

LP-modellens organisering, funksjoner og samarbeidsfora og lærergruppearbeid og ledelse i lærergruppene

Evenes, Tjeldsund og Narvik 16.09.-10
Terje Agledahl

Forskning om skoleutviklingsarbeid

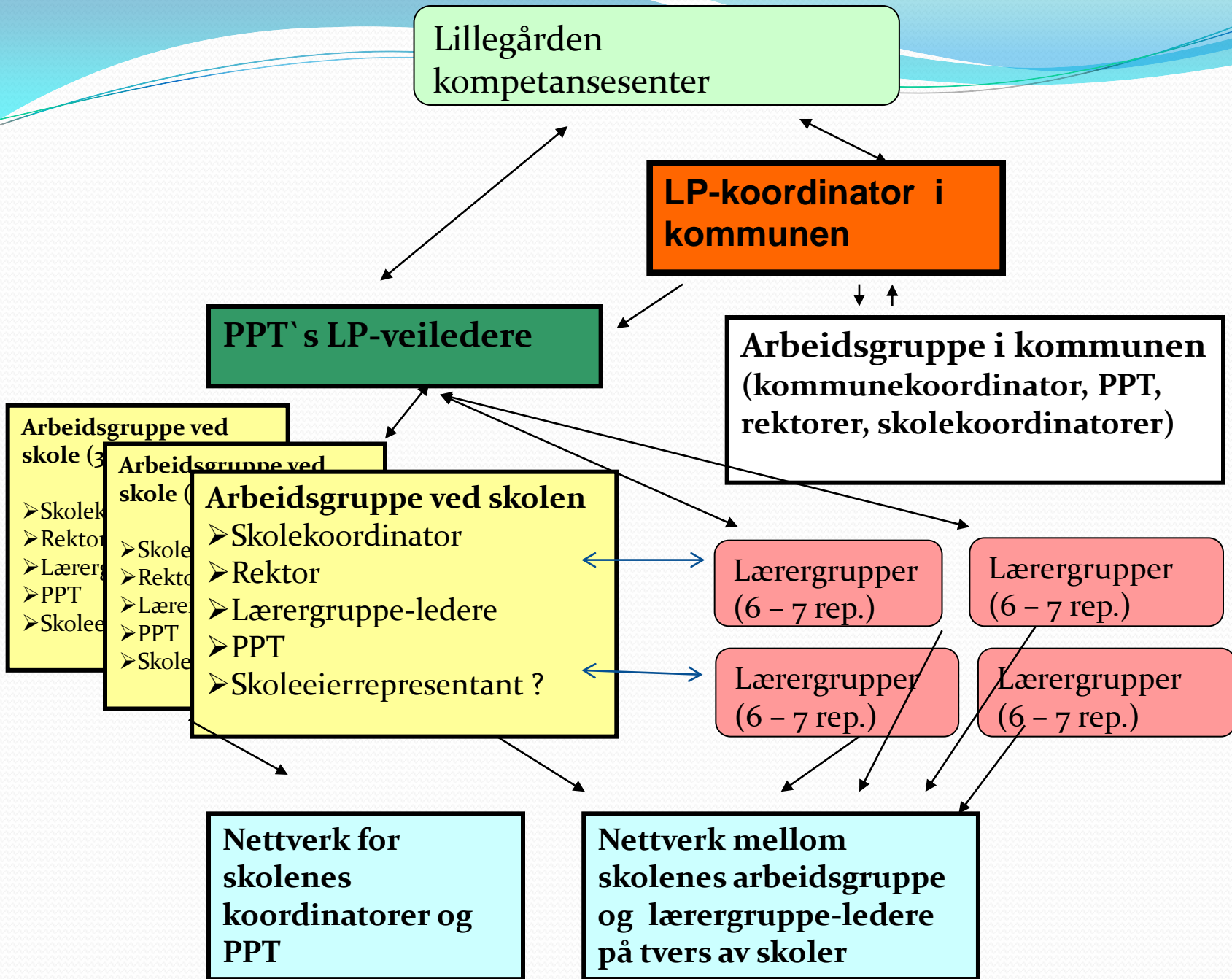
Hva sikrer god kvalitet i utviklingsarbeidet i kommunen/skolen:

