

”Arbeidet med implementeringen av LP-modellen har hatt for stor variasjon og i for mange skoler en utilfredsstillende kvalitet.”

LP-modellen

Evaluering av LP-modellen 2006-2008

Thomas Nordahl, Anne Karin Sunnevåg og Anna L. Ottosen

Terje Agledahl

Nettverket Skjomen, Framnes, Sentralskolen, Innhavet, Skutvik og Ulvsvåg skoler.

”Arbeidet med implementeringen av LP-modellen har hatt for stor variasjon og i for mange skoler en utilfredsstillende kvalitet.”

LP-modellen

Evaluering av LP-modellen 2006-2008

Thomas Nordahl, Anne Karin Sunnevåg og Anna L. Ottosen

Terje Agledahl

Nettverket Fagernes, Håkvik, Skistua, Beisfjord og Bjerkvik skoler

PROGRAM 24. NOVEMBER 2009

- KL1000 – 1130: Systematikk i Lp-arbeidet v/Terje.
- Kl 1130 – 1200: Grupper på tvers av skolene. Hvordan kan lojaliteten og integriteten til LP-arbeidet ivaretas enda bedre? Velg referent og oppsummer.
- Kl 1200 – 1245: Lunsj
- Kl 1245 – 1315: Tilbakemelding fra gruppene
- Kl 1315 – 1415: Skolevise grupper: Mål for LP-arbeidet ved vår skole inneværende år. Hvilken støtte fra PPT har vi behov for? Hvordan kan rektor involveres bedre i LP-arbeidet? Velg referent og oppsummer.
- Kl 1415 – 1445: Tilbakemelding i plenum.

PROGRAM 25. NOVEMBER 2009

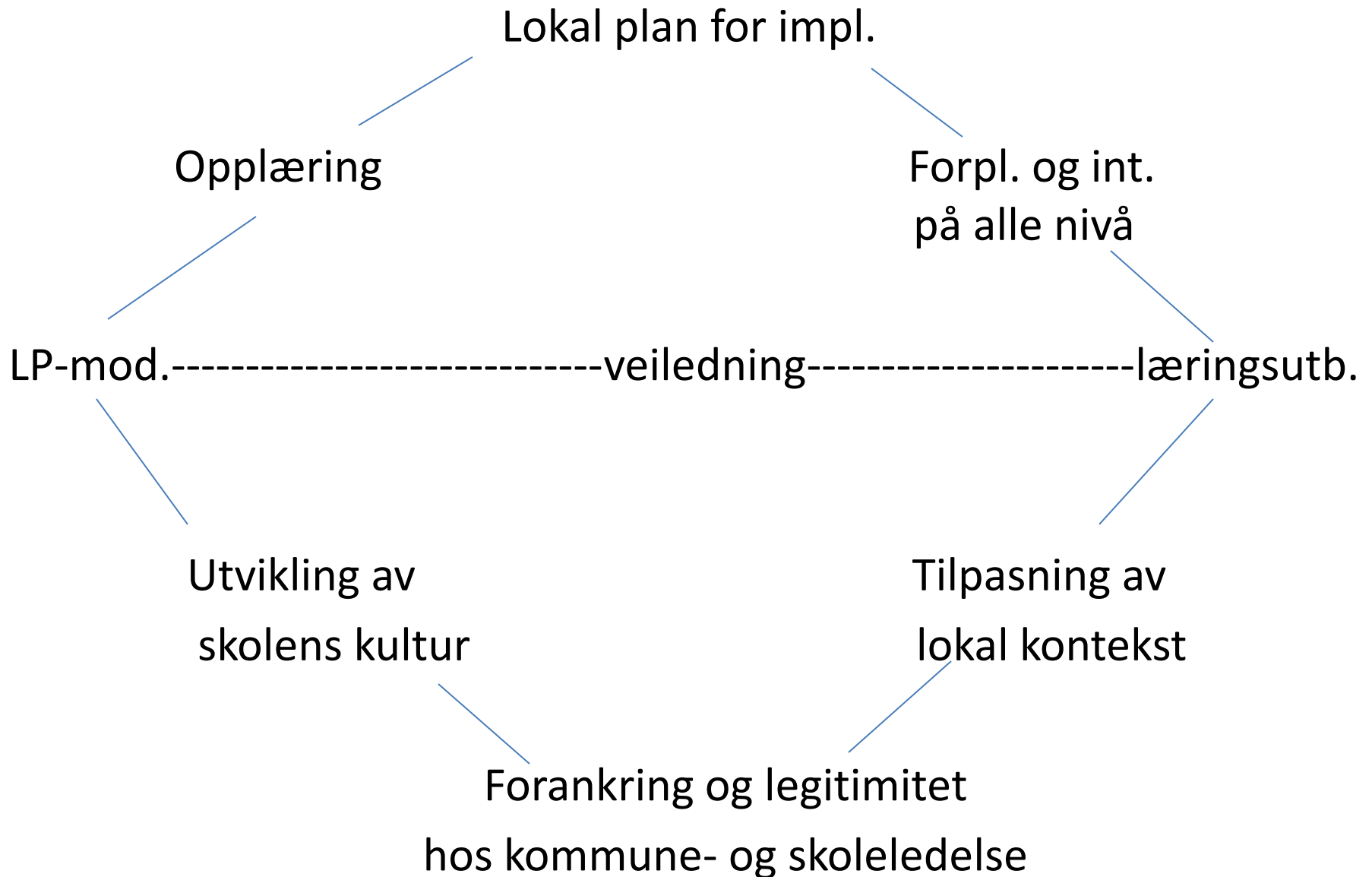
- KL0900 – 0930: Bruk av logg som ”Relasjonsbygger” mellom lærer og elev
v/ Janne Ørntuvik, Fagernes skole
- Kl 0930 - 1100 : Systematikk i Lp-arbeidet v/Terje.
- Kl 1100 – 1130: Grupper på tvers av skolene. Hvordan kan lojaliteten og integriteten til LP-arbeidet ivaretas enda bedre? Velg referent og oppsummer.
- Kl 1130 – 1215: Lunsj
- Kl 1215 – 1230: Tilbakemelding fra gruppene
- Kl 1230 – 1330: Skolevise grupper: Mål for LP-arbeidet ved vår skole inneværende år. Hvilken støtte har vi behov for fra PPT ?
Hvordan kan rektor involveres bedre i LP-arbeidet?
- Kl 1330 - 1400: Tilbakemelding i plenum

