

# Rapportering fra Nettverk for kompetansemiljøer i den skolebaserte kompetanseutviklingen på ungdomstrinnet

---

For koordineringsgruppen ved PLU/NTNU

Anita Normann og May Britt Postholm

1. november, 2016

## Innledning

Ungdomstrinn i Utvikling er høsten 2016 i gang med 4. og aller siste pulje med skoler, samtidig som skoler i pulje 3 er inne i sitt avslutningssemester. Denne rapporten er den siste halvårslige statusrapporten fra koordineringsgruppen. Rapporteringen til Udir i perioden høst 2013 til og med høst 2016 har vært basert på dialogmøter og evalueringer fra samlinger i Nettverk for kompetansemiljøer. For høsten 2017 har Udir har bestilt en mer omfattende sluttrapport.

Det er i høst gjennomført dialogmøter med tilsammen fem UH-institusjoner, og felles for disse er at alle er besøkt for andre gang av representanter fra koordineringsgruppen. En spesielt interessant dimensjon knytter seg derfor til arbeidet med UiU i et utviklingsperspektiv. Dette fokuset gjenspeiles også i rapporten, der vi ser på utvikling når det gjelder UH-ansattes arbeid med UiU på egen institusjon, samarbeid med andre aktører i satsingen, arbeidet ute på skolene, samt utvikling knyttet til læring; både elevers- og UHs egen læring. Rapporten belyser hvordan de UH-ansatte selv forklarer og reflekterer rundt den utviklingen de opplever har skjedd, evt. ikke har skjedd. Selv om mange av UHs utviklingspartnere har arbeidet med satsingen i flere år, er det også noen som er helt nye inn i arbeidet med UiU fra inneværende høst. Dette innvirker på i hvor stor grad de klarer å si noe om hvor det har skjedd en utvikling, hva den består i, og hvordan den kan forklares. Samtidig kan nye utviklingspartnere fra UH trekke inn andre dimensjoner nettopp fordi de ser på arbeidet med et større utenfra-blikk enn de som har deltatt i flere år. På den måten mener vi å se at erfarne og mindre erfarne utviklingspartnere fra UH utfyller hverandre og til sammen gir et godt bilde av arbeidet med den skolebaserte kompetanseutviklingen.

Rapporten bygger primært på høstens fem dialogmøter, men drar også inn UiU-teamenes erfaringer og refleksjoner slik disse ble delt på høstens samlinger i Nettverk for kompetansemiljøer. Her ble UiU-teamene bedt om å rette søkelyset både mot et kortsiktig og et langsiktig perspektiv, og å si noe om hvilke arbeids- og samarbeidsformer de har fokusert på i sitt arbeid med skolene slik at disse også utover satsingen kan opprettholde og videreutvikle arbeidet med elevers læring og utvikling. Teamene skulle også trekke frem de tre viktigste lærdommene fra arbeidet med UiU. Til sammen 20 UiU-team gjennomførte slike presentasjoner, som en del av sitt mellomarbeid til samlingen.

Kort oppsummert kan det synes som om UHs interne arbeid med satsingen i større grad enn tidligere preges av samarbeid på tvers av faggrensene innenfor egen institusjon, og at dette er en utvikling som UH-ansatte selv ønsker velkommen. Samarbeidet med aktører

utenfor egen institusjon preges fortsatt av forskjeller, men oppleves i økende grad likevel å være et fellesprosjekt. Forskjellene mellom institusjonene handler delvis om omfanget av samarbeidet, delvis om hvilke av satsingens aktører de enkelte institusjoner samarbeider med. Når det gjelder arbeidet ute på skolene, er inntrykket at UHs utviklingspartnere nyter godt av sin egen erfaringsutvikling over tid i arbeidet med satsingen. De som har vært med over flere puljer forteller blant annet at de føler seg bedre i stand til å gjennomføre arbeidet som utviklingspartnere høsten 2016, enn det som var tilfelle i arbeidet med tidligere puljer, og at repertoar deres er betraktelig utvidet. Samtidig ser det ut til at det også foregår læring på tvers av institusjoner, slik at praksiser som noen utviklingspartnere tok i bruk tidlig, for eksempel å være flere sammen ute på skolene, nå i langt større grad er blitt regelen enn unntaket for flertallet av UiU-teamene. Vi kobler dette blant annet til erfaringsdelinger om ulike praksiser på samlinger i Nettverk for kompetansemiljøer. Når det gjelder utvikling knyttet til læring, er det fortsatt stor tro på at ”det skjer noe når det gjelder skoleleders organisering av utviklingsarbeidet og lærernes arbeid med- og læring av satsingen”. På hvilken måte, og i hvor stor grad dette også har betydning for utvikling av elevenes læring, er det fremdeles vanskelig for utviklingspartnerne fra UH å uttale seg om, utover det å anta at det har betydning. Samtidig uttrykkes det også en bekymring for skoler som henger etter i utviklingsarbeidet.

I fortsettelsen vil vi først redegjøre nærmere for punktene over, før vi oppsummerer høstens samlinger i Nettverk for kompetansemiljøer. Statusrapporten er et resultat av et teamarbeid i koordineringsgruppen for Nettverk for kompetansemiljøer, og hovedforfatterne har fått innspill og kommentarer til utforming av den endelige teksten fra Gunnar Engvik, Eirik Irgens og Thomas Dahl.

## **Arbeidet på egen institusjon – en utvikling i retning av tettere internt samarbeid**

Vi har tidligere rapportert grundig om satsingens forankring i egen institusjon. Det skal vi derfor ikke kommentere ytterligere her. Vi fokuserer i stedet på utviklingstrekk når det gjelder de enkelte institusjoners kollektive arbeid med satsingen. Videre ser vi på sammenhengen mellom arbeidet i satsingen og arbeidet med egne studenter, og hvorvidt det er noen forbindelseslinjer mellom de to. Utviklingspartnernes<sup>1</sup> egen læring blir også omtalt, blant annet når det gjelder utvikling av egen forskningskompetanse.

---

<sup>1</sup> Begrepet Utviklingspartner viser i fortsettelsen til UHs utviklingspartnere.

