

# Sats på skulen – Snu Sogn

## Et første blikk utenfra

Trond Buland

NTNU skole- og læringsforskning  
Oppdragsforskning ved Program for lærerutdanning

# NTNU Skole- og læringsforskning

## Oppdragsforskning ved Program for lærerutdanning

- Fra 1. mars 2011
- Forskningsområder:
  - Ledelse, skoleutvikling, organisering
  - Frafall, rådgivning, yrkesvalg, forebygging
  - Fag- og yrkesopplæring
  - IKT og læring
  - Realfag
  - Demokrati og dannelse
  - Lærerprofesjonen, lærerutdanning og yrkesutøvelse
  - Læringsarenaer
- Bemanning:
  - Thomas Dahl (daglig leder, Ph.D.), Trond Buland (forsker, dr. polit.), Brita Bungum (forsker, Ph.D.) Svein Lorentzen (professor), Geir Karlsen (professor)

# Bakgrunn – Gode grep i kommunalt samarbeid om skoleutvikling

- Prosjekt: Hvordan kan mindre kommuner samhandle om skoleutvikling
- Oppdragsgiver: KS
- Case: Sogn, RKK Indre Salten, Kongsberg-regionen Gode sirklar (Øygarden, Fjeld og Sund)
- Finne gode grep for små kommuner som ønsker å samarbeide om skoleutvikling
- Kvalitativ metode
  - Intervjuer: Alle nivå, fra klasserom til rådhus
    - Fokusgruppeintervjuer
  - Dokumentstudier
- Demonstrere gode grep - Ikke en evaluering

# Skoleutvikling i små kommuner – utfordringer og muligheter

- Skoleeiers rolle som skoleutvikler
- Et dilemma: Skoleeier får mer sentral rolle i skoleutvikling, samtidig opplever mange å mangle kapasitet og kompetanse til å spille en slik rolle
  - Opplæringslovens krav
    - Tonivå-kommuner, nedbygging av sentral kompetanse i kommunene etc
- Behov for en skoleutvikler over enkeltskoler
  - Erfaring fra mange studier; skoler etterlyser en støttespiller, pådriver, samarbeidspartner, ”vaktbikkje”, kompetansepartner
  - Løfte en hel skole, ikke bare enkeltskoler, utjevne forskjeller
  - Skolene har problemer med å løfte blikket
- Særlig små kommuner sliter med å fylle rolla som kvalitetsutvikler?

## *Sammen så veie vi flere tonn?*

- Ulike samarbeidsrelasjoner har vokst fram gjennom de siste årene
- Ulike konstellasjoner for samarbeid regionalt, mellom flere kommuner
- Ulike initiativtakere
- Øker dette muligheten til å drive skoleutvikling på et nivå over enkeltskoler?
- Skaper dette bedre skoler?
- ... og bedre skoleeiere?

# Sats på skulen – Snu Sogn, en kort oversikt

Navn	Sats på skulen – Snu Sogn
Formell organisasjonsform	Program (med delprosjekter). Sogn regionråd, etablert etter kommunelovens § 27, er prosjekteier og oppdragsgiver
Etableringsprosess	Programmet er etablert på grunnlag av politiske vedtak i eierkommunene i Sogn regionråd
Styring	Bredt sammensatt programstyre
Varighet	2006 – 2012
Bemanning	Prosjektleder i full stilling på tidsavgrenset kontrakt hos Sogndal kommune (som vertskommune for Sogn regionråd)
Finansieringsmodell	Avtalefestet spleiselag mellom kommunene, regionrådet og fylkesmannen. Noe prosjektfinansiering i tillegg
Skoleutviklingens plass i helheten	Programmet driver skoleutvikling som et virkemiddel i utvikling av regionens attraktivitet som bo- og næringsregion
Deltakere	Aurland, Balestrand, Leikanger, Luster, Lærdal, Sogndal, Vik
Videreføring	Vil vurderes senere

# Fire bærebjelker

- Delprosjekt 1) Kompetanseutvikling for skoleledere
  - Videreutdanning **i ledelse** – Skreddersydd opplegg ved Høgskolen i Sogn og Fjordane
- Delprosjekt 2) Kommunen som skoleeier – se skoleutvikling i sammenheng med samfunnsutviklingen
  - Politisk og administrativ ledelse **i kommunene**
  - Skape aktive skoleeiere som ser skolen som en sentral samfunnsaktør
- Delprosjekt 3) Fagnettverk for lærere.
  - Opprettholde og styrke eksisterende nettverk for lærere
  - Etterutdanning og faglig utviklingsforum for lærere
  - Skape møteplasser og være forum for faglig oppdatering
- Entreprenørskap i skolen – et prosjekt på tvers