- Dialog og samarbeid på tvers av nivå og funksjon i kommunen (Haug 2003, Charlton & David 1993, Ogden 2002)
- Klare og tydelige informasjonslinjer (Rutter et al. 1979)
- Alle i institusjonene og aktørene har et vel definert ansvarsområdet og deltar aktivt i utviklingsarbeidet (Charlton & David 1993)
- Samarbeid og felles forståelse (Nordahl 2005, Imsen 2003)
- Fellessatsing i hele skolen og hele kommunen (Imsen 2003, Hargreaves 1989, 2006)
- Skolen som lærende organisasjon (Hargreaves 1989)
- Innovasjonsstrategier (Fullan 1999, 2001)
- Intervensjonen ligger nærmest den som skal gjennomføre det i praksis (Patterson 1982, Henggeler et. al 2002)

Evaluering av Reform -97

Hva har avgjørende betydning for utviklingsarbeid i skolen:

- Dialog: skoleeier – ledelse – lærere (Finstad & Kvåle 2003)
- To-nivå har svekket kunnskapen om skole på kommunalt nivå (Haug 2004)
- Analyse, refleksjon – ”langsomhet” i skolen (Solstad & Rønning 2003)
- Læringsmiljø snevert definert i skolen (Cold 2003) (Se veileder på nettet/udir)
- Graden av systematikk lite synlig (Klette et. al. 2003)
- Skoler som er gode på det sosiale er gode på det faglige (Skogen 2003)
- Skoleledelsen viktig (Imsen 2003)
- Flytte fokus fra individ til klassens relasjoner (Haug 2004)
- Profesjonelle relasjoner både person og sak/fag
- Ensformig og monoton elevrolle i ungdomsskolen (Solstad & Rønning 2003)
- Grunnskolen gir ikke en likeverdige opplæring (Haug 2004)
- Skoleutvikling privatiseres (Haug 2004)



Hvorfor ha en kommunekoordinator?

- Helhetlig skolesatsing i kommunen (Imsen 2003)
- Kollektive innsatser har større innvirkning på den enkelte enn individuelle tiltak (Rutter 1979, Mortimor et al 1988, Haug 2003, Imsen 2003)
- Sikre god informasjonsflyt mellom de ulike lokale aktører
- Sikre at skolene jobber i tråd med forpliktelsene i samarbeidsavtalen (fidelity to the project Henggeler 1998)
- Samarbeide med det lokale PPt (Daniels 1997)
- Være en aktiv deltaker i skolenes lokale støtteapparat (Daniels 1997)
- Tydeliggjøre relasjonene LP – Ko6 for skoler, skolepolitikere og den kommunale skoleadministrasjonen
- Ko6 presiserer lokal forankring og at skoleeier bør engasjere seg mer i skolenes utviklingsarbeid
- Felles kommunal tenkning og forståelse om skoleutvikling

Kommunekoordinators oppgaver

Initieringsfasen/forankring/oppstart:

- Lokal leder for skoleutviklingsarbeidet
- Gjøre planene for utviklingsarbeidet kjent for skoler og skoleledere i oppstartsfasen
- I samarbeid med PPT sikre at samarbeidsavtalen blir gjenstand for diskusjon på den enkelte skole før/ved oppstart
- Sikre at lærerne har deltatt i diskusjonen om deltakelse og at de har en relativt god forståelse av at deltakelse er bygget på frivillighet/nei til LP eller til systematisk utviklingsarbeid generelt?