### ***Det kollektive arbeidet innad i egen institusjon***

Vi får et klart inntrykk av at arbeidet med UiU har ført til mer tverrfaglig samarbeid i UH. Det understrekes fra enkelte UH-ansattes side at det er helt naturlig at ”det kollegasamarbeidet vi ønsker skal skje ute på skolene må vi også selv modellere på høgskolen og vise at vi selv driver med”. En utvikling i retning av tettere internt, tverrfaglig samarbeid i UH handler for eksempel om nødvendigheten av å planlegge fellesbesøk til skolene sammen. Vi erfarer at de fleste UH-institusjonene gjennomfører nokså regelmessige planleggingsmøter innad i etablerte UiU-team. UiU-samarbeidet blir av mange forstått som ”limet mellom oss, som fagpersoner fra ulike fagmiljø”, slik en UH-ansatt uttrykker det.

Det er likevel ikke alle institusjonene som har organisert arbeidet med UiU rundt et tverrfaglig sammensatt team på institusjonen og som gjennomfører regelmessige møter mellom fagpersoner som er inne i satsingen. Dette kan skyldes at alle midler er satt av til arbeidet ute i skolene, noe som i utgangspunktet kan oppleves som positivt. En konsekvens blir likevel at fagpersonene ikke får nødvendig tid til å samkjøre seg, eller til å lære av hverandre. ”Våre møter har derfor på en måte blitt litt sånn dugnadsaktige, kan du si”, sier en av de UH-ansatte. En slik organisering kan igjen føre til at de erfaringer som er utviklet rundt arbeidet i skolene blir veldig personavhengig. Kunnskap om utviklingsprosessene sitter i disse tilfellene mer hos enkeltpersoner enn hos institusjonen.

Mange forteller videre at de har klart å utvikle en kollektiv kunnskap om skoleutviklingsprosesser innad i eget UiU-team, men at det likevel mangler strukturer i institusjonen som kan bidra til at teamets erfaringer og kunnskaper kommer andre ved egen institusjonen til del. Kunnskap og erfaringer blir da værende i UiU-teamet; de deles ikke med andre kolleger som står utenfor arbeidet i satsingen. Det kan ut fra dette dermed se ut som om det fulle potensialet for læring på egen institusjon ikke blir realisert. Hvorvidt dette kan knyttes til hvordan UiU-temaene ved UH ledes, eller om det skyldes andre, strukturelle forhold, må UH selv besvare.

### ***Å dra veksler på arbeidet med UiU***

Institusjonene, eller mer korrekt; de enkelte UH-ansatte, klarer i varierende grad å dra veksler på erfaringene fra arbeidet med UiU over til eget undervisningsarbeid på campus. Ved noen institusjoner trekkes erfaringene fra arbeidet med satsingen inn som tema både i PPU-/lektorutdanningen, som forskningstema for masterstudenter, og som et sentralt tema innenfor rektor- og skolelederutdanningen. Noen utviklingspartnere opplever det faktisk slik at arbeidet

med UiU gir dem en større troverdighet i møte med egne studenter, eller slik én UH-ansatt forteller:

Bare det der å få stikke hodet på innsiden av alle de skolene, det gjør jo noe med meg i forhold til å lære noe mer om skoler. Så enten bevisst eller ubevisst, så trekker jeg jo de der tingene inn i undervisningen på en eller annen måte, det tror jeg.

Noen ser på seg selv og sin rolle som UHs utviklingspartnere som ”et bindeledd mellom utdanningen på campus og praksis i skolen”, og UiU anses som et verktøy for å få dette til. Andre utviklingspartnere er fullt engasjert i UiU, og har derfor ikke rom igjen for egen undervisning. Det siste forklares gjerne med organisatoriske strukturer ved egen institusjon. Det er også noen som forklarer manglende sammenheng mellom arbeidet som utviklingspartner og egen undervisning med mangel på tid, og at fokuset på UiU skjer i konkurranse med andre viktige tema som skal fokuseres i undervisningen. Ved noen institusjoner er det dessuten kun i liten grad de ordinære, faste fagpersonene innenfor lærerutdanningen som er engasjert som utviklingspartnere i UiU. Det kan være institusjonens oppdragsenhet/EVU-enhet som er engasjert for å gjennomføre UiU-arbeidet, eller det kan være at institusjonen har leid inn eksterne personer. Sistnevnte gruppe har da som regel ingen undervisning på campus. Dermed oppnår man ingen synergi mellom UiU-arbeidet og institusjonens undervisning. Det synes å være full enighet om viktigheten av å utnytte de erfaringer man gjør seg som utviklingspartnere også når man møter studenter. Vårt inntrykk er likevel at UiUs potensial til å knytte lærerutdanning og praksisfelt sammen ikke utnyttes godt nok.

### ***De UH-ansattes egen læring***

Et område der vi ser en fortsatt positiv utvikling er knyttet til det å dra flere ut sammen til skolene. Dette gir rom for å støtte hverandre, men også for å utfylle, og til og med utfordre hverandre positivt. Slike prosesser mener vi vil kunne bidra til at den læringen som skjer på utviklingspartnernivået, i mindre grad blir isolert hos enkeltpersonen, men i stedet blir en del av en kollektiv kunnskap. På dette området er det tydelig at enkelte UiU-team har hatt nytte av erfaringsdelinger på samlinger for Nettverk for kompetansemiljøer, og har latt seg inspirere til å prøve ut alternative modeller for gjennomføring av rollen som utviklingspartner. Selv om flere drar ut sammen på skolene nå, er det likevel mange som føler at de ikke har god nok bakgrunn på det området som omhandler organisasjonslæring. Noen etterspør derfor en formalisert kompetanseutvikling i organisasjonsutvikling for UH-ansatte og for andre aktører innenfor UiU.

