

SKOLE- OG UTDANNINGS- SEKTOREN I UTVIKLING

MAY BRITT POSTHOLM

ANITA NORMANN

THOMAS DAHL

ERLEND DEHLIN

GUNNAR ENGVIK

EIRIK J. IRGENS

(RED.)



FAGBOKFORLAGET

**SKOLE- OG
UTDANNINGS-
SEKTOREN
I UTVIKLING**

SKOLE- OG UTDANNINGS- SEKTOREN I UTVIKLING

MAY BRITT POSTHOLM
ANITA NORMANN
THOMAS DAHL
ERLEND DEHLIN
GUNNAR ENGVIK
EIRIK J. IRGENS

(RED.)



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2018 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave / 1. opplag 2018

ISBN: 978-82-450-2746-4
ISBN (trykt): 978-82-450-2367-1

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget

Boken er utgitt med støtte fra NTNU

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

FORORD

Når vi nå setter siste punktum i denne boken, har det gått fem og et halvt år siden arbeidet i koordineringsgruppen ved NTNU startet opp, først i piloteringen og så i de fire puljene som arbeidet har strukket seg over. Når vi tenker tilbake, har dette vært svært interessante og lærerike år. Vi fikk mulighet til å bli kjent med ansatte i universitets- og høyskolesektoren (UH) i hele landet samt fagpersoner fra Lesesenteret, Skriv-senteret, Matematikksenteret og Læringsmiljøsenteret, og til å skape et læringsfellesskap for deltakere i Nettverk for kompetansemiljøer. I løpet av satsingen har vi også på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet besøkt UH-institusjoner og sentrene og hatt dialoger med fagpersoner rundt arbeidet i satsingen. Disse samtalene opplevde vi både som hyggelige og lærerike for det videre arbeidet i nettverket. Arbeidet underveis, med skriving av statusrapporter, innhenting av praksisfortellinger og lesing av andres rapporter om satsingen, som vi har analysert og beskrevet i denne boken, var et interessant arbeid. Vi ønsket likevel å få et innblikk i hva satsingen konkret har betydd for prosesser og dermed det pågående arbeidet i UH-sektoren, i sentrene og i skolen for ledere, lærere og elever. I tillegg til at fagpersoner i UH har fått mulighet til å besvare et spørreskjema, har vi derfor også gjennomført kvalitativ forskning i UH, i skolen og i sentrene. Den kvalitative og den kvantitative forskningen var initiert av koordineringsgruppen, og den var egenfinansiert. Vi mener at den gjennomførte forskningen også bidrar til å kaste lys over de spørsmålene som Utdanningsdirektoratet helt konkret ba oss om å belyse i sluttrapporten til direktoratet.

En av våre målsettinger i satsingen har vært å utvikle forskerkompetansen i UH. Denne målsettingen ble konkretisert gjennom metode- og skrive dager som resulterte i to bøker basert på utviklingspartnernes forskning og erfaringer. Vi ser også at nasjonale styringsdokumenter

etterlyser mer forskning og forskningsbasert undervisning i UH. Vi har derfor som fagpersoner i UH-sektoren også lagt vekt på å presentere kunnskap basert på blant annet forskning, for også å kunne fremme forskningsbaserte råd når det gjelder implikasjoner for rammer og organisering av framtidig utviklingsarbeid.