LP-modellen

- En skoleomfattende innsats
- Stimulere til mentalitetsendring som gjør det mulig å tenke nytt om kjente problemer i skolens praksis og læringsmiljø
- Lærerne trener seg i å gjøre seg erfaringer med en systematisk framgangsmåte som er tilpasset de utfordringer som identifiseres
- Innsatsen skal føre til oppmerksomhet på miljøfaktorer som de har mulighet til å gjøre noe med – også i de situasjoner hvor de starter med å avdekke elever med spesielle behov

”Bent B. Andresen, Aarhus universitet”

Sentrale faktorer for en vellykket implementering:



Kompetanseheving:

- Deler av opplæringen har ikke vært god nok
- Sterkest kritikk mot fagdage med eksterne forelesere som ikke har knyttet temaene inn mot LP-modellen.
- Ønsker om at grunnopplæringen bør ha form av arbeidsseminar med mer tid til å øve på analysemodellen.
- Opplæringen av skoleleder- og eier ble i denne første fasen av LP ikke fokusert nok.

Implementeringsplan

- Viktig med utviklingsplan på alle nivåer. Ved oppstart -06 var ikke dette en del av strategien for implementering, men flere skoleeiere og ledere nedfelte arbeidet i allerede eksisterende planer.
- Det resulterte i en større forpliktelse til arbeidet, en synliggjøring av hva LP-arbeidet ville kreve og en bedre mulighet for kontinuerlig å kunne evaluere arbeidet.
- I de kommuner hvor det har vært en vellykket implementering på alle nivå ser vi at implementeringsplanen er nedfelt i alles planverk og således er arbeidet blitt en del av virksomheten.

Forpliktelse og integritet eller tilpasning til lokal kontekst

- Analyse- og refleksjonsarbeidet har ikke fungert etter intensjonen, modellens ulike deler har ikke vært benyttet systematisk.
- Synes som den lokale tilpasningen har vært for stor, noe som kan skyldes flere forhold:
 - Modellen er så svakt forankret at lærerne ikke er motiverte til å bruke den.
 - Modellen har ikke vært i bruk lenge nok til å bli en etablert praksis.
 - Et tredje forhold, mer relatert til gjennomføringen av analyse- og refleksjonsdelen og den kommunikasjon som foregår i gruppen i denne delen:

Forpliktelse og integritet eller tilpasning til lokal kontekst; kommunikasjon

- Kommunikasjonen i gruppa avgjørende for utvikling av nye perspektiv.
- Kommunikasjonsformen påvirker både informasjonsinnhenting samt analyse og refleksjonsfasen på den måten at kommunikasjonen mellom deltakerne både kan hemme og fremme framdriften mot målrealisering.