Et annet område for egen læring er knyttet til akademisk skriving og til heving av egen forskningskompetanse. Alle utviklingspartnerne ser nok det potensielt som ligger i å kunne gjennomføre egen forskning i tilknytning til utviklingsarbeidet de gjennomfører. Det er likevel ikke alle som har grepet denne muligheten, enten fordi det i tilknytning til selve rollen ikke er avsatt tid til forskning, eller at de har lite forskningstid som UH-ansatt. Noen kommenterer likevel at koordineringsgruppens invitasjon til å bidra med tekster i to bøker<sup>2</sup> har fungert som det ekstra puffet de trengte for å gjøre noe mer konkret ut av sine ønsker om både å forske på prosesser i UiU, samt å analysere og skriftliggjøre allerede innsamlet materiale. En slik skriftliggjøring bidrar som dokumentasjon av prosjektet, men bidrar samtidig til et viktig spredningsarbeid. Det er også eksempler på at institusjoner der utviklingspartnerne ikke rår over egne forskningsmidler har søkt om midler via regionale forskningsfond. Noen institusjoner ønsker dessuten å samarbeide på tvers av institusjoner om forskning tilknyttet UiU. Vi mener derfor å se at det er skjedd en positiv utvikling når det gjelder gjennomføring av egen forskning i kjølvannet av UiU. Flere av de besøkte institusjonene i høst var i gang med forskningsarbeid som i større eller mindre grad har sammenheng med UiU. Samtidig var det også kritiske røster som pekte på at det ikke er forskningen, men elevenes læring som hele tida må ha det fulle fokuset fra utviklingspartnerne. Vi ser poenget, men tenker likevel at det ikke er noen motsetning mellom å fokusere på elevers læring og det å gjennomføre forskning i tilknytning til prosessene. Tvert imot ser vi det som en stor fordel at man forsker på utviklingsprosesser i skolen, og at dette i neste runde potensielt vil kunne påvirke og forbedre undervisningen for framtidige elever, lærere og skoleledere. I tilknytning til å drive utviklingsarbeid i skolen erfarer vi samtidig at UH-ansatte har ytret ønsker om kunnskapsheving knyttet til egen forskningskompetanse.

## **Samarbeid med andre aktører i satsingen – en opplevelse av et felles prosjekt**

Det uttrykkes fra flere UH-ansatte at de nå, høsten 2016, langt bedre ser fordelene av at satsingen involverer mange aktører. ”Det får jo alle til å dra i samme retning”, sier én av dem. De nødvendige rolleavklaringer, som var gjenstand for mange frustrasjoner i tidligere puljer, sees heller ikke i så stor grad lengre på som en utfordring. De UH-ansatte peker samtidig på

---

<sup>2</sup> Bøkene planlegges publisert i mars-april 2017, og foreløpig titler er: *Ungdomstrinn i Utvikling: Funn og fortellinger – skoleutvikling og ledelse* og *Ungdomstrinn i utvikling: Funn og fortellinger – skoleutvikling, lesing skriving og regning*. Koordineringsgruppa står som redaktører for bøkene, og arbeidet ledes av May Britt Postholm.

nødvendigheten av at de bruker mer tid på rolleavklaringer i starten av samarbeidet med nye puljer. Det synes å etablere seg en forståelse av at en utvikling i retning av et enda mer kollektivt arbeid med satsingen er til det beste for elevenes læring. For enkelte aktører er det likevel problematisk å gjennomføre dette, noe som medfører at det er forskjeller i graden av kollektivt arbeid. I fortsettelsen ser vi nærmere på utviklingstendenser i UHs samarbeid med andre utviklingspartnere og aktører i satsingen.

### ***Skoleeiere***

Mer kollektivt arbeid aktørene i mellom, kommer for eksempel til uttrykk gjennom at også skoleeiere nå synes å delta mer aktivt i arbeidet med satsingen. Mens mange av UHs utviklingspartnere i starten av arbeidet med satsingen snakket mye om betydningen av skoleleders innsats, er fokuset på skoleeiers betydning som hjelp og støtte for skoleleder blitt mer framtrødende i løpet av det siste året. Vi hører om skoleeiere som er ”litt sultne på å forstå mer av det som skjer i skolen, og er derfor mottakelige og klare for dialogen med UH”. Det fortelles videre om forventinger fra de UH-ansattes side til at også skoleeier deltar på UHs møtepunkter med skolene. Mange UH-ansatte synes altså å være mer opptatt nå enn tidligere av skoleeiers rolle som eier av utviklingsprosjektet, og at sistnevnte aktør derfor må delta som en reell støtte. En av institusjonene forteller at det å få med seg skoleeierne handler om bevisste prioriteringer i arbeidet for pulje 4. UH-institusjonene opplever det videre som viktig at skoleeier ”unngår å rive ned det som utviklingspartnerne fra UH har bidratt til å bygge opp”, slik en av utviklingspartnerne uttrykker det. Der skoleeier deltar som en aktiv medaktør i arbeidet i satsingen, gjennom for eksempel å delta på treffpunktene med lærerne ved å lytte, observere og drøfte sammen med skoleledere og lærere, vil dette igjen ha positive ringvirkninger for hvordan kommunen gjennomfører sine rektormøter; ”for da vet jo skoleeier litt om hva som foregår ute på skolene”, sier en av de UH-ansatte. De UiU-teamene som opplever aktiv deltakelse av skoleeierne forteller om en utvikling i retning av at lærerne, som i starten nesten følte seg litt kontrollert når skoleeiers representant var til stede, etter hvert har endret dette synet:

De slapper av og forstår at skoleeier er med for å delta i prosessen og bli kjent med og gjøre skolen enda bedre. Og det opplever vi veldig altså. Og da mener jeg at vi har gjort noe bra for den kommunen, for da har vi allerede klart å bryte ned noen av de der tankene om at skoleeier bare kun skal kontrollere og refse eller hva som, det som er negativt da. Fram til å være en medspiller inn i prosessen om skole. Da tenker jeg at vi er på rett vei.

