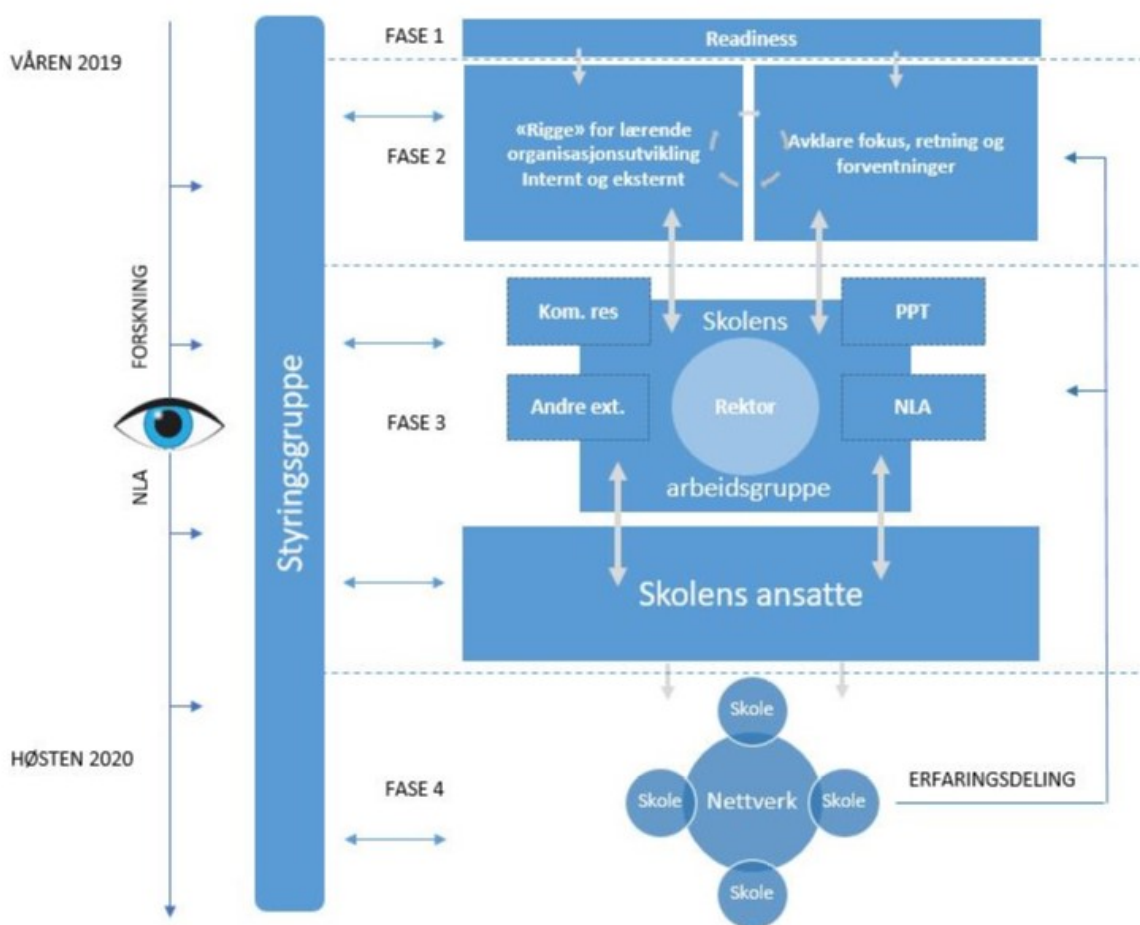


RAMMEVERK FOR DESENTRALISERT KOMPETANSEUTVIKLING– FOS

Modellen (fig 1) er å forstå som et utgangspunkt for langsiktig arbeid med et godt og inkluderende læringsmiljø i skolen. Selv om modellen kan forstås som retningsgivende, er det viktig å påpeke at modellen er tenkt dynamisk og fleksibel. Dette er et viktig prinsipp i forhold til den desentraliserte ordningen der kompetanseutvikling først og fremst må skje på den enkelte skole. Dette medfører at utviklingsarbeidet ikke må «presses» inn i modellen. Likevel er tanken at modellen vil kunne bidra normativt og støttende når de ulike skolen skal i gang med en satsning uten klart definerte rammer og føringer.



