



**Tromsø
kommune**

Avdeling for oppvekst og utdanning

Lederstøtte i skolebasert kompetanseutvikling

«Lokalt veilederteam i Tromsøskolen»



Innhold

1.	Hensikt med veilederteamet.....	3
1.1.	Mål.....	3
1.2.	Utvalg av skoler	3
1.3.	Veilederteamet.....	4
2.	Ansvar.....	4
2.1.	Skoleeiers ansvar:.....	4
2.2.	Veilederne skal:	5
2.3.	Skoleledelsen skal:.....	5
3.	Organisering av veilederperioden	5
3.1.	Oppstartsmøte med skolene	5
3.2.	Tentativ fremdriftsplan	6
3.3.	Vurderingsdagene	8
3.4.	Veiledningsstruktur	9
4.	Evaluerings.....	10
5.	Vedlegg.....	10
5.1	Ekspansiv læringssirkel:.....	10
5.2	Skjema for avtalt mellomarbeid:.....	10
5.3	Kulepunkter for skolebaserte prosesser	11

HJELPEKUNST

*«Hvis det i sannhet skal lykkes
å føre et menneske hen til et bestemt sted,
må man først og fremst passe på å finne ham
der hvor han er,
og begynne der».*

Søren Kierkegaard

Vår modell «Tromsøskolen i utvikling» (TiU) er spydspiss innenfor skoleutvikling i Tromsøskolen. Formålet med TiU er å drive kollektiv skoleutvikling gjennom ledernettsverk, kompetansenettsverk og dialogkonferanser, som et ledd i å rigge våre skoler til å implementere kvalitetsutviklingsplanen i sine skoler. Vår satsning forankres gjennom at et utvalg av skoleledere deltar i planlegging av TiU i skoleeiers utviklingsgruppe.



1. Hensikt med veilederteamet

Tromsø kommune har etablert et kommunalt veilederteam som et verktøy i TiU-modellen. Hensikten er å følge opp og samarbeide tettere med ledelsen på enkeltskoler for å støtte arbeidet med ledelse av skolebasert kompetanseutvikling. Gjennom en utviklingsorientert prosess skal veilederteamet bidra til å gi skolen en felles forståelse for, samt fart og retning i utviklingsarbeidet innenfor et valgt utviklingsområde. Utviklingsområdet som velges skal være forankret i skolebaserte analyser og prosesser som involverer hele skolens personale. For perioden 2021 – 2025 skal det være forankret i analysearbeid og fremtidsbilde som utarbeides i forbindelse med ny kvalitetsutviklingsplan for barnehage og skole 2021-2025, «Du og jeg og vi to» - VI VIL!

Veilederteamet skal også legge til rette for spredning og erfaringslæring i Tromsøskolen gjennom skoleeiers representasjon i veilederteamet ved utviklingsveileder.

Veilederteamet er forankret i Plan for kvalitetsoppfølging i Tromsøskolen og skoleeiers forsvarlige system, jf. Opplæringsloven § 13-10. Veilederteamet inngår også som en del av vår søknad på midler gjennom Udirs ordning for desentralisert kompetanseutvikling. Ordningen forutsetter samarbeid med UH-sektor.

Veiledningen tar utgangspunkt i Mathisen & Høigaard (2004) sin definisjon på veiledning: *Veiledning er en utviklingsorientert samtale der formålet er å bidra til refleksjon og ettertanke og gi hjelp til å gjøre kvalifiserte valg som vil kunne føre til endring og forbedring. Det karakteristiske ved samtalen er at den gjennomføres i en atmosfære av gjensidig tillit og er preget av støtte og utfordring.*

1.1. Mål

- Veilederteamet skal bidra til **høyere kvalitet på skolens kjernevirksomhet, elevens læring.**
- Veilederteamet skal gi skolens ledelse støtte i å utvikle gode **strukturer og prosesser** for skolebasert kompetanseutvikling ved å bruke skolens valgte utviklingsområde i arbeidet.