Det tegnes altså et bilde av at det å gjennomføre endringer i praksis ute på skolene ikke er mulig dersom ikke både skoleeier og skoleleder deltar aktivt i prosessen, og at det på dette området har skjedd en utvikling i positiv retning for de fleste kommuner og skoler, men likevel ikke for alle. Flere av de UH-ansatte kommenterer for eksempel at skoleledere ved enkelte skoler kan komme i skvis dersom skoleeier krever deltakelse i mange parallelle prosjekter. Aktørenes evne og vilje til kollektivt arbeid kan nettopp være en avgjørende faktor for å kunne bidra til å løfte de skoler som trenger ekstra hjelp. Dette kan også forklare det at enkelte skoleeiere i noen fylker har forespurt utviklingspartnerne fra UH om å fortsette sitt veiledningsarbeid med skolene, også etter at puljedeltakelsen er over. Noen av utviklingspartnerne forteller også om skoleeiere som inviterer de UH-ansatte underveis for å snakke om hvordan arbeidet med satsingen går. Det fortelles videre om skoleeiere som har vært aktive i sin planlegging av det videre institusjonaliseringsarbeidet på skolene, etter at deltakelsen i satsingen er over. De har i den forbindelse invitert UH-ansatte, skoleledere og ressurslærere i pulje 3 til fellesmøter for å tenke videre framover. Andre historier handler om fravær av samarbeid mellom UH og skoleeier, og om UH-ansatte som knapt har møtt representanter for skoleeier utenom ved Udirs oppstartsamling. For noen av de UH-ansatte er dette greit, ”for jeg konsentrerer meg om mine oppgaver knyttet til satsingsområdet”, mens et fravær av samarbeid med skoleeier for andre oppleves som en manglende puslespillbrikke.

### ***Skoleledere***

Det framkommer av dialogmøtene og presentasjonene på nettverkssamlingene at mange av rektorene tar ledelsesrollen av arbeidet med satsingen veldig på alvor. Flere av de UH-ansatte mener også å ha sett at skolelederne som gruppe har utviklet seg i positiv retning når det gjelder ledelse av skolens utviklingsarbeid. Utviklingspartnerne forklarer dette delvis med å vise til støtte fra skoleeierne. På samme måte som de selv har fått mer erfaring og utviklet seg i rollen som skolens utviklingspartnere, ser de samtidig at dette også kan gjelde for rektorene, selv om disse kun deltar innenfor én pulje. Likevel er hele satsingen blitt bedre kjent og forarbeidet i forkant av oppstart er blitt mer spisset, samt at forarbeidet har kommet tidligere i gang enn det som var tilfellet i de første puljene. Dette, sammen med mer erfarne veiledere fra UH, kan ha bidratt til at det har blitt lettere for rektor å lede arbeidet på en god måte og å realisere satsingens intensjoner. De UH-ansatte møter mange skoleledere og forteller entusiastisk om rektorer med gode faglige og relasjonelle egenskaper, som gjør at de blir lyttet til i arbeidet med satsingen; ”han har et eller annet som gjør at du tror på ham og har



lyst å følge hans valg”, beskriver en av utviklingspartnerne. Samtidig fortelles det fremdeles om rektorer som ikke like lett tar rollen som skolens utviklingsleder: ”Det er fryktelig mange som strever med å være rektor synes jeg. Og det har betydning for vårt arbeid, og det utfordrer oss veldig”, sies det ved en institusjon.

Det er også eksempler på institusjoner som jobber i to parallelle løp i sitt arbeid som utviklingspartnere. Det ene løpet er rettet direkte inn mot den enkelte skole, mens det andre løpet retter seg nettopp mot skolelederne og deres utviklingsprosesser i arbeidet med ledelse av satsingen. Innenfor sistnevnte løp, som foregår på tvers av flere skoler og der også ressurslærere deltar sammen med sine respektive skoleledere, er ansvarliggjøring et viktig stikkord. Utviklingspartnerne mener å ha observert at det ”fremmer utvikling når både ressurslærere og skolelederne sitter i samme forum og får det samme, opplever det samme, hører de samme historiene; det gjør noe med tankegang videre”. Dette må likevel balanseres slik at skolelederne ikke bare ”shopper idéer fra hverandre”, men klarer å gjøre dem til sine egne, gjennom nødvendig tilpassing. Nettopp her er det at det kan bære frukter dersom skoleleder og ressurslærer samarbeider om den lokale tilpasningen av idéer andre har fortalt om, og som de selv ønsker å prøve ut på sin skole.

Det fortelles flere historier om skoleledere som har stor tro på nettopp denne satsingen. Flere har antydnet at UiU har vært opplevd som annerledes, og skiller seg fra andre sentralt initierte satsinger, slik dette sitatet fra en rektor, gjenfortalt av en utviklingspartner eksemplifiserer:

Jeg har nå vært skoleleder i mange år og jeg har vært med på masse prosjekter, men det her er noe som jeg tror sitter mer. Og jeg tror det kommer til å bli lettere å lede skolen heretter.

Dette samsvarer godt med inntrykk vi har fått i alle de dialogmøtene vi har gjennomført med UHs utviklingspartnere siden høsten 2014. Det er generelt sett stor entusiasme rundt satsingen UiU.

### ***Ressurslærere***

Mange av de UH-ansatte forteller at det har utviklet seg tette samarbeidsstrukturer mellom dem selv og skolens ressurslærere. De UH-ansatte er nesten unisont enige om at skolens ressurslærere er dedikerte og faglig dyktige personer som kan bidra til å skape et konstruktivt samarbeidsklima mellom utviklingspartnerne og skolens lærere. Det kommenteres derfor eksplisitt av flere at det har vært viktig å få til et godt samarbeid nettopp med ressurslærerne,

da disse noen ganger oppleves som nødvendige ”allierte” for UHs troverdighet i møtet med lærerpersonalet for øvrig.

Mens noen utviklingspartnere kjenner lite til den skoleringen som er blitt ressurslærerne til del gjennom Udirs samlinger, har andre stor innsikt i sentrenes skoleringsarbeid. Dette er en innsikt UHs fagpersoner enten har ervervet seg gjennom egen deltakelse på ressurslærersamlingene eller ved at de over tid har utviklet et tett samarbeid med ressurslærerne når det gjelder planlegging og oppfølging av treffpunkter med lærerne. Det å delta, sammen med sine skolers ressurslærere på Udirs ressurslærersamlinger kommenteres slik av ett UiU-team: ”Da kan vi diskutere hva slags innspill vi får på den samlingen og hvordan vi skal bake det inn i prosessen hos oss”. Dette er igjen et eksempel på en helhetlig tenking og at aktørene står på for å klare å dra i samme retning.