Forpliktelse og integritet eller tilpasning til lokal kontekst; kommunikasjon

- Kommunikasjonen må baseres på tillit og respekt, men tillit og respekt er ikke nok:
- Kommunikasjonen må også ivareta ansvaret for en produktiv organisasjonslæring gjennom å *utfordre*. Det vil si utfordre etablerte oppfatninger, å utfordre etablerte rutiner, å utfordre forventninger og å utfordre roller.

Forpliktelse og integritet eller tilpasning til lokal kontekst; kommunikasjon

- Dilemma:
- Norsk skole har en flat stillingsstruktur med liten tradisjon for noe faglig stillingshierarki som kan legitimere en mer faglig/teoretisk ledelse av lærergruppene.
- Derfor stor tendens til mye "historiefortelling" og symmetrisk kommunikasjon i gruppene.
- Et hensiktsmessig tiltak kan være at PPT tar rollen som utfordrer, at de bringer inn kunnskapsbasert teori og dermed utfordrer praksiskunnskapen og stimulerer til en mer komplementær kommunikasjon i gruppene.

Forankring og legitimitet

- Avgjørende at utviklingsarbeidet er forankret hos skoleeier og skoleleder
- Evalueringsarbeidet viser at skoleleder må få en mye tydeligere rolle i implementeringsarbeidet.
- Leder må legge til rette for arbeidet som foregår ved å være aktiv og støttende og foreta nødvendige prioriteringer til ressursbruk, intern organisering, planlegging gjennom hele prosjektperioden
- Skoleeier og PPT må i sterkere grad involveres og forpliktes i arbeidet. Det betyr å delta i selve beslutningsprosessen rundt deltakelse, noe som vil sikre at arbeidet blir prioritert og at det støttes aktivt opp om det.

Utvikling av skolens kultur

- Organisasjonslæring i LP vil avhenge av at ledelsen involverer seg i det som pågår i forhold til LP-modellens virkning på skolekulturen.
- Gjennom engasjement, entusiasme og optimal praktisk tilrettelegging kan en god utvikling sikres
- Samarbeid mellom skoler og utviklingen av lokale nettverk, hvor en kan trekke veksler på erfaringer fra hverandre viser seg å være gode virkemidler i forhold til skoleutvikling.
- Slike møter mellom skolekulturer kan være den katalysatoren som trengs for å motiver og stimulere til utvikling.

Utvikling av skolens kultur

- Arbeidet med LP forutsetter et tett samarbeid på de ulike nivåer. Da kreves det en arena for refleksjon og utviklingsprosesser som medvirker til utvikling av en kollektiv samarbeidskultur.
- Evalueringen viser at der det har vært en vellykket implementering har det utviklet seg en samarbeidskultur preget av felles visjoner, ansvar og forpliktelser i forhold til arbeidet.
- Dersom ikke skolens kultur videreutvikles mot en samarbeidende kultur, vil tidligere overbevisninger og pedagogisk praksis raskt reetableres.

Sammenhengen mellom resultater, arbeid i lærergrupper og implementeringen

- Relativt stor variasjon i resultatene mellom skolene.
- Nær sammenheng mellom resultatene som oppnås og kvaliteten på implementeringen og arbeidet i lærergruppene.
- Det arbeidet som gjennomføres av PPT,, skoleledere og lærere framstår som viktigere enn selve prinsippene i LP-modellen. Vi kan si at resultater fra bruk av en pedagogisk modell aldri blir bedre enn *den måten den blir anvendt på i den enkelte skole*.
- *Derfor framstår kunnskap om implementering som helt avgjørende for de resultater skolene oppnår tilknyttet skolekultur, læringsmiljø og elevenes læringsutbytte.*