Kommunekoordinators oppgaver

Gjennomføringsfasen:

- Hovedansvar for at skolene arbeider etter modellen og melde fra om ev. behov for støtte og oppfølging, i tråd med forpliktelsen i samarbeidsavtalen
- Ha jevnlig kontakt med skolekoordinatorer og rektorer i LP-skoler, f.eks. delta i noen av arbeidsgruppemøtene på den enkelte skole
- Initiere og drive lokale nettverk mellom skolenes arbeidsgrupper
- Legge praktisk til rette for arbeidet i kommunen (lokaler, mat etc.)
- Sørgе for at LP-arbeidet blir kommunisert til kommuneadministrasjon og kommunale skolepolitikere
- Ansvar for å initiere til samarbeid med andre kommuner der det er hensiktsmessig
- Hovedansvar for samarbeid med Lillegården
- Sikre at kartleggingsundersøkelsene gjennomføres på skolene og at de analyseres og tolkes
- Ha kontakt med lokal presse/media

Kommunekoordinators oppgaver

*Forberedelser til ”etterpå”- oppfølging/
videreutvikling:*

- I samarbeid med PPT og den enkelte skole å lage en plan for videreføring av implementeringen
 - Skolekoordinator
 - Lærergrupper
 - Veiledning
 - Fagdager
 - Nettverkssamlinger
 - Evaluering

Apropos begrepene prosjekt eller utviklingsarbeid:

- I noen tilfeller er det ok å si at «Vi holder på med et **prosjekt** og vi avslutter om 1 år»
- Om LP-implementeringen, som fokuserer på elevenes læringsmiljøbetingelser, trenger vi andre begreper enn prosjektbegrepet.
- «Vi er i gang med et prosjekt hvor vi skal dyktiggjøre oss på å etablere gode relasjoner til alle elevene og til deres foresatte. Vi avslutter prosjektet om tre år»
- «Prosjektet vi har igangsatt har som mål at alle lærerne skal bli bedre på klasseledelse. Vi avslutter prosjektet om to år»
- «Vi holder på med et prosjekt der vi vil utvikle skolen vår til å bli en lærende organisasjon. Vi har holdt på en god stund og prosjektet avsluttes til jul»

Institusjonalisering ved vår skole?

- ”Å **fortsette** arbeidet med LP-modellen gjør det enklere å videreutvikle læringsmiljøet ved skolen”
-
- eller:
-
- ”Å **avslutte** arbeidet med LP-modellen gjør det enklere å videreutvikle læringsmiljøet ved skolen”

Skolens arbeidsgruppe

- Omfatter rektor, koordinator, lærergruppeledere og veileder fra PPT
- Har hovedansvaret for å koordinere framdriften internt på hver skole
- Skal legge til rette for at alle lærere kan delta i LP-modellen
- Ha fokus på ev. tema som bør drøftes på skolenivå
- Stimulere til engasjement i LP-arbeidet
- Bruke analysemodellen på utfordringer knyttet til gjennomføringen av LP på egen skole
- Analysere og legge fram data fra kartleggingsundersøkelsene

