviklingsveiledere, skoleeiere, regionskonsulenter og regionsstyrer er vi nå i gang med å etablere regionale nettverkssamlinger for skolenes utviklingsteam etter modell fra storbyens kommunale nettverk. Disse regionale samlingene planlegges og ledes av oss i samarbeid med UiUs utviklingsveiledere og regionskonsulentene. Vårt langsiktige mål er at de regionale nettverkene for skolenes utviklingsteam videreføres av regionskonsulenten og utviklingsveilederne når skolenes periode i samarbeid med oss avsluttes.

Skrevet av Carl Fredrik Dons og Nina C. Aagesen Vasseljen.