Kvalitativ forskning handler om å utvikle en forståelse med utgangspunkt i deltakernes perspektiv. Konteksten som deltakerne befinner seg i, har også betydning for hvordan deltakernes handlinger og tanker kan forstås. Funnene som vi presenterer basert på forskningen, representerer derfor kontekstuell kunnskap knyttet til utvalget for studien. Dersom leseren inviteres inn i de kontekstene som forskningen har foregått i, gjennom tykke beskrivelser, kan leseren kjenne seg igjen og dermed tilpasse og overføre kunnskapen til lignende settinger og situasjoner. Vi har derfor lagt vekt på å presentere beskrivelser som danner utgangspunkt for analyser og diskusjoner. I denne sammenheng støtter vi oss til etnografen Harry Wolcott som uttaler at beskrivelser er «the bedrock» i presentasjonen av funn i kvalitativ forskning, og at analyser og tolkninger i neste omgang skal knyttes an til disse beskrivelsene. Kapitlene som presenterer den kvalitative forskningen, har en analyse- og diskusjonsdel. Selv om disse analysene og diskusjonene samlet danner utgangspunkt for det siste og avsluttende kapitlet i tillegg til de andre kapitlene, kan de også leses uavhengig av hverandre og av beskrivelsene som er presentert i forkant av dem. Vårt håp er likevel at lesingen av analyse- og diskusjonsdelene vil pirre nysgjerrigheten til leseren, slik at vedkommende også vil lese beskrivelsene som analysene og diskusjonene baserer seg på, selv om disse i første omgang kan oppfattes som omfattende. Beskrivelsene og analysene og diskusjonene av disse minner oss også på at samme satsing kan sette i gang ulike prosesser og få ulik betydning i ulike kontekster, og at det derfor ikke er mulig å utforme ett opplegg som skal passe for alle kontekster.

Vi opplever at vi har hatt et meget godt samarbeid med Utdanningsdirektoratet i alle de årene som vi har fungert som koordineringsgruppe. Vi vil derfor takke alle representanter vi har møtt fra Utdanningsdirektoratet, og spesielt Vivi Bjelke og Anne Magdalena Solbu Kleiven for gode og konstruktive samtaler vi har hatt underveis i arbeidet. Vi vil også takke

alle fagpersoner fra UH-sektoren og sentrene som vi fikk mulighet til å samarbeide med. Alle disse møtepunktene hatt bidratt til vår læring og forståelse for hvordan kvalitetsutvikling kan foregå, ikke bare i skoler, men også i UH-sektoren og i sentrene. Vi håper at denne boken kan være et tanke- og utviklingsredskap for hvordan kvalitetsutvikling kan fortsette i både utdanning og skole. Bokens kapitler er fagfellevurdert.

God lesing!

Trondheim 20. februar, 2018

May Britt Postholm,

Anita Normann,

Thomas Dahl,

Erlend Dehlin,

Gunnar Engvik og

Eirik J. Irgens

INNHOOLD

Kapittel 1	
INNLEDNING	13
May Britt Postholm, Anita Normann, Thomas Dahl, Erlend Dehlin, Gunnar Engvik og Eirik J. Irgens	
Bakgrunn for satsingen	14
Mål og gjennomføring	15
De ulike aktørenes oppgave.....	16
Profesjonell utvikling i skolen: hva sier forskningen?	19
Forskningsfunn og koordineringsgruppens forskning	23
Bokens innhold.....	25

DEL 1

RAPPORTERINGER, ERFARINGER OG LÆRING I UH OG I DE NASJONALE SENTRENE

Kapittel 2	
UNGDOMSTRINN I UTVIKLING – HVA HAR FORSKNINGS- RAPPORTER, EVALUERINGER OG ERFARINGER VIST SÅ LANGT? ...	33
Gunnar Engvik, Thomas Dahl, Anita Normann og May Britt Postholm	
Innledning.....	33
En gavepakke til ungdomstrinnet?.....	34
Kommuner og skoleledere positive til satsing på ungdomstrinnet ...	36
Kompetanse i regning hos kompetansemiljøene?.....	36
Forskjeller mellom lærerutdanningsinstitusjonene	37
Betydning for elevene?	38
Forankring, virkemidler og endringsagenter	39
Rapporter	41
Funn og fortellinger fra utviklingspartnerens egen forskning i UiU ...	44
Bevegelse, men uklart mot hva.....	45

Kapittel 3

UHs ERFARINGER, LÆRING OG UTFORDRINGER I ARBEIDET MED SATSINGEN..... 51

Anita Normann og May Britt Postholm

Innledning.....	51
Arbeid og læring i egen institusjon	52
Nettverk for kompetansemiljøer	56
Arbeid og læring i møte med skolene	56
Diskusjon – UHs erfaringer, læring og utfordringer.....	61