# Erfaringer fra Sogn – forankring og eierforhold

- Forankret på ulike nivåer – en forutsetning
  - ”Fra ordfører og rådmann til lærer og elev må man tenke Dette er mitt prosjekt og se hva vi har fått til!»
  - Entusiasme skaper forpliktelse
  - Prosess! Struktur krever gode og varige prosesser
  - Godt nok forankret i kommunene? Eierforhold til samarbeidet?
  - ”Det blir på en måte rådmannsgruppen som er en garantist for prosjektet, som er limet eller forutsetningen for at det i det hele tatt skal bli noe”
- Regionrådet tydelig prosjekteier
  - Godt nok forankret her? For godt?
  - Fortsatt prosess nødvendig? Finne god balanse sentralt/lokalt?
- Informasjon og involvering viktig
  - Styrke kommunestyrene bevissthet rundt egen rolle i skoleutvikling
- Prosjektet må ikke få lov til å leve sitt eget liv



# Hvem eier prosjektet? Egentlig?

- *”Det er faktisk veldig interessant fordi det er Sogn regionråd som eier prosjektet, som tok initiativ. Det er altså ordførerne i alle kommuner, altså politisk, ... , altså utfordringene i forhold til eier, den er veldig stor, fordi at de som faktisk eier det, de eier det nok ikke nok likevel?”*
- *”Men det å bringe alt dette nye inn i kommunestyret og ikke bare få de til å lære om dette, men få de til å forholde seg til det, bruke det, for de er tross alt beslutningstakere da. Der ligger det en stor utfordring, men jeg tror det at den skoleeierrollen det dreier seg om, klarer vi å utvikle den så lagt som vi bør, så betyr det og at når de får vite om sånne ting som jeg nevner nå, så vil de også ta det med inn i sine beslutninger. Og der ligger det en utfordring, det er en vei å gå”*
- *”... , det er veldig fort at det blir en entusiastisk liten gruppe som jobber på og har det moro, farlig hvis det bare blir med det og hvis ikke omverdenen er påkoblet. Veldig viktig å sørge for å planlegge slik at det er god informasjonsflyt og forankring ute i kommunene ikke minst”*

# Erfaringer fra Sogn - resultater

- Etablert en arena for samarbeid – det kanskje viktigste resultatet?
- På kommunalt nivå; Skoleeier-utvikling
  - Bevisstgjøre skoleeier om skolen i et bredere samfunnsperspektiv
  - Årlige dialogmøter kommunestyre/skole – skaper kunnskap og forståelse?
  - Avklare forventninger – utarbeide strategisk skoleplan
  - Dialogmøtene fungerer, men ennå en vei å gå mot målet?
- I skolene; skoleutvikling
  - Kompetanseheving for skoleledere – pedagogisk ledelse/endringsledelse
    - Viktig satsing
  - Nødvendig for å implementere Kunnskapsløftet bedre
    - Større lokal handlefrihet gir utfordringer
  - To kull, ca 50 deltakere, 30 studiepoeng

# Eierskap og lederskap

- *”... det å bringe alt dette nye inn i kommunestyret og ikke bare få de til å lære om dette, men få de til å forholde seg til det, bruke det, for de er tross alt beslutningstakere da. Der ligger det en stor utfordring, men jeg tror at skoleeierrollen, det dreier seg om dette, klarer vi å utvikle den så langt som vi bør ... så vil de også ta det med inn i sine beslutninger. Og der ligger det en utfordring, det er en vei å gå”*
- *”Den satsingen på skolelederutdanning som var her har i alle fall for vår del betydd ganske mye. Jeg synes det var en kjempegod utdanning. Det ga meg som mangeårig skoleleder en ny inspirasjon, ny giv ... Det ga et syn på organisasjonen som jeg jobber med, en innfallsvinkel til å forstå organisasjonen som var veldig bra.”*