Flere UH-ansatte formidler en utvikling som handler om at tettere treffpunkt med både ressurslærere og utviklingsveiledere har ”løftet samarbeidet for dem”. De er derfor også opptatt av hvordan skolene skal klare å ta vare på den kunnskapen og de erfaringer som ressurslærere har utviklet. Her uttrykkes det en tro på at ”de flinke kommunene klarer nok nettopp det”. Skoleeiere i slike ”flinke kommuner” ser, i følge de UH-ansatte, at ”ressurslærernes erfaringer om utviklingsarbeid kan komme til nytte ikke bare i det videre arbeidet med UiU, etter at UH har trukket seg ut, men også i kommende nasjonale satsinger”.

### ***Utviklingsveiledere***

Flere av de UH-ansatte forteller om en utvikling i retning av gradvis tettere samarbeid med utviklingsveilederne. Planlagte opplegg og tiltak under og mellom UHs skolebesøk drøftes, enten i direkte møter eller vha. videokonferanser. Noen av utviklingspartnerne beskriver den oppgaven som utviklingsveilederne har som ”en lederfunksjon i satsingen”, knyttet til at sistnevnte gruppe bidrar aktivt i det lokale koordineringsarbeidet skolene mellom. Følgende beskrivelse er derfor betegnede for mange: ”Jeg var veldig skeptisk til å begynne med, for jeg syns satsingen var så overadministrert. Men min erfaring med utviklingsveilederne er at de virkelig har holdt arbeidet sammen og vært ressurspersoner for oss”. Andre UH-ansatte beskriver samarbeidet med utviklingsveiledere som avgjørende for at de selv har fått anledning til å konsentrere seg om det faglige, ”og så har de (utviklingsveilederne) dratt prosessen med det organisatoriske arbeidet”. Samtidig uttrykker de UH-ansatte en bekymring når det gjelder videre oppfølging av skolene i pulje 4. Ettersom utviklingsveilederne avslutter sitt engasjement ved utgangen av 2017, får de ikke anledning til å følge opp skoler fra pulje 4 videre, slik de gjorde med tidligere puljer. Det er en bekymring fra UHs side knyttet til at

dette kanskje vil gå ut over skolenes fortsatte fokus på eget utviklingsarbeid. En institusjon uttrykker også bekymring knyttet til å være ”spilt ut i forhold til utviklingsveilederne”. De mener at høgskolen, og ikke Udir, burde ha hatt ansvar for skoleringen av utviklingsveilederne, slik at det ble knyttet tettere bånd mellom dem selv og utviklingsveilederne fra starten av i satsingen. ”Da kunne vi også ha gitt dem en rolle i forhold til ressurslærerne, og hatt større mulighet til å få satsinga til å henge sammen”, sier de.

## **Rollen som skolenes utviklingspartnere – fra implementering til institusjonalisering**

Det har i høst har vært spesielt viktig å fokusere på hva utviklingspartnerne mener de kan gjøre for å bidra til at skolene kan fortsette sitt utviklingsarbeid også etter at UH har trukket seg ut. Videre har oppmerksomheten vært rette mot hvilke arbeidsformer som i best mulig grad tilrettelegger for en ønsket institusjonalisering i skolene. De UH-ansatte har fått anledning til å uttrykke seg om dette både gjennom dialogmøter og gjennom presentasjoner på nettverkssamlinger.

### ***Lærernes undervisning som utgangspunkt***

Mange UH-ansatte ser på seg selv som endringsagenter, men opplever at de mangler et felles språk for å kunne være kraftfulle nok i denne rollen. Dette handler delvis om å klare å få fram refleksjoner på dybdenivå i samarbeid med lærerne på skolene. Utviklingspartnerne ønsker å komme dit at lærerne tør å utfordre hverandre, og at det også er rom for å kritisere hverandres undervisning.

Det understrekes fra flere av de UH-ansatte at satsingen må dreie seg om lærernes ordinære undervisning, altså det som skjer i vanlige skoletimer. De UH-ansatte tar derfor utgangspunkt i hva lærerne har lyst til å forbedre med sin egen undervisning, slik at undervisningen blir mer interessant, og mer motiverende. ”Det er så utrolig mye som påvirker hva elevene til syvende og sist får ut av å gå i skolen”, sier en av utviklingspartnerne, og fortsetter: ”Det viktigste er derfor at undervisningen blir best mulig”. Her finner mange av de UH-ansatte dermed sin inngang til å koble lærerne aktivt på i utviklingsarbeidet. Det å få alle med handler også om å bidra til en delingskultur som utgangspunkt for å bli bedre på det lærerne selv tror på, og er gode på. Det er i den forbindelse også viktig for UHs utviklingspartnere at de får anledning til å interagere direkte med lærerne, ikke bare med skolens ledergruppe. Samtidig opplever mange UH-ansatte det som en svært krevende

oppgave å gjennomføre en god jobb som utviklingspartner på skolene. De bruker mye tid på å forberede seg, og de møter et til dels kritisk publikum blant lærerne. En UH-ansatt som har ansvar for regning som grunnleggende ferdighet sier det slik:

Men måten jeg forbereder meg på til disse besøkene ute på skolene, den er ganske annerledes og jeg vil påstå mye mer krevende. (...) Og der sitter de, norsklærere, samfunnsfaglærere og KRLE-lærere, og gjerne om ettermiddagen fra klokken 15 til 19 kanskje. Og skal de få noe, alle mann...

Flere av utviklingspartnerne har en opplevelse av at de tøyser strikken langt, nettopp fordi de har en egeninteresse av at dette arbeidet skal lykkes. Samtidig ser de også på dette arbeidet som en vinn-vinn situasjon som gir dem bedre kjennskap til skolen og praksisfeltet.

### ***Læring mellom lærere***

For å nå lærerne best mulig, legger utviklingspartnere, i samarbeid med skoleledere og eventuelt ressurslærere og utviklingsveiledere, til rette for ulike former for samarbeid og felles refleksjon. Dette kan være planlagte møter, observasjon av hverandres undervisning etterfulgt av felles refleksjon og strukturer for deling av opplegg og erfaringer. Også innenfor dette området opplever noen UH-ansatte en endring, og forteller at ”skoler, rektorer og lærere ikke lenger vil ha enkelt-happenings”, men er opptatt av å jobbe på en måte som bidrar bedre til varige endringer. For at dette skal skje, må lærerne, ifølge de UH-ansatte, både få utviklet et eierforhold til satsingen, samtidig som de må gis det nødvendige rommet for felles refleksjon. Det kommenteres dessuten fra noen UH-ansatte at satsingen ikke alltid er så godt forankret og kjent i lærergruppen som det ledelsen kan gi uttrykk for i forkant.