Kapittel 4

DE NASJONALE SENTRENE – LÆRING OG SAMARBEID MED UH... 75

Erlend Dehlin, Thomas Dahl og Eirik J. Irgens

Sentrene, satsingen og universitet og høyskoler	75
Metode og datagrunnlag	76
Sentrenes oppgaver	76
Styrket kunnskap om skoleutvikling.....	77
Kunnskap om eget og andres fagfelt	80
Samarbeid og læring internt.....	80
Senterledelsens betydning	81
Betydningen av å lage nettressurser	82
Bedre rustet for framtidig arbeid.....	82
Tegn på varige endringer	83
Samarbeidsarenaer og relasjoner mellom universiteter og høyskoler ...	85
Oppsummering: Læring og tanker om videre arbeid	87

DEL 2**FORSKNING I UH OG I SKOLEN**

Kapittel 5

FORSKNINGENS DESIGN 93May Britt Postholm, Thomas Dahl, Erlend Dehlin,
Gunnar Engvik, Eirik J. Irgens og Anita Normann

Innledning.....	93
Problemstillinger og forskningsspørsmål	93
Den kvalitative forskningen.....	94

Kapittel 6

CASE A..... 99

May Britt Postholm

Innledning.....	99
UH-institusjon A	99

Skole A1	104
Skole A2	115
Skole A3	125
Analyse og diskusjon av funn.....	140
 Kapittel 7	
CASE B	163
Anita Normann og May Britt Postholm	
Innledning.....	163
UH-institusjon B	163
Skole B1	168
Skole B2	180
Skole B3	192
Analyse og diskusjon av funn.....	203
 Kapittel 8	
CASE C	225
Erlend Dehlin og Eirik J. Irgens	
Innledning.....	225
Hvordan har utviklingspartnerne i Case C lært, og hvordan har de bidratt til skolenes læring?.....	225
UiU sett fra skolenes perspektiv: Kollektiv læring	229
Planlegging og målarbeid for kollektiv læring.....	233
Kunnskapsutvikling under press	236
Skoleutvikling gjennom medvirkning og samskaping	241
Ledelsens betydning.....	250
Varige spor.....	255
Drøfting	256
Avslutning.....	268
 Kapittel 9	
UNIVERSITETS- OG HØGSKOLEMILJØENES INVOLVERING I SATSINGEN – LÆRING I UH-SEKTOREN OG I SKOLENE?	273
Thomas Dahl og Gunnar Engvik	
Læring og utvikling i skole og blant UH-ansatte?	273
Metode og teoretisk forankring.....	274
Datagrunnlag.....	275
Hvem er de UH-ansatte som har virket som utviklingspartnere?	276
Indikatorer for utviklingsarbeid	278
UH-sektoren delt i to	281
Læring gjennom satsingen?	283
Bidrag til læring?.....	286
Oppsummering og konklusjon.....	293

DEL 3

OPPSUMMERING OG IMPLIKASJONER

Kapittel 10

LÆRERUTDANNING, NASJONALE SENTRE OG UNGDOMSTRINN I UTVIKLING. LÆRING OG IMPLIKASJONER FOR RAMMER FOR OG ORGANISERING AV FRAMTIDIG UTVIKLINGSARBEID 299

May Britt Postholm, Anita Normann, Thomas Dahl,
Erlend Dehlin, Gunnar Engvik og Eirik J. Irgens

Innledning.....	299
Læring i UH.....	300
Læring i skolen	302
Læring i sentrene.....	310
Temaene i satsingen.....	312
Framtidig kvalitetsutvikling.....	313
Nasjonal koordinering.....	318