Modellen kan også ha en deskriptiv funksjon. Etter hvert som ulike skoler og kommuner i FOS har kommet godt i gang med sine utviklingsarbeid, vil det være nyttig for egen del og andre skolars del å beskrive de valgene en har tatt i forhold til sikre forankring, læringsaktiviteter, ekstern støtte, ressursbruk osv. Tanken er da at modellen kan gi støtte i denne dokumentasjonsfasen. Dokumentasjonsfasen er viktig for læring innad på skolen, innad i kommunen og på tvers av kommuner. Modellen åpner også opp for at NLA kan rette et forskningsblikk på ulike prosesser og fenomener. Mye av arbeidet som blir gjort på skolene vil være relevant å studere for forskere ved NLA samt masterstudenter ved NLA. Det kan eksempelvis være i form av observasjon, intervjuer eller spørreskjema. Selv om det ikke kommer tydelig frem i modellen vil arbeidet med desentralisert

kompetanseutvikling i FOS ha et syklisk preg. En starter våren 2019 opp fase 1 på noen få skoler i de ulike kommunene. Etter hvert som disse er godt i gang og kommet over i fase 4, er det en klar målsetning om at flere skoler skal starte opp med fase 1. Dette åpner opp for mange forskningsmuligheter der forskningen kan bidra til viktig kunnskap om hva som fremmer og hemmer i de ulike fasene. Styringsgruppen bestående av kommunalsjefer for de seks kommunene, vil ha viktige funksjoner underveis i prosessen som pådriver og samtalepartner.

Fase 1 – Readiness

Denne fasen handler om å skape motivasjon og ikke minst et eierforhold til arbeidet som skal settes i gang. Innenfor organisasjonsutvikling snakker en ofte om at utviklingsarbeid går gjennom ulike faser. I første fase, initieringsfasen, arbeider kollegiet med å kartlegge områder hvor man ser behov for å gjøre forbedringer eller endringer. Noen utviklingsarbeid vil handle om å videreutvikle den kompetansen en har, mens det i andre tilfeller vil være behov for å tilføre ny kompetanse. Det sentrale her er likevel at det i et hvert utviklingsarbeid er avgjørende at deltakerne har motivasjon for å sette i gang arbeidet og at de ser verdi og nytte i dette.

Selv om de ulike skolene har sagt ja til deltakelse, blir det likevel viktig i denne å fasen å være i dialog med de ansatte for ytterligere klargjøring, og for å opprettholde motivasjon for arbeidet. Ofte handler dette om en kombinasjon av å vise til den positive gevinsten av utvikling, samt å peke på utfordringer ved dagens praksis. Modellen har derfor en viktig funksjon i denne fasen ved å peke på hva arbeidet innebærer av tid, fokus og arbeidsinnsats. Selv om det er glidende overganger mellom de ulike fasene vil det være svært viktig å bruke tid i denne fasen. Dersom en «skynder seg» gjennom denne fasen, er det stor fare for at arbeidet de neste årene i liten grad bærer frukter. ***Rektor med sitt lederteam er den som i hovedsak må drive disse prosessene, men eventuell støtte fra skoleeier.***

Fase 2

I fase to kan en skille mellom to ulike prosesser. Den ene prosessen handler om å involvere de ansatte/foresatte/elevne i hva skolen legger i arbeidet med et inkluderende læringsmiljø. Temaet er stort og kan romme veldig mange ulike satsninger som eksempelvis arbeid med TPO, mobbing og krenkelser, psykiske helse og reduksjon av spesialundervisning. Å peke ut en tydelig retning og en konkretisering av hva dette innebærer på hver enkelt skole, er her svært sentralt. Fixens modell for implementering peker nettopp på viktigheten av å bli tydelig på kjernekomponentene. Den desentraliserte satsningen skiller seg her fra tidligere satsninger der nettopp kjernekomponentene har vært definert i forkant. I tillegg må en i denne fasen avklare forventninger til de ulike aktørene.