PPT

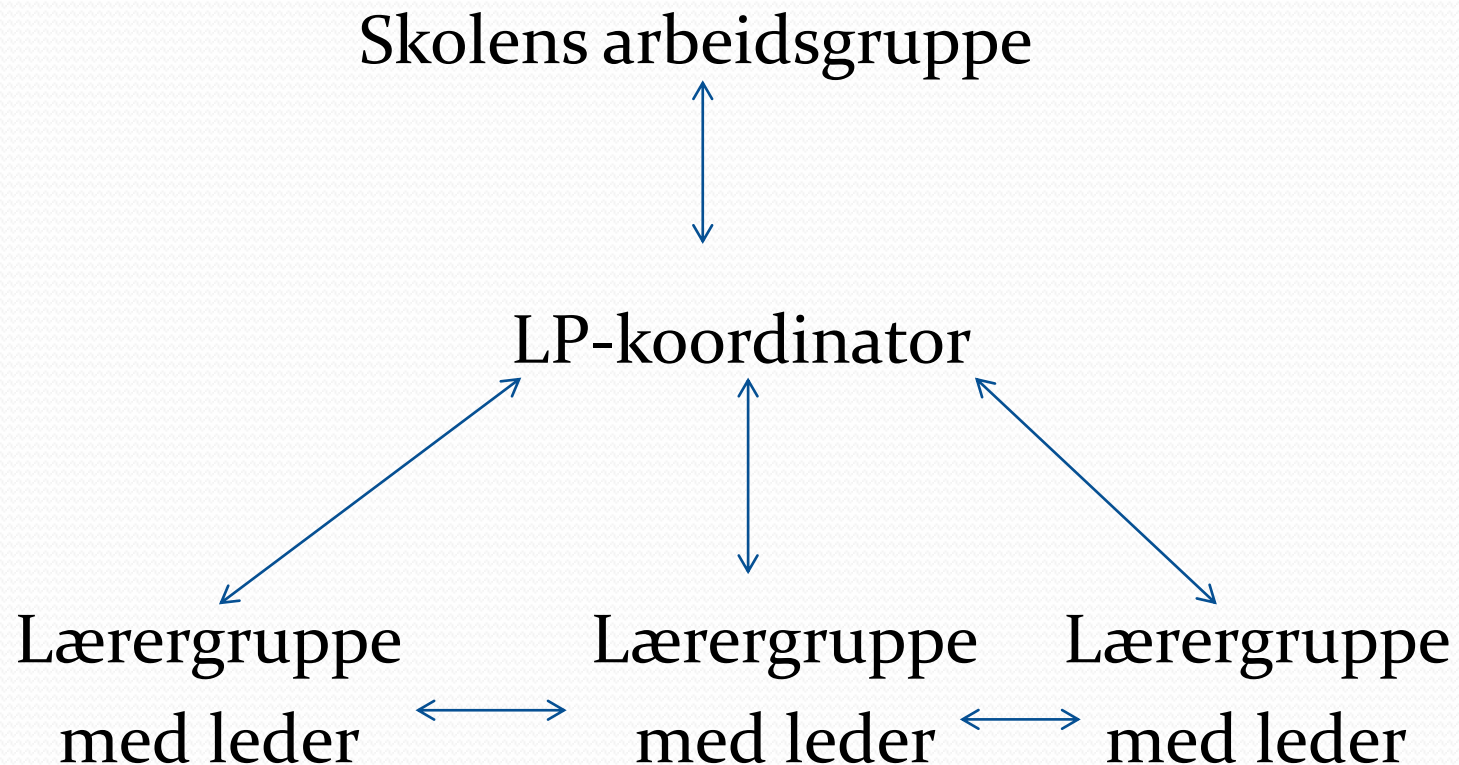
- Gjennomgå opplæring i LP-modellen (samlinger og nettverksmøter)
- Delta på fagdager og gruppelederopplæring
- Avsette tid til veiledning i lærergruppene, 2-3 ganger pr semester
- Gjennom veiledning bidra til å sikre at LP-modellens teorigrunnlag og arbeidsmåter anvendes relatert til lærernes utfordringer
- Følge opp skolekoordinatorer og lærergruppeledere gjennom samarbeidsmøter

Ppt-veileders ansvar

- Bidra til å følge prinsippene i LP-modellen
- Bidra til god kommunikasjon og samhandling
- Bidra med nye perspektiver og nye kunnskap i saker
- Holde kontakt med skolekoordinator
- Holde kontakt med Lillegården kompetansesenter
- Delta i skolens arbeidsgruppe og kommunale nettverk

(Modellheftet s. 42)

Organisering på skolen



Rektor

- Rektor har hovedansvaret for utviklingsarbeidet LP-modellen
- Legge organisatorisk til rette for arbeidet ved skolen
 - Skolekoordinatorarbeidet
 - Lærergruppemøter
 - Arbeidsgruppemøter
 - Kollegaobservasjon
 - PPt-veiledning til lærergruppene
- Organisere lærerne i lærergrupper
- Velge lærergruppeledere
- Velge skolekoordinator
- Lede skolens arbeidsgruppe og delta på all opplæring i relasjon til LP-modellen
- Samarbeide med kommunekontakt og delta på nettverksmøter arrangert av PPt og/eller kommunekontakt
- Sørgе for at skoleomfattende tiltak blir iverksatt og fulgt opp
- I samarbeid med koordinator lage implementerings- og aktivitetsplan for LP-arbeid på skolen og i nettverk med andre skoler