DEL 4

VEDLEGG

VEDLEGG 1: METODE CASE A, B OG C	323
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE UH	337
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPEINTERVJU LEDERE	339
VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPEINTERVJU LÆRERE	343
VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE LÆRERTEAM TIL SKYGGET LÆRER	347
VEDLEGG 6: INTERVJUGUIDE TIL SKYGGET LÆRER	349
VEDLEGG 7: INTERVJUGUIDE TIL FOKUSGRUPPEINTERVJU ELEVER	351
VEDLEGG 8: SPØRSMÅL I BREV TIL LÆRERNE	353
VEDLEGG 9: INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPEINTERVJU SENTRENE	355
VEDLEGG 10: METODE KVANTITATIV FORSKNING	359
FORFATTEROMTALER.....	369

KAPITTEL 1

INNLEDNING

May Britt Postholm, Anita Normann, Thomas Dahl,
Erlend Dehlin, Gunnar Engvik og Eirik J. Irgens

Hvordan kan man utvikle skolen slik at den imøtekommer de behov som samfunnet måtte ha? Skoleutvikling er et tema som favner vidt og bredt, og som har rykket fram i den offentlige oppmerksomheten, spesielt etter at OECD på 1970-tallet begynte å tenke nytt om kunnskap og utdanningens rolle (Hopkins, Harris, Stoll & Mackay, 2011). I Norge har det siden slutten av 1990-tallet vært satt i gang flere store nasjonale satsinger med tanke på å styrke kvaliteten i opplæringen og å utvikle skolen. Ungdomstrinn i utvikling (UiU) er en av de siste store satsinger fra statens side. Dette er en satsing som var forankret i Meld. St. 22 (2010–2011) *Motivasjon – Mestring – Muligheter* (ungdomstrinnsmeldingen) (Kunnskapsdepartementet, 2011), og satsingen innebar blant annet at det skulle jobbes med skolebasert kompetanseutvikling ved alle landets skoler med ungdomstrinn i løpet av en femårsperiode.

Satsingen var relativt godt forankret i forskning om skoleutvikling. Et hovedprinsipp for kompetansesatsingen var «Et strukturert samarbeid mellom skole, skole-eier og lærerutdanning, skolebasert kompetanseutvikling og styrking av skolen som lærende organisasjon» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 101). Prinsippet om skolebasert kompetanseutvikling i samarbeid med eksterne kompetansemiljøer er solid forankret i forskning. Donaldson (2011) sa det slik, basert på en omfattende gjennomgang av forskning om skoleutvikling:

The most powerful forms of development are local, collegiate, relevant and sustained. [...] There is a danger, however, that without some form of external stimulus, the horizons of groups of teachers may be too narrow, with a failure to look for ways forward which go beyond the repertoire of the individuals concerned (s. 9).

Forskning på skoleutvikling er etter hvert blitt et svært omfattende forskningsfelt. Imidlertid er denne forskningen ofte begrenset til enkelte aspekter ved skoleutvikling og mangler ofte en helhetlig tilnærming. Et kjennetegn er, som Postholm (under vurdering) tydeliggjør i en review-studie, at spørsmål om elevenes læring og skoleutvikling, som inkluderer alle lærere og ledere, forsvinner ut.

Den nasjonale satsingen i Norge gir en unik mulighet til å studere skoleutvikling på nært hold. Denne boken baserer seg på flere ulike innfallsvinkler til satsingen og presenterer forskning som søker å svare på hvilke aspekter ved, og på hvilken måte, kompetanseutviklingen iverksatt gjennom UiU har hatt betydning for utvikling i skole og utdanning.

I denne innledningen beskriver vi først satsingens bakgrunn og dens målsetting og videre oppgavene til de ulike aktørene som var involvert. Deretter presenterer vi nasjonal og internasjonal forskning som omhandler læreres profesjonelle utvikling i skolen. I denne sammenheng går vi også inn på skolelederes rolle, «lærere som ledere» sin rolle, eksterne ressurspersoner i skolen, lærersamarbeid og ulike faktorer som har betydning for læreres profesjonelle utvikling i skolen. Etter forskningsgjennomgangen gjengir vi problemstillingene som ga retning og ramme for forskningen som ble gjennomført i tilknytning til UiU, samt spørsmålene som Utdanningsdirektoratet ønsket svar på med bakgrunn i arbeidet i løpet av satsingen. Til slutt presenteres bokens innhold.