# Erfaringer fra Sogn - Fagnettverk for skoleutvikling

- Fagnettverk for lærere – et sentralt resultat
- Gi den enkelte lærer møteplass for faglig utvikling
  - Kunnskapsdeling en sentral utfordring i skolens kompetanseheving
  - Utveksle erfaringer
  - Skapt større faglige miljøer
  - Motivasjon og inspirasjon
  - «Samskapt læring»
- Krevende: Må rydde plass, finne vikarer etc
- Varierende møtehyppighet, men eksistensen av nettverk bidrar til å bygge ned barrierer for kontakt mellom skoler
- Fått skolene til å heve blikket
- Bidratt til egenlæring

# Nettverk – gammelt men godt?

- *”Når det gjelder effekter og samarbeid, så kan vi ikke komme utenom at det med fagnettverk og kompetanseutvikling for lærere, det er noe som har eksistert lenge egentlig. Det fører nok til viktig kompetanseutvikling og viktig påfyll for mange lærere, også ledere.”*
- *”Det som jeg synes er spennende med fagnettverkne er jo at i utgangspunktet så er det kanskje en av de beste arenaene for kompetanseheving fordi det er så stort volum på ting, også er det den sosiale biten, og alt er veldig bra!”*
- *”Når du får bygget opp de relasjonene er det og veldig mye lettere å ta kontakt, når du kjenner folk personlig så finner noen kjemien, og så blir det sikkert at noen ringer til den de kjenner, bruker sitt nettverk. Og det her med nettverk og relasjonsbygging det har vært nokså sentralt..”*

# Entreprenørskap i skolen

- Overordnet fokusområde for hele prosjektet,
- Inngår i alle delprosjektene
- Entreprenørskapstenkingen - en fellesnevner og binder sammen de tre delprosjektene under hovedprosjektet.
- Bidratt til at skolene har hevet blikket
- Gått videre fra kun elevbedrifter til et større samfunnsperspektiv i entreprenørskapsarbeidet.
- Entreprenørskap er tema både i skoleeierprosjektet, skolelederprosjektet og i fagnettverkene - alle aktørene fått viktig faglig påfyll på ulike arenaer.
- Bidratt til et entreprenørskapsarbeid mer i retningen av slik det var tenkt fra myndighetenes side og til at skolene i Sogn bli mer tilknyttet sitt lokalsamfunn og næringsliv?

# Entreprenørskap for skole i lokalsamfunn?

- *”Vi har jobbet en del med dette før dette prosjektet startet. Sånn at vi sto på ingen måte på bar bakke, men det ble en litt ny giv i det arbeider, og det ble mer systematisert. Vi samla jo sammen alle de ulike aktivitetene som vi drev på med under ulike betegnelser, og samlet det under denne paraplyen.”*
- *”Ja, også må du forankre skolen ellers i næringslivet i bygda di, i forhold til å være en aktør som er tett på næringslivsarenaen ... i forhold til å skape utvikling i bygda, skape identitet..”*
- *”Det har gitt, tror jeg, en annen innfallsvinkel til lærerne til hele entreprenørskapsarbeidet. De forstår det på en annen og bredere måte, og har et bedre forhold til det, et mer aktivt forhold, nå enn en hadde tidligere”*

# Erfaringer fra Sogn - Samarbeid gir tyngde/addisjonalt ved samarbeid

- Oppnådd resultater kommuner og skoler ikke ville oppnådd alene
- Tyngde overfor tilbydere av utdanning – mulighet for skreddersydde opplegg
- Større kompetansebasis gjennom nettverk
- Mer samskapt læring – mer utveksling – mer felles utvikling
- Større grad av delingskultur i regionen
- Nettverk blir pådriver
- Senter for økonomisk forskning; analyse av resultater fra nasjonale prøver (2010):
  - Sogn og Fjordane et markert unntak fra tendensen små kommuner -> svake resultater
  - Kobler dette til regionalt samarbeid



# Gode grep i samarbeidet - forankring

- Varighet og stabilitet
  - ”Må være noe som ikke kan avvikles for fort!”
- Forankring, forankring og forankring
  - Arbeidet må forankres, «oppe» og «nede»
  - Forankring handler om prosess
  - Forankring politisk, administrativt og i praksisfeltet
- Lag bindende avtaler, skap forutsigbarhet
- Krev aktiv deltakelse
- Prosess skaper og vedlikeholder struktur som muliggjør prosess
- Skap bred forankring også i skolene
  - Utgangspunkt i lokale behov og forutsetninger
  - Bred medvirking i idegenerering, prosjektutforming og gjennomføring

# Gode grep i samarbeidet – ekstern utviklings-agent

- Etablering av et «utviklingssmiljø» underlagt de samarbeidende parter, men i en nøytral posisjon mellom/over deltakerne
- God leder gir god ledelse
- Følge opp det daglige, avlaste deltakerne med det «byråkratiske» i utviklingsarbeid
- Prosesspådriver: Skape inspirasjon, være vaktbikkje, initiere og støtte opp om samhandling mellom aktørene
- Utkvikks- og vaktpost; se hva som rører seg i skolene, og nasjonalt
- Koordinator og tilrettelegger - Bygge og vedlikeholde nettverk
- Økonomisk handlefrihet, mulighet for å handle raskt
- Ildsjel og system, ja takk, begge deler!