Rektor

Kvalitetssikre arbeidet med LP ved skolen

I samarbeid med skolens koordinator:

- Sørge for at alle lærere deltar i alle lærergruppemøtene
- Invitere seg inn/delta (ambulere) i lærergruppene for å kunne følge prosessene (arbeidsmåte, saksområder, pedagogisk tenkning, pedagogiske tiltak m.m.)
- Initiere og etterspørre lp-arbeid på skoleomfattende nivå

Skolens koordinator

- Sørge for at det utarbeides en aktivitetsplan for hvert semester (i samarbeid med rektor)
- Være skolens bindeledd mot PPT og kommunekoordinator
- Lede møtene i skolens arbeidsgruppe, og ha ansvar for at det blir skrevet referat
- Ha ansvar for gjennomføringen av kartleggingsundersøkelsene
- Oppsummere arbeid fra lærergruppene på personalmøter

Lærergruppeleders ansvar

- Å sette arbeidet effektivt i gang
- Disponere tid
- Sørge for at det blir skrevet referat
- Bidra til at prinsippene i LP-modellen blir fulgt
- Holde kontakt med skolens koordinator
- Delta i møter med koordinator og andre gruppeledere
- Delta i skolens arbeidsgruppe
- Sørge for at PP-veileder får veiledningsgrunnlag

Gruppemedlemmenes ansvar

- Har lest veisøkers veiledningsutkast m/problemstilling
- Komme tidsnok og forberedt til alle møter
- Sørgе for å ha med seg nødvendig utstyr
- Ha en åpen og raus holdning til egne og kollegaers utfordringer
- Vise ansvar for gruppeprosessen
- Vise lojalitet til gruppa, gruppeleder og prinsippene i LP-modellen

Lillegården kompetansesenter

- Ansvarlige for gjennomføring av fagdager og gruppelederopplæring
- Opplæring og veiledning av PPT
- Gjennom kontakt med PPT og kommunekoordinator: vurdere behov for særlig oppfølging og veiledning

Prosesen i lærergruppearbeidet

- En optimal læringssituasjon for ALLE deltakerne.
- Fokus rettes mot en læreres autentiske problemstillinger
- Deltakerne er reflekterende praktikere
- Problemeieren er mer lyttende enn eksponerende
- Deltakerne trener seg i å anvende forskningsbasert kunnskap på utfordringer i undervisningssituasjonen
- **Lærergruppeleder** har et overordnet ansvar for at det skjer

Å stille spørsmål:

- Spørsmålene skal bringe fram opplysninger og stimulere åpen refleksjon
- Spørsmålene bør være:
 - åpne og undrende, f.eks.: «Hvordan virker det på de andre elevene i klassen når du.....?»
 - korte og avgrensede
 - saksavklarende, f.eks.: kan du angi eksakt hvor ofte han.....?
 - ett av gangen
 - uten forklaring av bakgrunn for spørsmålet
 - uten råd (åpent eller skjult), f.eks.: har du tenkt på at du kunne...?
 - fri for anklager og bebreidelser (-*du burde ha tenkt på....*)
 - slik at veisøker opplever interesse, men ikke forhør!
 - helst formulert som hva, hvem eller hvordan?
- NB! - ta deg tid til å vente på svar