BAKGRUNN FOR SATSINGEN

UiU var en nasjonal satsing rettet mot ungdomstrinnet i perioden 2012–2017. I undervisningsåret 2012/2013 ble det gjennomført en pilot som ga råd og retning for storskalaprojektet som ble satt i gang fra høsten 2013, og som gikk over en fireårsperiode med sluttdato 31. desember 2017. Alle skoler med ungdomstrinn fikk i perioden tilbud om å delta i UiU,

eller Ungdomstrinnsprosjektet, som det også ble kalt. I arbeidet med Meld. St. 22 *Motivasjon – Mestring – Muligheter* (2010–2011), Ungdomstrinnsmeldingen (Kunnskapsdepartementet, 2011), fikk departementet utarbeidet en nasjonal rapport fra OECD som bidro til utviklingen av den nasjonale strategien for utvikling av ungdomstrinnet i Norge (OECD, 2011). I meldingen til Stortinget ble det påpekt at ungdomstrinnet på mange måter fungerer godt, og at elevene trives og har gode relasjoner til lærerne. Det ble imidlertid presisert at mange elever ikke er motiverte nok til å yte sitt beste, og at få elever går ut av grunnskolen med svært gode lese- og regneferdigheter.

MÅL OG GJENNOMFØRING

Gjennomføringen av satsingen i storskalaprojektet har vært inndelt i fire puljer, og hver enkelt skole har fått mulighet til å delta i tre semestre. Denne strukturen innebar at når skoler i en pulje avsluttet sin deltakelse i tredje semester, startet samtidig en ny pulje med skoler. For å nå målet med satsingen ble tre hovedvirkemidler tatt i bruk. Disse var skolebasert kompetanseutvikling, nettressurser og lærende nettverk (Utdanningsdirektoratet, 2012). I Ungdomstrinnsmeldingen skisserte regjeringen en rekke tiltak for å øke kvaliteten på opplæringen i skolen. Det ble påpekt at innsatsen spesielt måtte rettes inn mot å utvikle god læring og et godt læringsmiljø gjennom bedre klasseledelse, og å videreutvikle opplæringen i lesing og regning. Disse tiltakene skulle gi grunnlag for en mer motiverende undervisning som skulle oppleves relevant og utfordrende av elevene, samt en praktisk og variert undervisning. I tillegg til klasseledelse, regning og lesing, ble skriving også et fokusområde i pulje 1, som startet opp høsten 2013.

Målet om å få til bedre samarbeid mellom de ulike aktørene i og rundt skolen har vært et sentralt virkemiddel i satsingen: «Et strukturert samarbeid mellom skole, skoleeier og lærerutdanning, skolebasert kompetanseutvikling og styring av skolen som lærende organisasjoner er hovedprinsipper for kompetansesatsing i ungdomstrinnsmeldingen» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 101). I rammeverket er det også definert et suksesskriterium for arbeidet til universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren). Det sies at «Et suksesskriterium vil være at universiteter

og høyskoler samarbeider med hverandre og andre fagmiljøer i og utenfor egen lærerutdanningsregion, og deltar aktivt i nettverk» (Utdanningsdirektoratet, u.å., s. 8). Koordineringsgruppen ved NTNU har hatt det faglige ansvaret for det såkalte Nettverk for kompetansemiljøer, som har bestått av UH-ansatte og representanter fra Skrivesenteret, Lesesenteret, Matematikksenteret og Læringsmiljøsentret. De ulike aktørenes oppgaver blir beskrevet nedenfor.

DE ULIKE AKTØRENES OPPGAVE

Koordineringsgruppen ved NTNU og dens oppgaver

Gruppen har siden høsten 2013, da pulje 1 startet opp, bestått av May Britt Postholm (leder), Thomas Dahl, Erlend Dehlin (fra høsten 2016), Gunnar Engvik, Eirik J. Irgens, Anita Normann og Alex Strømme. Forfatterne av denne boken har deltatt både i gruppen og i forskningsprosjektet initiert og finansiert av NTNU.