# Arbeid sammen for å skape samarbeid

- Prioriter utviklingsoppgaver; prosjektarbeid, kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling etc skaper engasjement og skaper strukturer
  - Utvikling framfor drift?
- Å arbeide sammen skaper samarbeid – prosjektarbeid som kjerne
  - Prosjektsamarbeid skaper nettverk som må vedlikeholdes og utvikles til å gripe nye utfordringer – dette tar tid
- Lag gode planer, og følg dem
  - Men ikke vær redd for å gå andre veier hvis arbeidet åpner slike muligheter – improvisasjon er nødvendig
- Kortreiste resultater - se at det virker
- Å gi litt støtte kan gi store resultater
- Spre resultater

# Kortreiste resultater – alt er småting og det er det som teller

- Se at det er mulig, se at det virker – Fokuser på mål og oppnådde resultater
- Småting er viktig
- Ikke la de store, langsiktige målsettinger skygge for de små ting man oppnår – det er disse småtingene som gir inspirasjon til videre arbeid
- Lag en felles visjon, der det er plass til den enkelte kommune og skole
- Bygg på det gamle og skap noe nytt
- Ha økonomiske muligheter for å sette i gang ting som gir synlige effekter raskt
- Hold visjonene ved like, og utvikle målene over tid
- Nærhet - et suksesskriterium?

# Møteplasser, nettverk og nettverksarbeid

- Nettverk i prosjektgjennomføring – sikrer bredere kompetanse og skaper spredning av erfaringer
- Bruk nettverk aktivt i utvikling og forankring av nye ideer
- Bruk nettverk i spredning av resultater
- Nettverk; stabil kjerne og åpen i alle ender
  - Aktørmangfold en fordel, heterogene aktørnettverk
  - inkluderer kompetansemiljøer
- Sett av tid og rom for samarbeid
- Kaffe og vaffel er viktig- det sosiale er også en suksessfaktor
- Nettverk for kultur for læring, kultur for lærende organisasjoner
- Nettverk som skaper delingskultur
- Skap trygghet og åpenhet rundt ulikheter

# Unngå prosjektfellen

- Å gjennomføre prosjekt er lett
- Lett å få gode resultater av prosjektet
- Spredning er en helt annen ting
  - Til andre enn prosjektdeltakerne
  - I tid, ut over prosjektperioden
- Gjør vellykkede prosjekter til daglig drift – vanskelig
- Prosjekt koblet tett til struktur
- En bevisst plan for spredning fra dag 1 i alle prosjekter
- Dessuten: Prosjekter går over. Skoleutvikling kan aldri gå over
  - Viktig å skape forutsigbarhet og kontinuitet
  - Ting tar tid, og må få lov til det

# Dilemma

- Bedre sammen, men ikke bedre hver for seg?
  - Blir det bedre skoleeiere, eller delegerer skoleeierne skoleeierrollen?
  - Hvordan sørge for at nettverk og ekstern agenter ikke blir en sovepute for kommunene?
  - Jo mer vellykket, jo større utfordring?
- Likhet; en forutsetning?
  - Bør samarbeidskommunene være relativt like?
  - Hva kan man vinne på samarbeid mellom små og store kommuner
  - Heterogenitet i utgangspunktet en fordel?
  - Balanse mellom partene, likeverdige samarbeidsforhold i asymmetriske nettverk?
  - Alle dyr er like, men noen dyr er likere enn andre?

## *Det e itjnå som kjem tå sæ sjøl*

- Forankring på alle nivå
- Kontinuerlig arbeid
- Ildsjel og system
- Nettverk
- Prosess skaper struktur som skaper prosess
- Medvirkning
- Tid og rom
- Arbeide sammen for å bli bedre til å samarbeide
- Fokuser på de kortreiste resultatene
- Alt er småting, og det er de som teller
- Og husk kaffe og vaffel!