1.2. Utvalg av skoler

Utvalg av skoler skjer i dialog mellom den enkelte skole og seksjonsleder, og baserer seg på skolens kvalitetsmelding og behov. På sikt vil alle skoler i kommunen få tilbud om å samarbeide med veilederteamet. Skoler som takker ja til tilbudet må være motivert for og ønske et langsiktig samarbeid. Dette innebærer også å forankre arbeidet med det valgte utviklingsområdet i personalet.

1.3. Veilederteamet

Det er per i dag etablert to veilederteam. Hvert team består av en skoleeierrepresentant/utviklingsveileder, en skoleleder og en UH-representant. Hvert team vil gi lederstøtte til to - tre skoler hvert skoleår.

Skolens ledelse får veiledning, med en varighet på tre timer, to ganger i halvåret i inntil to skoleår. Det er også mulig å inngå et eksternt samarbeid med UH-sektoren utover dette. Dette avtales og forankres gjennom skoleeiers representant i veilederteamet.

Skolene vil møte et veilederteam som har hatt opplæring i skolevurdering i regi av Udir, og i veiledning i regi av UH-sektor. Teamet har drøftet ulike etiske dilemmaer knyttet til det å veilede i egen kommune og veilede nære kollegaer. Teamet ønsker å skape trygge rammer for alle parter. Profesjonalitet vil være særdeles viktig. Visjonen «Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø» er førende for Tromsø kommunes verdier RÅMAT; Respekt – Åpenhet – Mot – Annerkjennelse – Tillit. Verdiene skal gjenspeile veilederteamets holdninger og handlinger.

2. Ansvar

2.1. Skoleeiers ansvar:

Skoleeier v/seksjonsledere:

- Gjennomfører første samtale med aktuelle skoler i januar. Avtaler om samarbeid inngås senest i løpet av februar det året samarbeidet skal starte.
- Informerer om hva samarbeidet innebærer, mål og hensikt og viktige kriterier for at samarbeidet med veilederteamet skal kunne bidra til ønsket utvikling.

Strukturer skolen må prioritere å få på plass:

- SKUT med lærerrepresentanter
- Tidfeste fast (helst ukentlig) samarbeid med SKUT og personalet for planlegging, utprøving og evaluering av aksjoner
- Informere og involvere berørte parter underveis om samarbeidet med veilederteamet
- Skille mellom møter for drift og utvikling
- Tid til gjennomføring av avtalt arbeid mellom møter med veilederteamet.

Skoleeier v/utviklingsveileder:

Være koordinerende ledd:

- Avtale oppstartsamtale med skoler som har takket ja til samarbeid
- Innhente nødvendig informasjon fra skolen som skal veiledes
- Lage fremdriftsplaner for gjennomføringen, i samarbeid med skolen og øvrige veiledere, jf pkt 3.2 Tentativ fremdriftsplan
- Innkalle til planleggings- og arbeidsmøter i teamet
- Send ut nødvendig informasjon til skolene som skal veiledes
- Legge til rette for evaluering fra skolen

2.2. Veilederne skal:

- Veilede i arbeidet med å videreutvikle og ferdigstille fremtidsbildet for det valgte utviklingsområde i forbindelse med ny kvalitetsutviklingsplan for barnehage og skole 2021-2025, «Du og jeg og vi to» - VI VIL!
- I samarbeid med skolens ledelse vurdere skolens virksomhet innenfor det valgte utviklingsområde, med utgangspunkt i skolens fremtidsbilde. Vurderingen skjer bl.a. gjennom samtaler/intervjuer med ledelse, personale, elever og foresatte, og gjennom observasjoner i undervisningsøkter og pauser. Resultatene fra skolevurderingen skriftliggjøres i en rapport. Dette danner utgangspunkt for veiledningen videre.
- Presentere resultat fra vurderingsdagene i møte med personalet
- Under veiledningen; bidra med praksisnær kompetanse, systemforståelse, forskning og teori
- Delta på relevant kompetanseheving
- Veilede og støtte skoleledelsen
- Være et bindeledd mellom skolen og UH ved behov eller ønske om ytterligere samarbeid innenfor skolens utviklingsområde gjennom DeKomp.