I juni 2013, etter at planene for fullskala gjennomføring av UiU var vedtatt, fikk NTNU et spesifisert oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. Det ble oppsummert i fire hovedpunkter:

1. Faglig ansvar for nettverk for kompetansemiljøer i perioden for fullskala.
2. Samarbeid med nasjonale sentre og andre relevante fagmiljøer.
3. Dokumentasjon og rapportering fra tilbydersiden av den skolebaserte kompetanseutviklingen.
4. Oppdatering av eget nettsted med fagstoff og pedagogiske ressurser innen klasseledelse, skolebasert kompetanseutvikling og vurdering for læring.

Ett år inn i fullskala ble oppdraget revidert. Det skjedde på bakgrunn av en erkjennelse av at ressursbruken burde omprioriteres slik at det ble færre og mindre omfattende rapporteringer til direktoratet, og i stedet mer dialog med og støtte til UH-institusjonene og deres ansatte i satsingen. Koordineringsgruppens oppgaver og ansvar i satsingen etter denne revisjonen kan oppsummeres gjennom følgende punkter:

- å ivareta det faglige ansvaret for samlinger i det som ble kalt Nettverk for kompetansemiljøer, et nettverk for UH-ansatte og representanter fra fire nasjonale sentre
- å synliggjøre sentrene og andre relevante fagmiljøer for alle som kunne ha nytte av dem i satsingen
- å innhente nødvendig informasjon i dialogmøter fra utviklingspartnere i UH for å kunne gjøre nødvendige endringer i arbeidet underveis
- å skrive statusrapporter hvert halvår
- å framskaffe praksisfortellinger fra UH-ansatte
- å opprette og oppdatere nettressurs på NTNUs hjemmeside med fokus på klasseledelse, vurdering for læring og organisasjonsutvikling
- å delta på samlinger i regi av Utdanningsdirektoratet for skoleeiere, skoleledere, ressurslærere og utviklingsveiledere

Universitets- og høyskolesektoren som fagmiljø og utviklingspartner

UH-ansatte fungerte som utviklingspartnere i arbeidet som ble gjennomført i skolene. Intensjonen med UiU var at utviklingsarbeidet skulle foregå på skolene, og at det var skolene med skoleleder i spissen som skulle lede dette arbeidet. De UH-ansattes oppgave var å veilede lærere og ledere i de prosessene som skolelederne selv ledet. I tillegg til at UH-ansatte samarbeidet med ledere og lærere i skoler i løpet av UiU-satsingen, var det også flere andre partnere de samarbeidet med. Dette var skoleeiere, heretter benevnt kommunenes skoleadministrasjon, da politisk skoleeier ikke var involvert i satsingen, utviklingsveiledere, ressurslærere og representanter fra fire nasjonale sentre: Skrivesenteret, Lesesenteret, Matematikksenteret og Læringsmiljøsentere (Utdanningsdirektoratet, u.å.).

Kommunenes skoleadministrasjon

Kommunenes skoleadministrasjon (skoleeier) hadde i satsingen ansvar for å analysere skolenes ståsted og utviklingsbehov for valg av satsingsområder, samt for samarbeid med universitet og høyskoler som tilbød støtte i den skolebaserte kompetanseutviklingen i kommunen. De hadde også ansvar for å fordele stimuleringsmidler mellom skolene i kommunen eller på tvers av kommunegrensene der dette var aktuelt.

I tillegg hadde kommunenes skoleadministrasjon ansvar for å bli enige om hvilken eller hvilke kommuner som skulle ha arbeidsgiveransvar for utviklingsveilederne i det enkelte fylket. De hadde også ansvar for å supplere arbeidet med egne ressurser dersom det var behov for det, og de kunne involvere partene lokalt gjennom medbestemmelse etter hovedavtalen (Utdanningsdirektoratet, u.å.).