For å bidra til læring mellom lærerne, mener noen av UH-institusjonene at det ikke er nok å se på det lokale arbeidet innenfor én skole i denne satsingen, men heller tenke mer regionale løsninger, slik at det bygges nettverk mellom skoler innenfor regioner. Dette gir økt mulighet for erfaringsdeling, samt støtte i form av et utvidet nettverk. Flere institusjoner gjennomfører derfor noe av sitt arbeid som utviklingspartnere i form av ulike nettverkssamarbeid der representanter fra flere skoler møtes og samarbeider. En slik satsing i bredden er noe de har god erfaring med. Samtidig jobbes det også inn mot enkeltskoler, mer i dybden, der utviklingspartnere opptrer som veiledere direkte inn mot ledere og lærere.

### ***Det mer langsiktige arbeidet***

Mens det fremdeles finnes skoleledere og lærere som etterspør rene kurs, synes disse nå å være i et mindretall. Metalæring sees i økende grad på som premiss for å oppnå egen

utvikling, og med det følger nødvendigheten av å tenke langsiktig. Tanken om langsiktig planlegging ser ifølge enkelte UH-ansatte etter hvert ut til å få bedre og bedre grobunn i skolen, og UH-ansatte er opptatt av hvordan de kan bidra til å skape en avslutning av satsingen som egentlig ikke er en avslutning. Enkelte spør seg selv i den forbindelse om de for eksempel har mandat til å inngå videre avtaler med de enkelte skoler, og hva som kan være mulige strategier for videreføring av UHs samarbeid med skoler om deres kompetanseutvikling. De UH-ansatte nevner i denne forbindelse mulige universitetsskolesamarbeid, etablering av formelle videreutdanningskurs, for eksempel innen organisasjonsutvikling og læringsledelse, slik én institusjon allerede har prøvd ut, samt etablering av samarbeids- og utviklingsprosjekter mellom skoler og UH. Økt samarbeid med praksislærerne er også noe som nevnes av flere UH-ansatte som et ledd i et mer langsiktig utviklingsløp. UH kan dermed få mulighet til en mer aktiv deltakelse fra praksislærere når det gjelder utforming av opplegg og oppgaver for egne studenter, samt etterspørre innspill til tema i lærerutdanningen. En av institusjonene har allerede etablert praksis der alle praksislærere er velkomne til alle forelesninger, slik at de både kan få innsikt i hvilke tema lærerstudentene undervises i, samt har muligheter til en uformell oppdatering av egne kunnskaper. Etablering av varige nettverk både internt og eksternt er en annen mulighet som nevnes.

Flere utviklingspartnere snakker varmt om at ressurslærerrollen bør styrkes. Som gruppe nyter ressurslærerne stor tillit og troverdighet i eget kollegium. De har dessuten ervervet seg en grundig kompetanse gjennom den solide skoleringen de har deltatt på, ledet av de nasjonale sentrene. De UH-ansatte mener derfor at det bør opprettes et nettverk mellom dem, slik at deres kunnskaper om skoleutvikling tas vare på, og at de gis rom for ytterligere utviklingsmuligheter, til gode for framtidige skoleutviklingsprosjekter.

Det å skjerme skoler mot flere nye prosjekter og reformer nevnes også av flere UH-institusjoner som et gunstig tiltak, slik at skolene skal få anledning til fortsatt å konsentrere seg om arbeidet med satsingen fra UiU. Flere ser det dessuten som viktig å hjelpe skoler til å utvikle bedre strukturer når det gjelder gjennomføring av møter, skriftliggjøring av det som vedtas ("kulturen kan ikke bare bo i veggene"), samt hjelpe lærere til å innta en mer undersøkende holdning til det de gjennomfører i sine klasser.

I et utviklingsløp der utviklingspartnerne prøver å veilede skolene til en institusjonalisering av nye erfaringer og ny kunnskap, ser noen UH-ansatte at de også må veien innom en "irriteringsfase" først, og at det å institusjonalisere kunnskapen i stor grad handler om å ha en beredskap for "å tørre å satse", slik en av de UH-ansatte uttrykker det.

## Utvikling knyttet til elevers læring – sterk tro på at noe vil skje

Mange utviklingspartnere har, i økende grad, gjennomført klasseromsobservasjon, og enda flere lærere har gjennomført observasjon i hverandres klasserom. Dette har blant annet ført til det som mange utviklingspartnere omtaler som en tro på at det som skjer i lys av UiU vil ha betydning for elevenes læring, selv om det fremdeles er vanskelig å være konkrete på dette punktet. Vi blir likevel fortalt om skoler der leseresultater på nasjonale prøver har gått opp, og om skoler med økt fokus på kompetansemål for å begrunne det man gjør i klassene. Ved en skole har foresatte henvendt seg til skolene og entusiastisk fortalt om sine barn som har fått bedre forståelse for hvorfor de skal jobbe slik de gjør, med det de gjør. Utviklingspartnere forteller videre om det de opplever som varierte timer og – undervisningsopplegg, og om lærere som er blitt mer bevisst på betydningen av variasjon; ”vi står ikke lengre bare og gir oppgaver”, forteller lærerne. Videre påpeker de UH-ansatte at lærerne er blitt flinkere til å dele med hverandre, samt til å samarbeide om utvikling av faglig gode opplegg. Lærerne er også mer sammen om selve undervisningen. Alt dette er aspekter som vil kunne utgjøre en forskjell for elevene, men det tar likevel tid å ”se konkrete resultater av endringene”, og hva skal man egentlig se etter? Er det bedre karakterer, er det større trivsel på skolen eller skal man måle suksessen i form av redusert frafall på videregående skole? Utviklingspartnerne stiller mange spørsmål rundt, og er opptatt av hvordan Udir og departementet etterhvert vil ”måle satsingens vellykkethet”.