Sammenhengen mellom resultater, arbeid i lærergrupper og implementeringen

- Vesentlig funn i denne evalueringen:
- Arbeidet med implementeringen har hatt for stor variasjon og i for mange skoler en utilfredsstillende kvalitet.
- Derfor avgjørende at det i det videre arbeidet legges større vekt på anvendelsen av prinsippene for implementering og gjennomføring i den enkelte skole.
- *Dette vil være et særlig ansvar for Lillegården kompetansesenter som har ansvaret for modellen i Norge. Prinsippene for implementering og gjennomføring må også følges opp av skoleeier, PPT, rektorer og av lærere både i drøftinger i lærergrupper og i undervisningen.*

KVALITATIV VURDERING

- Intervju
 - Observasjon
 - Spørreskjema
- } april/mai-07
- 11 skoler, 40 lærere, 9 gruppeledere, 8 rektorer
 - 5 fylker
 - 8 kommuner

Observasjon i lærergruppemøter

- To hovedområder:
- struktur :
 - Romforhold, forelå det innkalling/dagsorden, aktivitetsnivå, fungerte møteledelsen
- Prosess:
 - Ble prinsippene som ligger til grunn for lp-modellen identifisert, ble strukturen i analysemodellen fulgt, var drøftingene preget av forskningsbasert kunnskap, fungerte møteledelsen

Observasjonsresultater

- Fast tid avsatt til lærergruppemøter men variasjon i f.t. om møtene ble gjennomført etter planen
- Liten grad av lojalitet til modellen, dvs at tiltakene i liten grad var kunnskapsbaserte. Påstander ble i liten grad utfordret mellom gruppemedlemmene. I hovedsak lå kunnskap og erfaring fra egen praksis til grunn for hypotesene det ble utviklet tiltak fra.

Intervju av lærere

- Intervjuguide
 - Bakgrunn
 - Tilslutning/forankring
 - Opplæring
 - Gjennomføring
 - Resultat
 - Vurderinger
 - Ledelsens oppfølging

Intervju av lærere

- For mange kollegier mener de ikke har hatt innflytelse på avgjørelsen om å delta i lp-arbeidet men var likevel positive til avgjørelsen om å delta.
- *”Det var vel rektor som bestemte det, men det var grei oppslutning om prosjektet. For et eller annet måtte skje her.”*

Intervju av lærere

- Lærere påpekte:
 - uheldige i at opplæringen hadde kommet samtidig med oppstart av skoleåret
 - opplæringen burde vært spredt over flere opplæringsbolker
 - for mange tunge opplæringsbolker

Oppfølging fra ledelsen

- Det ble etterlyst større involvering og mer engasjement fra ledelsen
- Stor variasjon i hvordan lærerne opplevde sine lederes oppfølging:
 - *”Utmerket, bevisst prioritert. God oppfølging og tidsbruk.”*
 - *”Rektor er fraværende i forhold til LP-arbeidet. Dette er et savn.”*
- Vist seg å være svært avgjørende for resultatene at der hvor rektor engasjerer seg ved å vise interesse og etterspørre resultater, så har dette hatt stor effekt på implementeringen.

Gjennomføring og resultat

- Mange lærere understreker at arbeid med LP har gitt dem muligheten til å diskutere pedagogiske spørsmål. Men, dessverre, det synes som diskusjonene har vært viktigere enn forventninger om å *”gjøre noe nytt i klasserommet i morgen.”*
- I grupper som fungerte godt var gruppeleder svært tydelig, ”historiefortellerne” ble stoppet og påminnelser om komplementær kommunikasjon ble stadig løftet fram: *”Vi må bli tøffere mot hverandre.”*

LP en naturlig del av skolens arbeid i framtiden?

- For tidlig å svare på, betinges bl.a. av:
- Om ledelsen prioriterer arbeidet og viser større engasjement
- Bedre samarbeid mellom gruppeledere/skolekoordinator og rektor og skolene i mellom (skolens arbeidsgrupper)/nettverk
- Valg av hvem som skal være gruppeledere må få større oppmerksomhet.
- Mange er imidlertid også svært positive til videre arbeid med LP-modellen:

LP en naturlig del av skolens arbeid i framtiden?