2.3. Skoleledelsen skal:

- Involvere skolens utviklingsteam (SKUT) og kollegiet gjennom hele prosessen
- Gjennomføre avtalt mellomarbeid og sende tilbakemelding til veilederteamet i forkant av neste veiledning.
- Forankre skolens valgte utviklingsområde, og samarbeidet med veilederteamet, i skolens utviklingsgruppe, kollegiet, FAU og elevråd
- Sende informasjon om skolen som er relevant for veilederteamet til skoleeierrepresentant
- Legge til rette for datainnsamling på vurderingsdagene
- Sørge for at elevrådet og FAU blir orientert om resultater fra vurderingsdagene, og involvere dem underveis i arbeidet med veiledningstema
- Synliggjøre samarbeidet med veilederteamet i skolens lokale kvalitetsutviklingsplan
- Sørge for at skolen har et utviklingsteam (SKUT) som består av ledelsen og utvalgte representanter fra personalet, og sette av tid til samarbeid om skoleutvikling. SKUT skal bidra med å sikre forankring i kollegiet for profesjons- og skoleutvikling i tråd med skolens kompetansebehov.

3. Organisering av veilederperioden

Hvilke skoler som skal få tilbud om lederstøtte via veilederteamet påfølgende skoleår, avklares senest i løpet av februar i vårhalvåret. Skoleeiers representant i veilederteamet avtaler oppstartsamtale med skolens lederteam når avklaring er gjort. I møtet avtales videre framdrift, jf. tabell under.

3.1. Oppstartsmøte med skolene

Veilederteamet møter lederteamet:

Formålet er å skape en felles forståelse av hva som skal skje, samt å avklare forventninger

- Informasjon om veilederteamet i Tromsø kommune
- Gjennomgå metodikken
- Valg av utviklingsområdet. Utviklingsområde velges på bakgrunn av analysearbeid og fremtidsbilde for kvalitetsutviklingsplanen «Du og jeg og vi to» - VI VIL!

- Avklare hvilke dokumentasjoner som skal sendes til veilederteamet
- Avklare hva skolene må gjøre i forkant av vurderingsdagene, herunder gi informasjon til og involvere ansatte, elevråd, FAU og andre involverte
- Gjennomgang av vurderingsdagene
- Framdriftsplan for datainnsamling og skolevurderingsdager
- Avklare spesielle hensyn

3.2. Tentativ fremdriftsplan

Faser	Hva?	Kommentar/maler
Førfase januar	• Seksjonsleder gjennomfører første samtale med aktuelle skoler • Avtaler inngås i løpet av februar	Informerer om hva samarbeidet innebærer, mål og hensikt og viktige kriterier for at samarbeidet med veilederteamet skal kunne bidra til ønsket utvikling.
Fase 1	Oppstartsmøte • Brukerundersøkelser • Ståstedsanalysen • Kvalitetsutviklingsplan • Lokale handlingsplaner • Oversikt over klasser og personal • Ukeplaner/arbeidsplaner • Eksempel på timeplaner • Lokale læreplaner • Refleksjonsnotat fra rektor	
Fase 2	Utarbeide fremtidsbilde	Skolen, i dialog med veilederteamet