Et annet viktig moment som utviklingspartnerne forteller om, og som vi tror kan ha innvirkning på elevenes læring over tid, handler om en økt stolthet fra lærernes side over det de har klart å utvikle innenfor for eksempel arbeidet med lesing som grunnleggende ferdighet. Det er særlig når det gjelder økt kompetanse knyttet til tilrettelegging for lesesvake elever, samt tilrettelegging for lesesterke elever som trenger andre typer utfordringer innenfor lesing i fagene, at mange lærere opplever at de har gjort store faglige sprang gjennom skolens deltakelse i UiU. Det at mange lærere har tatt i bruk varierte undervisningsmåter er noe de UH-ansatte tror at elevene merker, ”i hvert fall de gangene lærerne var i en utprøvningsfase”, understreker en UH-ansatt, og fortsetter slik: ”Så spør det med ledelsen der da, om de lar folk få gå tilbake eller om de holder det ved like”. For at det som er utprøvd skal holdes ved like, og til og med kanskje videreutvikles, er det viktig at lærerne selv erfarer at å arbeide med grunnleggende ferdigheter er en del av det å arbeide med elevenes utvikling innenfor fagene.

## Samlinger i Nettverk for kompetansemiljøer

Samlinger i Nettverk for kompetansemiljøer ble denne høsten gjennomført i september. I de to første årene i satsingen ble samlinger gjennomført regionsvis, dvs. en felles samling for region Nord-Norge og region Midt-Norge, en felles samling for region Sør-Vest og Vest, en samling for OFA-region og en samling for region Oslo Nord. I det tredje året ble samlingene gjennomført med satsingsområdene som fokus. UH-ansatte fra hele landet deltok da på samlinger knyttet til det satsingsområdet som de jobbet med. Høsten 2016 ble samlingene igjen arrangert regionsvis, en samling for region Nord-Norge og Midt-Norge, en for region Sør-vest og Vest og en felles samling for OFA-region Oslo Nord. Alle UH-institusjoner deltok på høstens samlinger med til sammen 85 deltakere. Omtrent en tredjedel av de som deltok på samlingene i Nettverk for kompetansemiljøer var der for første gang. Dette vitner om at det er store utskiftninger i utviklingspartnergruppene i UH.

Deltakerne hadde på forhånd, i sine respektive UiU-team, forberedt et innlegg på 15-20 minutter, basert på det mellomarbeidet som vi redegjorde for på s.1. UiU-teamenes innlegg dannet utgangspunkt for resten av innholdet på samlingsdagene. Presentasjonene er, som tidligere nevnt, tatt med inn som grunnlag for denne rapporten, og innholdet i dem kommenteres derfor ikke videre her. Et flertall av de UH-ansatte har etter alle samlinger i høst vurdert erfaringsdelingene som interessante og lærerike. I tillegg har deres ønske vært at disse erfaringene ikke bare skulle deles på enkeltgrupper, men at de også skulle løftes inn i plenumsdiskusjoner. Dette var det lagt opp til på høstens samlingsdager. Intensjonen var at innleggene skulle planlegges institusjonsvis, i de ulike UiU-teamene og det ble derfor igjen naturlig å organisere samlinger regionsvis og ikke etter satsingsområde, ettersom sistnevnte innebar at UH-ansatte fra samme institusjon deltok på ulike samlingsdager.

I den institusjonsvise evalueringen av samlingene ble deltakerne bedt om å vurdere opplevelsen av læring på samlingene. De skulle videre skriftliggjøre hvordan de etter samlingen burde jobbe for å styrke sin egen utviklingspartnergruppe i sammenheng med det konkrete arbeidet i skolene og i det konkrete arbeidet i egen institusjon. De skulle også i denne tilbakemeldingen til koordineringsgruppen skrive ned kommende utfordringer og muligheter som de så for seg i arbeidet med den skolebaserte kompetanseutviklingen.

Deltakerne opplever at det er interessant å høre om andres erfaringer og at det bidrar til læring. De opplever erfaringsutvekslingen som svært relevant, og de har fått tanker om hva som er gunstig for det videre arbeidet. «Å sette ord på erfaringer bidrar til å gjøre kunnskapen eksplisitt», er en uttalelse. UH-ansatte nevner spesifikt diskusjoner rundt rolleavklaring, at de

har lært om refleksjon på ulike nivå, hvordan de i satsingen bør prøve å balansere mellom innhold og prosess i møte med skolene og at de bør trekke elevene mer aktivt inn i arbeidet. De opplever det også som nyttig at fokuset var på deres eget læringsutbytte, og at de har fått en bevissthet rundt egen læring som kan overføres til andre lignende prosesser. I denne sammenheng er det nærliggende å tenke på andre satsinger som UH-ansatte skal delta i. Samtidig som erfaringsutvekslingen bidrar med nye tanker og innspill som de kan ta med i det videre arbeidet, opplever de UH-ansatte at de også har mange sammenfallende erfaringer i arbeidet med UiU. Det går også frem av vurderingene at forarbeidet før selve samlingen har krevd mye aktivitet som har bidratt til læring.

De UH-ansatte har mange refleksjoner knyttet til det videre arbeidet i skolene og hvordan dette kan styrkes. En uttalelse er at det blir viktig å utarbeide en plan for det videre utviklingsarbeidet sammen med skoleledelsen, slik at arbeidet kan fortsette etter at satsingen er over. UH-ansatte reflekterer også over at organisasjonsperspektivet bør styrkes i arbeidet i skolene, mens andre nevner at de vil introdusere kollegabasert veiledning i skolene. UH-ansatte legger vekt på at de må bygge videre på de gode relasjonene som de opplever at de har utviklet til de andre aktørene i satsingen, for å fremme arbeidet i skolene.