Parallelt med dette arbeidet må skolen også «rigge seg til». Modellen foreslår at skolene oppretter en arbeidsgruppe der rektor må ha lederrollen. ***Dette er en kritisk fase der rektor med sitt lederteam må ta en rekke strategisk viktige valg.*** Viktige vurderinger i denne fasen kan blant annet være hvor mange som skal sitte i denne gruppe, og ikke minst hvem som skal sitte i denne gruppen. Disse skal sammen med rektor være drivere i arbeidet og en trenger derfor medarbeidere med motivasjon og posisjon. En må her vurdere om denne arbeidsgruppen skal erstatte andre grupper på skolen som driver utvikling. Kan en eksempelvis frigjøre ressurser og tid fra skolens plangruppe/spespedteam, eller kan disse bli den nye arbeidsgruppen? Ofte vil det være klokt i et skoleomfattende utviklingsarbeid at arbeidsgruppen har representanter fra ulike leirer. Det kan eksempelvis være klokt å ha både lærere og assistenter i arbeidsgruppen og det kan også være klokt å vurdere om en skal ta med en «skeptiker», en som kan stille kritiske og nødvendige spørsmål underveis. En tett dialog med fagforeningene vil også være klokt i denne fasen og representant her i fra vil også være naturlig å vurdere.

Videre vil det med utgangspunkt i tematikk være naturlig å vurdere hvilke eksterne samarbeidspartnere en vil trekke inn i arbeidsgruppen. En kan her tenke seg at eksterne blir en del av arbeidsgruppen eller at de er i et tett samarbeid med arbeidsgruppen. De kommunale ressurspersonene bør utnyttes i denne sammenhengen. Det vil også være naturlig å trekke inn PPT som med sitt doble mandat nettopp skal støtte skolene i forhold til organisasjonsutvikling og kunnskapsutvikling. En kan eksempelvis også vurdere representanter for FAU, og representanter fra skolehelsetjenesten m.fl. Det vil være lite hensiktsmessig, og trolig også lite sannsynlig at de eksterne har mulig kapasitet til å delta på alt arbeidet i arbeidsgruppen. En bør likevel tenke igjennom hvordan en kan legge opp faste treffpunkt slik at samarbeidet med eventuelle eksterne blir systematisk.

Andre viktige og helt avgjørende avklaringer i denne fasen vil eksempelvis være hvordan en skal skape tid og rom til arbeidet i gruppen og i personalet som helhet. Tydelig progresjon med forholdsvis hyppige intervaller over tid vil øke sannsynligheten for at arbeidet bærer frukter. Dersom arbeidet kommer på «toppen av alt annet» for arbeidsgruppen og resten av personalet, vil det kunne øke risikoen for at arbeidet blir mindre effektivt. Hver skole må derfor her finne sin balanse mellom innsats og gevinst.

Fase 3

Fase 3 handler i stor grad om at arbeidsgruppen i dialog med, og med støtte fra eksterne samarbeidspartner, videreutvikler og konkretisere det vi kan kalle for kjernekomponentene. Utvikling av kjernekomponentene må i stor grad også skje i dialog og prosess med hele skolens personale. Med utgangspunkt i valgt fokus får arbeidsgruppen likevel et særlig ansvar for å sette seg inn i teori, forskning og litteratur på området. Samtidig vil eksterne samarbeidspartnere fremme sine perspektiv og komme med sine velmenende råd. Rektor får derfor sammen med arbeidsgruppen en viktig rolle i forhold til det en kan kalle for «grensevokting». Å være grensevokter handler om å slippe noe inn, men det handler også om å stenge noe ute. En kan ikke slippe inn alt av teori, litteratur, perspektiver og oppfatninger i egen organisasjon. ***Rektor må ta et særlig ansvar i denne prosessen og må stå i spisse for denne utvelgelsen.***