Fase 3	Vurderingsdager	Se tabell neste side
Fase 4	Veiledningsrunde 1	Komme til enighet om hvilke aksjoner/tiltak som skal iverksettes
	Veiledningsrunde 2	Dialog om utprøvde tiltak, læringserfaringer, avklare nye tiltak til utprøving
	Veiledningsrunde 3	Dialog om utprøvde tiltak, læringserfaringer, avklare nye tiltak til utprøving
	Veiledningsrunde 4	Dialog om utprøvde tiltak, læringserfaringer, avklare mål og tiltak for neste fase
	Evaluering Evalueringsmøte med rektorer fra første runde, veilederteam, skoleeier og PhD-kandidat.	Tilbakemelding fra rektorer Justere veiledermodellen
Fase 5	Veiledningsrunde 5	Dialog om utprøvde tiltak, læringserfaringer, avklare nye tiltak til utprøving
	Veiledningsrunde 6	Dialog om utprøvde tiltak, læringserfaringer, avklare nye tiltak til utprøving
	Veiledningsrunde 7	Dialog om utprøvde tiltak, læringserfaringer, avklare nye tiltak til utprøving
	Veiledningsrunde 8	Dialog om utprøvde tiltak, læringserfaringer, avklare mål for det videre arbeid kommende år, uten veilederteamet
	Evaluering Evalueringsmøte med rektorer fra alle skoler som er i samarbeid med veilederteamet, skoleeier og PhD-kandidat.	Tilbakemelding fra rektorer Justere veiledermodellen
Fase 6	Oppfølgingsmøte ett år etter siste veiledning (år tre).	Evaluering

3.3. Vurderingsdagene

Vurderingsdagene er inspirert av den nasjonale modellen for ekstern skolevurdering. Våre veiledere har fått opplæring i regi av Udir i skolevurdering.

Tidsskjema for vurderingsdagene på skolen:

Tidsskjema	Hva?	Kommentar
Dag 1 08.00 – ca 21.00	• Møte med personalet (presentere oss) • Samtaler/intervjuer (med ledelsen, elever, ansatte og foresatte) • Observasjon med utgangspunkt i tegn på god praksis i skolens fremtidsbilde • Rapportskriving (Rapportskriving og foreldremøte på ettermiddag og kveld)	FAU får i oppdrag å finne ei gruppe foresatte som kan stille til samtale/intervju
Dag 2 08.00 – til rapport er ferdig	• Samtaler/intervjuer (med ledelsen, elever og ansatte) • Observasjon med utgangspunkt i tegn på god praksis i skolens fremtidsbilde • Rapportskriving (på ettermiddag og kveld)	
Dag 3 09.00 – 15.00	• Rapportframlegg for skolens ledergruppe på morgenen • Veilederteamet legger frem rapporten for personalet, FAU og elevråd på fellesmøte	Rektor inviterer FAU/elevråd til framlegg av rapporten

3.4. Veiledningsstruktur

Del 1: Åpningsfase; <i>Struktur for møtet, avklaringer rundt mellomarbeid og innmeldt veiledningstema</i>	Del 2: Undersøkelsesfase; <i>Teoriinnlegg og veiledning</i>	Del 3: Lukkefase; <i>Avklare veien videre og mellomarbeid til neste veiledning</i>
Tidsrammer og pauser Hvor skal vi? - Skolens ledelse presenterer langsiktig mål (jf. fremtidsbildet og spørsmål til refleksjon i veilederteamets rapport) Hvor er vi? - Oppsummering og utdyping av mellomarbeid etter forrige veiledning. - Hvordan skolen har arbeidet med mellomarbeidet og hvem som har vært involvert Hva blir neste skritt? - Ønsker/tema for dagens veiledning belyses av veisøker/skolens ledelse og forventinger avklares	Teoridel: - Veilederteamet presenterer teori som er relevant for skolens ledelse/skolen og valgt veiledningstema <i>Pause 10 - 15 min</i> Veiledningsdel: <i>Vi benytter ekspansiv læringssirkel som verktøy for veiledning, se vedlegg 5.1.</i> Hvordan skal vi komme dit? - Veilederteamet stiller oppklarende og reflekterende spørsmål som kan bidra til å opplyse veiledningstemaet. - Veilederteamet lytter og reflekterer sammen med skolens ledelse over løsningsmuligheter. Skolens ledelse gir tilbakemeldinger til veilederteamet. - Veilederteamet oppsummerer. <i>Pause 10 - 15 min</i> <i>(I pausen samsnakker skolens ledelse om hva som kan være relevant mellomarbeid til neste veiledning)</i>	- Skolens ledelse og veilederteamet blir sammen enige om hva som skal være skolens mellomarbeid til neste veiledning. - Dato for når skolen skal gi veilederteamet tilbakemelding på mellomarbeidet avtales. <i>Veilederteamet skriftliggjør avtalen og sender den til skolen på epost etter hver veiledning. (Se 5.2 Skjema for avtalt mellomarbeid)</i>
Del 4: Evaluering av dagens veiledning, opplevelsen av veiledningsmøtet; (eks. på spørsmål) <i>Hva ble tydeligere i dag? Hva tar dere med videre fra dagens veiledning?</i> <i>Hvilke av temaene som ble diskutert var av særlig interesse og hvorfor?</i> <i>Helhetsinntrykk av dagens veiledning?</i>		