Informasjon

- Fokus på læringsmiljø
 - ❖ undervisning, klasseledelse
 - ❖ Bruk av regler, regelhåndtering
 - ❖ Organisering, struktur arbeidsmåter, variasjon
 - ❖ Tilpasset opplæring
 - ❖ Relasjoner, respekt, anerkjennelse
 - ❖ Kommunikasjon og samhandling
- Fokus på handlinger og handlingssekvenser mellom to eller flere
 - ❖ Konkrete handlinger og uttrykk
 - ❖ Sekvenser; forkant, etterkant?
 - ❖ Funksjoner, roller?
 - ❖ Konsekvenser, hvem berøres?
- Fokus på ulike oppfatninger
 - ❖ Hvordan oppfatter eleven/medelevene, foreldre, andre lærere, ledelsen dette?
 - ❖ Hvordan blir disse berørt?
 - ❖ Hvilken kjennskap har de til saken?
 - ❖ Hvem ønsker endring?
 - ❖ Hva tror du mor/far tenker om dette?

Læringsmiljø

Sentrale områder i arbeidet med skolens læringsmiljø/hva vi må ha fokus på i vår problemforståelse:

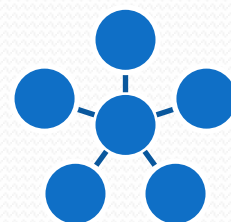
- Klasseledelse
- Relasjoner lærer-elev
- Relasjoner elev-elev
- Mobbing
- Forventninger til elever
- Sosial kompetanse (medfødt eller lært?- forståelse/konsekvenser/tiltak?)
- Involvering av elever
- Bruk av regler og konsekvenser
- Samarbeid hjem-skole
- Fysisk miljø

Om lærernes analyse- og refleksjonssituasjoner

- I elevenes undervisnings- og lærings situasjoner er det lite hensiktsmessig å anklage dem for hva de har gjort feil eller hva de ikke har gjort.
- På samme måte er det ikke hensiktsmessig, i lærernes analyse- og refleksjonssituasjoner, å anklage enkeltlærere for hva de ikke har gjort eller burde ha gjort. En må heller stille krav til at de er ansvarlig for hva de **skal** gjøre.

- Hverdagssituasjonen:
- En veisøker med sitt problem blir dessverre raskt betraktet som synonym med problemet:
 - *Hun har et problem = hun er en del av problemet = hun er en av årsakene til problemet.*
- Lærergruppesituasjonen:
- I analysefasen må veisøker atskilles fra problemet.
 - *Deltakerne må evne å flytte problemet «ut i rommet» mellom veisøker og deltakerne slik at veisøker ikke lenger forklares som en del av problemet.*

- Hensikten er å "løfte fram" deltakernes mangfold av kunnskap som kan være relevant i forhold til problemstilling og mål. Dette fordi vi fra forskning vet at redusert læring ikke kan forklares ut fra et individperspektiv alene.
- Kontekstuelle faktorer er av stor betydning i forhold til både etablering, reduksjon, vedlikehold og forsterkning av læring og atferd. De mulige opprettholdene faktorene er altså IKKE private synsinger mellom veiledere og den veiledete, der veiledere har fokus på hvem veisøker er. Sekvensen er mer en *felles* kollegial anstrengelse der målet er å verbalisere den kunnskap som kan være relevant i forhold til problemet.
- Gjennom slike prosesser vil alle deltakerne i gruppa være i en lærings situasjon.



Kommunikasjon i lærergrupper

- **Symmetriske** relasjoner/kommunikasjon
- **Komplementære** relasjoner/kommunikasjon

Kommunikasjon i symmetriske relasjoner

- Bekrefter andres utsagn og oppfatninger
- Sterk grad av støtte og lojalitet
- Redd for å såre hverandre
- Stenger for nye informasjon

Eksempel på kommunikasjon i symmetriske relasjoner:

A: Du må hele tiden være oppmerksom på han.

B: hm...

A: ja, nikker, han finner stadig på noe

B: Ja, det er det som er problemet, han blander seg bort i alt liksom

A: Ja, blander seg bort når andre prater...

B: Ja, det er jo slik det er. Vanskelig å få han til å slutte med det

A: Ja, jeg har i hvert fall ikke lykkes med noe av det jeg har prøvd.