Når en skal «slippe inn» nye perspektiv i egen organisasjon, blir det viktig at arbeidsgruppen også evner å «oversette» og tilpasse dette til eksisterende tenkning og kultur. Å finne den rette balansen der en både utfordrer og skaper optimisme handler om det vi kan omtale som «translatørkompetanse». Det handler om å oversette det nye og fremmede på en slik måte at det gir mening i den konteksten det skal oversettes til. En slik translatørkompetanse fordrer også at arbeidsgruppen med rektor i spissen tilegner seg kompetanse innenfor organisasjonslæring. Dette være seg forutsetninger og betingelser, samt egnede metodiske arbeidsformer som åpner for dialogiske prosesser.

Fase 4 (konsolidering og daglig drift)

Når en gradvis går over i fase 4, er det kanskje misvisende å kalle dette for en fase ettersom det ikke er en slutt på denne fasen. Arbeidsgruppen er nå godt etablert og driver gode prosesser i egen organisasjon. I denne fasen vil NLA og kommunens ressursperson trekke seg ut av den direkte kontakten med skolen. Dette for å støtte nye skoler i en innledende fase 1.

Arbeidsmåten er i stor grad blitt en del av skolens arbeid med kontinuerlig organisasjonsutvikling. Måten en tenker og arbeider på overføres også til andre områder slik at fase 2 og fase 3 ikke må gjentas når skolen i fremtiden står overfor nye utfordringer og utviklingsområder. Kontinuerlige justeringer og endringer knyttet til fase 2 og 3 vil en likevel ha behov for på bakgrunn av evaluering. Dette vil være helt naturlig ettersom organisasjonen er i stadig utvikling. Det er likevel viktig å presiserer at arbeidet med inkluderende læringsmiljø på ingen måte må miste fokus selv om en her

går over i en mer «vedlikeholdende» fase. Det blir derfor viktig å videreføre arbeidet i egen organisasjon med full styrke, i tillegg til at en får tilført ny inspirasjon utenfra. ***Rektor har et særlig ansvar i denne fasen. Her er det kritisk å styre unna den typiske «kenguru satsningen», der en hopper fra det ene til det andre.*** I denne fasen ønsker en derfor å dele og høste erfaringer med andre skoler gjennom etablering av nettverk. Her ligger det muligheter for nettverk innad og på tvers av kommuner. En kan tenke seg sammensetningen av nettverk med utgangspunkt i geografi eller tematikk.

Milepælsplan

Tid	Kva	Korleis	Innhald	Ansvar
Haust 2018	Leiaropplæring	Kursdagar Møte i kommunane Leiarmøte	✓ Leiarrolla Setja leiarane våre i modus for arbeidet Leiarrolla. Forståing for omgrepet inkludering.	Skuleeigar NLA
Vår 2019	Avslutning leiaropplæring	Leiarkonferanse Leiarmøte	✓ Leiarrolla Kultur for forberingsarbeid på skulane.	Skuleeigar NLA
	Oppstart utvalde skular i kommunane	Fase1. Initiering	✓ Readiness Leggja rammer og førebu arbeidet ✓ Starta NLA inn på skulane og samarbeid med dei utvalde skulane.	Rektor NLA(Kontaktperson) Skuleeigar. Ressurspersonar
Haust 2019		Fase 2 Implementering	✓ Arbeid Arbeidsgrupppa driv utviklingsarbeidet i følge modellen.	
Vår 2020		Fase 3 Institusjonalisering Avrunding av blikket på første gruppa	✓ Vedlikehaldsfasen Gode rutinar Sikra ny input Årshjul Fortsetja det gode arbeidet	Rektor Arbeidsgruppa Skuleeigar
Haust 2020		Fase1. Nye grupper		