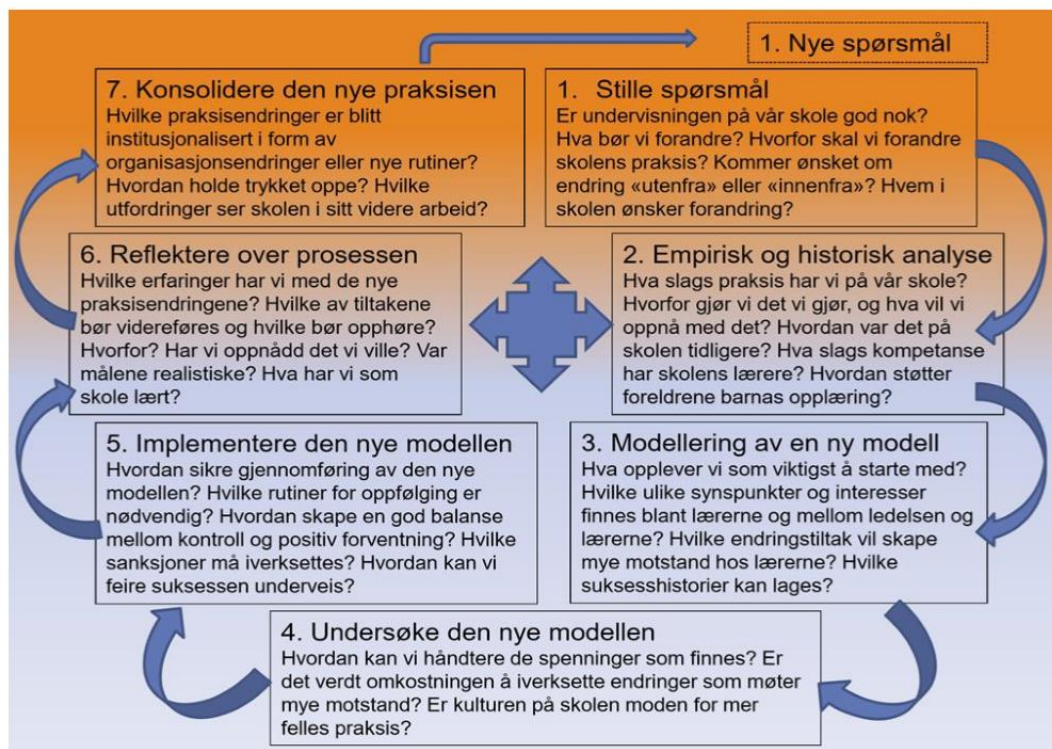
Modellen er utarbeid med utgangspunkt i UiO-modellen - en struktur for ledercoaching (Marit Aas, 2016).

4. Evaluering

Det gjennomføres årlige evalueringer av prosess og modell. (jf. 3.2 Tentativ fremdriftsplan)

5. Vedlegg

5.1 Ekspansiv læringssirkel:



(Marit Aas: Ledelse av skoleutvikling, Universitetsforlaget 2013)

5.2 Skjema for avtalt mellomarbeid:

Tilbakemelding på mellomarbeid og ønsket fokus/tema for neste veiledning sendes veilederteamet innen: (Dato)

Dato og klokkeslett for neste veiledning:

Status mellomarbeid (beskriv under hvert punkt hvordan dere har arbeidet): 1. 2. 3.
Lesebestilling, teori:
Veiledningstema for neste veiledning:

5.3 Kulepunkter for skolebaserte prosesser