Her var det ikke mye «Framsnaiking»

Kommunikasjon i komplementære relasjoner

- Utfordrer hverandre på verbale og non-verbale uttrykk
- Stiller spørsmål og er kritisk
- Etterlyser begrunnelser for utsagn
- Opptatt av å utvide egen og felles forståelse
- Er åpen for ny informasjon og kunnskap

Eksempel på kommunikasjon i komplementære relasjoner

- A: Jeg må hele tiden være oppmerksom på han
- B: På hvilken måte er du oppmerksom på han da?
- A: Jeg kan aldri slippe han av synet, da finner han på noe
- B: Hva gjør du når du er oppmerksom på ham?
- A: Neeii, jeg er jo føre var og minner han om at jeg følger med på hva han gjør
- B: Hvordan virker det på han da, at du alltid er oppmerksom på han?
- A: Det bryr han seg visst lite om...
- B: Når han finner på ting som forstyrrer, hva slags reaksjon viser du han da?
- A: Jeg blir jo ganske oppgitt...
- B: Hvordan arter det seg da?
- A: Neiii..., jeg er jo bare et menneske..
- B: Hvordan tenker du han oppfatter og reagerer da?
- Osv.

Konklusjoner ut fra empiri

- Gjennom de **symmetriske** relasjonene aksepteres lav lojalitet til kunnskap og analysemodellen.
- Den formen for lokal tilpasning vil ivareta eksisterende pedagogisk praksis og kultur i skolen.
- Resultatet blir selvforsterkende **symmetriske** relasjoner der dette hemmer for komplementære relasjoner som er en forutsetning for god fremdrift og målrealisering
- PPT som veiledere framstår som for passive i veiledningssituasjonen og er derfor ikke i stand til å bryte mønstrene og de symmetriske relasjonene. (T. Nordahl)

Oppsummering

symmetriske og komplementære relasjoner

Symmetriske relasjoner

- Bekrefter andres utsagn og oppfatninger gjennom kommunikasjonen
- Kommuniserer sterk grad av støtte og lojalitet. Redd for å såre hverandre
- Få muligheter for å slippe til ny informasjon

Komplementære relasjoner

- Utfordrer den andre på innhold i kommunikasjonen
- Stiller spørsmål og kan være kritisk støttende
- Gir mulighet for at ny informasjon slipper til

Ser ut til å være viktig for lærerne at de har kunnskap om:

- Symmetrisk og komplementær kommunikasjon.
- Slik kunnskap gjør at de i stedet for å si at ”vi skal jo være åpne, vi må jo stole på hverandre, vi er jo trygge her inne” osv. heller kan være tydelige på å si at:
 - ”Nå ramla vi i symmetrifella”
 - ”Nå lyktes vi med den komplementære kommunikasjonen”

Sjekkliste for det første gruppemøtet

- Sjekke ut den enkeltes forventninger
- Klargjøre og skape felles forståelse for arbeidsmåte og prosedyrer
- Gjennomgå arbeidsmåten og struktur for arbeidet
- Avklare roller og ansvar for gruppeleder og gruppemedlemmer
- Avklare oppfatning av taushetsplikt og lojalitet
- Synliggjøre den enkeltes oppfatning av hva som er trygg og åpen kommunikasjon
- Avklare hvordan en kan utfordre hverandre til å reflektere over forhåndsforståelse, og gi begrunnede oppfatninger
- Lag felles samhandlingsregler for gruppen.

Eksempel på samhandlingsregler

- Den som snakker har krav på å få snakke ferdig, uten å bli avbrutt av annet enn saksavklarende spørsmål
- Når en person snakker, skal de andre lytte
- Den som snakker har krav på å bli tatt på alvor. Hans/hennes problemstilling skal respekteres, selv om andre opplever at den ikke er "viktig nok"
- Det er lov å være verbalt passiv, men ikke å melde seg ut ved nonverbalt å fortelle at man kjeder seg
- Mottoet er: Størst mulig grad av respekt for hverandres synspunkt og aktiv deltagelse underveis!