Når det gjelder det videre konkrete arbeidet i egen institusjon, er det flere institusjoner som vil legge opp til samlinger for utviklingspartnergruppen, slik at de kan dele erfaringer og kompetanser som i neste omgang kan brukes i skolene. De vil også prøve å bli bevisst på hva de trenger av kompetanse for å kunne gjennomføre utviklingsarbeid i skolene på en god måte. Noen UH-ansatte ønsker å utvikle et bredt repertoar med praksiser og aktiviteter for organisasjonslæring i skolen. UH-ansatte nevner videre lesing av felles teori og samskriving som strategier for å utvikle egen kompetanse. UH-institusjoner uttaler at de også må bli flinkere til å dele kompetansen som de har utviklet med andre kolleger på egen institusjon som ikke er en del av utviklingspartnergruppen. Det går fram av refleksjonene at det ikke er en automatikk i at de som jobber med grunnleggende ferdigheter i den skolebaserte kompetanseutviklingen, også underviser om dette i lærerutdanningen. En UH-institusjon poengterer at de i hvert fall kan komme med innspill til fagplanene i lærerutdanningen når det gjelder grunnleggende ferdigheter. UH-ansatte uttaler videre at ledelsen på egen institusjon må bli oppmerksom på kompetansen som de har utviklet i arbeidet med UiU, og at denne må benyttes i organisasjonen.

De UH-ansatte ser både utfordringer og muligheter i det kommende arbeidet i den skolebaserte kompetanseutviklingen. De uttaler for eksempel at de fremdeles møter svært ulike skoler og at dette krever klokskap og tilgang til god kompetanse i UH. Enkelte UH-



ansatte er også bekymret for at noen skoler ikke fortsetter arbeidet etter at samarbeidet er over, blant annet fordi skoleeier introduserer nye prosjekter. Andre UH-ansatte har imidlertid en motsatt oppfatning og har stor tro på at måten det jobbes på i den skolebaserte kompetanseutviklingen vil gjennomsyre arbeidet i skolene framover. Det kommenteres imidlertid at det ikke må bli en konflikt mellom nye og tidligere satsinger. I møte med lærerne opplever noen UH-ansatte det også som en utfordring å få utviklet lærernes refleksjonsnivå knyttet til undervisning.

UH-ansatte uttaler at det er en utfordring å få forankret arbeidet i ledelsen og på egen institusjon for øvrig. Når UH-ansatte møter skoler som er vanskelige å samarbeide med, opplever de det som en utfordring at de ikke samarbeider mer i egen institusjon. «Praksisen vår er privatisert», er en uttalelse. UH-ansatte opplever også at arbeidet i satsingen fører til en slitasje blant fagfolk. Dette begrunnes med at de har for lav ressurs i sammenheng med reisebelastning.

UH-ansatte ser muligheten for å kunne koble forskning til utviklingsarbeidet i skolene. De trekker også frem som en mulighet å videreutvikle samarbeidet med både skoler og skoleeiere. En kommentar peker på viktigheten av samarbeidet mellom UH og skoler og at erfaringer fra dette samarbeidet også skal komme lærerstudenter til gode i undervisningen i UH. De ser også som en mulighet å få utviklet et tverrfaglig samarbeid ved egen institusjon, og de erfarer at de har utviklet en kompetanse som kan benyttes i andre satsinger.

Samlingsrunden denne høsten var den syvende i rekken dersom pilotåret ikke tas med. En uttalelse på en av høstens samlinger var som følger: «Vi har jo nettverksmøter som dette her hvor vi får snakke med andre UH-institusjoner på en annen måte enn i hvert fall jeg har vært vant til i den 28 årene jeg har jobbet i lærerutdanningen» Konklusjonen var at det er nyttig å møte andre lærerutdannere i et lærende nettverk for arbeidet både i UH og i møte med skolene. Med utgangspunkt i ønsker som kom frem etter samlinger i vårsemesteret 2016, ble innhold og struktur for den syvende og også åttende og siste samling bestemt. Den siste samlingen i Nettverk for kompetansemiljøer avholdes den 5. og 6. april 2017, og alle UH-ansatte som arbeider med UiU inviteres. Denne samlingen vil være en oppsummeringskonferanse. Dette innebærer at UH-ansatte får mulighet til å presentere og diskutere sine erfaringer og funn knyttet til arbeidet i UiU. På denne siste samlingen vil dessuten to bøker, som er et resultat av koordineringsgruppen invitasjon til UH-ansatte til å skrive artikler og fortellinger, lanseres.

## ***Punktvis oppsummering av dialogmøter og evalueringer fra samlinger i Nettverk for kompetansemiljøer***

- Skolene vektlegger i økende grad en langsiktighet i eget utviklingsarbeid
- Skoleeiers rolle oppleves som mer sentral enn tidligere
- Organisasjonsarbeidet i skolene bør styrkes
- UH-ansatte opplever det som utfordrende å skulle bidra til å utvikle læreres refleksjonsnivå
- Kollegaveiledning oppleves som en sentral metode for læreres læring
- Viktig å ivareta ressurslæreres og utviklingsveilederes kunnskaper fra UiU-arbeidet
- Det er blitt større aksept for viktigheten av kollektivt arbeid mellom aktørene i satsingen
- UiU-arbeidet har bidratt til økt samarbeid på tvers av faggrenser i egen institusjon
- Varierende grad av erfaringsdeling med kolleger i egen institusjon som står utenfor satsingen
- Erfaringsutveksling og diskusjon bidrar til de UH-ansattes læring på samlinger
- Positiv utvikling når det gjelder gjennomføring av forskning i tilknytning til UiU
- Forskning trekkes frem som en mulighet i arbeidet med skolebasert kompetanseutvikling
- Felles teorilesing og samskriving foreslås som strategier for utvikling av UH-ansattes kompetanse
- Fortsatt svak forankring av UiU i ledelsen og organisasjonen forøvrig på noen av UH-institusjonene
- Fortsatt stor tro på at satsingen vil føre til positiv utvikling over tid i skolen

### ***Råd for videre arbeid***

- Nasjonale myndigheter og lokale skoleeiere bør utarbeide strategier for hvordan utviklingsveilederes og ressurslæreres kompetanse kan benyttes i videre kompetanseutviklingsarbeid
- UH bør trekke arbeidet med- og erfaringene fra UiU mer inn i sin egen kjernevirksomhet
- Nasjonale myndigheter og UH-sektoren bør drøfte tiltak for hvordan UH-ansattes forskningskompetanse tilknyttet utviklingsarbeid (FoU-kompetanse) i skolen kan videreutvikles
- Nasjonale myndigheter og UH-sektoren bør drøfte om det er en god idé å fortsette med Nettverk for kompetansemiljøer også etter at satsingen er ferdig