- *”...fin måte å jobbe på...får struktur på tankene og praten...får sortert i ting og unngår iverksetting av uhensiktsmessige tiltak på gammel vane.”*
- *”Jeg har i hvert fall begynt å tenke på en annen måte: før var det eleven som hadde et problem – det var hans. Nå tenker en jo mye videre og ser på det rundt. Og en er blitt mye mer selvkritisk....opprettholdende faktorer.*

Intervju av gruppeledere/skolekoordinatorer

- Svarer om lag som lærerne:
- Bestemt iverksatt av rektorer og skoleeier
- Fornøyd med opplæringen og særlig positivt med nettverk mellom skoler (der det er etablert)/erfaringsdeling
- Alle intervjuede gruppeledere savnet mer engasjement fra rektor
- Skolekoordinatorerne ønsket seg tettere samarbeid med rektorene.

Gjennomføring og resultat

- Flertallet av gruppelederne mener prosjektet er godt forankret på sin skole, men bekymringer for at de bruker for lang tid på saker (vet ikke om vi kan analysemodellen?)
- *Noen sier: "Problemet er at tiltak ikke blir utviklet og iverksatt."*
- *Andre sier: "Det fungerer bra, saker tas opp og tiltak iverksettes."*

Gjennomføring og resultat

- "Ekstremvarianten":
- Ingen saker gjennomført, møtene ble brukt til "frie diskusjoner" uten at det dreide seg om spesielle saker eller utfordringer:
- *"Vi har ikke klart å ta i bruk modellen i vår virksomhet. Vi er helt på begynnerstadiet."*
- Stort problem på enkelte skoler at møter ble avlyst på grunn av andre arrangement, dette skapte frustrasjon i kollegiet.

Intervju av rektor

- Rektorene mente kommunenivået hadde besluttet å implementere LP-modellen

Gjennomføring og resultat (rektorene)

- Mye likt hva gruppelederne sa: *”Veldig godt forankret. Det beste prosjektet skolen har hatt.”*
- Men også noen som er mer nøkterne: *”Blitt bedre etter hvert. Det var en del usikkerhet knyttet til metoden i starten, men enda er det noen som er negative. Nei, prosjektet kan ikke sies å være godt forankret blant lærerne. Det er for sterkt sagt. Vi har enda ikke kommet ordentlig i gang.”*

Gjennomføring og resultat (rektorene)

- Rektorene uttrykker usikkerhet:
- Føler seg informert om det organisatoriske
- Usikre på hvordan det arbeides i lærergruppene, om "malen" følges, hvor mange saker som har vært behandlet:
- *"Vet ikke konkret hva det jobbes med: dette er lukkede møter. Rektor er ikke invitert til å delta."*

Gjennomføring og resultat (rektorene)

- Flere av rektorene sier at de sliter med å finne sin rolle og plass i forhold til LP, og savner mer innsyn i arbeidet:
- *”Jeg savner direkte kontakt med prosjektet. Får ikke delta på gruppemøtene.”*

Vurdering og videre arbeid

- Ulike oppfatninger om det videre arbeidet:
- *”God modell, men den må mykes opp.”*
- *”Rektor må kobles tettere til gruppene. Både når det gjelder skolering og innhold. Gruppene må ha tettere oppfølging.”*
- *”Må være en rigid struktur – særlig i starten. Passer godt inn i forhold til fokus på lærende organisasjoner.”*

Oppsummering og vurdering

- Flertallet av alle parter opplever det som problematisk at tilslutningen til prosjektet blant lærerne varierer. Dette knyttes av mange til hvordan prosjektet kom i stand.
- Stor variasjon i forhold til hvor fornøyde de ulike partene er med den opplæringen som er gitt.
- Mange lærere etterlyser erfaringsutvekslinger med lærere på andre skoler.

Oppsummering og vurdering

- Resultatene tyder på at signalene til ledelsen ved den enkelte skole, med hensyn til hvordan de skal forholde seg til arbeidet i lærergruppene, har vært uklare.
- Nesten samtlige lærere og gruppeledere etterlyser større engasjement fra rektor.

Oppsummering og vurdering

- Rektorene har ulik oppfatning av hvilke forventninger som er knyttet til deres rolle i prosjektet: Noen mener at de ikke skal vite noe om hva som foregår i gruppene, men andre uttrykker at de burde engasjert seg mer, og begrunner dette ulikt.
- Observasjonene og intervjuene viser langt på vei at refleksjons- og analysearbeidet i lærergruppene ikke fungerer fullt ut etter intensjonen. Ingen kan vise til en etablert praksis hvor modellens ulike deler benyttes systematisk.