Utviklingsveilederne

Utviklingsveilederne startet i sine stillinger fra 2014. Kommunenes skoleadministrasjon hadde mulighet til å benytte stillingene til å styrke kapasiteten i kommunene og på skolene. Utviklingsveilederne hadde som oppgave å bidra i arbeidet i kommunene og å utvikle skolene som lærende organisasjoner. Andre oppgaver var å analysere skolenes kompetanse- og utviklingsbehov, å etablere gode arenaer for kompetanse- og erfaringsdeling på og mellom skoler, å ta i bruk tilgjengelig støtte- og veiledningsmateriell og å organisere og tilrettelegge for skolenes bruk av ressurslærere. Utviklingsveilederne hadde også som oppgave å legge til rette for arbeid i lokale nettverk og for å ha god dialog med UH-institusjonene for å sikre en felles retning i veilednings- og utviklingsarbeidet (Utdanningsdirektoratet, u.å.).

Ressurslærerne

Ressurslærerne fikk sin stilling fra oppstarten av storskalaprojektet høsten 2013, og hadde som oppgave å støtte lærerne i arbeidet med klasseledelse, samt å bidra til å gjøre opplæringen i regning, lesing og skriving mer praktisk, variert og relevant. Ressurslærerne var i kommunale stillinger som kommunenes skoleadministrasjon benyttet for å styrke kapasiteten på skolene. Kommunenes skoleadministrasjon hadde ansvar for å samarbeide om å rekruttere og legge til rette for bruk av ressurslærere for å sikre et godt tilbud innenfor alle satsingsområdene. Ressurslærerne var faglige ressurslærere, med oppgave å bidra med god didaktisk kompetanse og kunnskap om ett eller flere av satsingsområdene (Utdanningsdirektoratet, u.å.).

De nasjonale sentrene

Sentrenes oppgave var å støtte UH-ansatte i planleggingen av arbeidet i skolene og å bidra i samarbeid med UH-sektoren for å utvikle en felles forståelse for hva regning, lesing og skriving som grunnleggende ferdigheter er. Deres bidrag var å bistå med kunnskap om klasseledelse, grunnleggende ferdigheter, praksiseksempler og annen støtte der det var behov for mer kunnskap. De ansatte på sentrene hadde ikke som oppgave å understøtte de UH-ansattes konkrete arbeid i skolene, men sentrene hadde et viktig ansvar med hensyn til utvikling av nettressurser som ble brukt i økende grad utover i satsingen. Representanter fra sentrene bidro også på samlinger for skoleeiere og skoleledere, og hadde ansvar for skolering av ressurslærerne (Utdanningsdirektoratet, u.å.).

PROFESJONELL UTVIKLING I SKOLEN:

HVA SIER FORSKNINGEN?

Skolelederes rolle

Ifølge flere forskere har skoleledelsen en viktig oppgave når det gjelder å skape et godt læringsmiljø på skoler. Ledelsen kan hjelpe lærere til å identifisere sine egne utviklingsbehov, oppmuntre til eksperimentering, bidra med ressurser som støtter læreres læring og ved å støtte implementering av ny læring (Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma & Geijsel, 2011; Vanblaere & Devos, 2016). Forskningsfunn viser dessuten at det er avgjørende at lærere er med på å skape innholdet i utviklingsprosesser dersom de skal få et eierskap til prosessene (Knowles, Holton & Swanson, 2005). Tillit er et ord som går igjen i forskning som fokuserer på ledelsens rolle i læreres læringsprosesser i skolen. Dette innebærer en ansvarlighet som tillegges lederne når det gjelder å utvikle et tillitsforhold både mellom seg og lærerne og lærerne imellom (Liu, Hallinger & Feng, 2016; Piyaman, Hallinger & Viseshsiri, 2017). Samtidig som forskere legger vekt på at lederne skal støtte lærerne i deres utvikling (Pang, Wang & Leung, 2016; Silva, Amante & Morgado, 2017), poengterer forskere at lederne også må stille krav til lærerne, som å forberede seg til og å gjennomføre oppfølgingsoppgaver etter observasjon og felles refleksjon (Haiyan, Walker & Xiaowei, 2017). En måte å støtte lærerne på er at lederne påser at det er tid til eksempelvis observasjon og refleksjon på timeplanen (King &