

2018:00931 - Åpen

Rapport

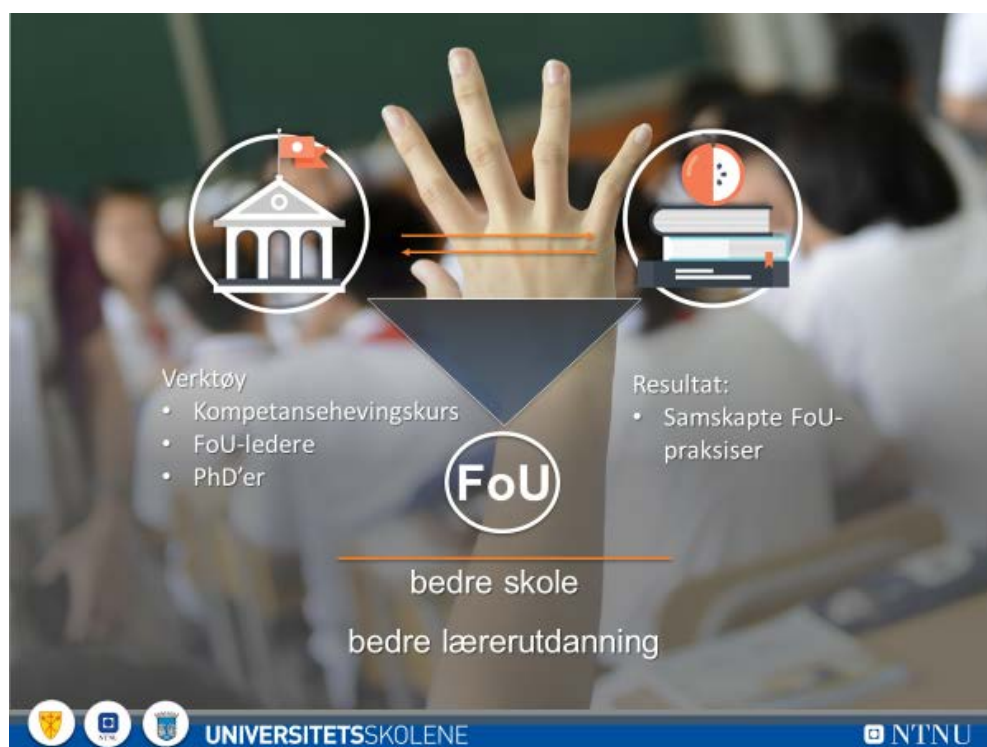
Universitetsskoleprosjektet i Trondheim (USSiT)

Evaluering underveis vår 2018

Forfatter(e)

Trine Marie Stene

Linn Thøring



EMNEORD:
Evaluering
Kvalitativ metode
Universitetsskoler
Lærerutdanning
Skoleutvikling
Kompetanse

Rapport

Universitetsskoleprosjektet i Trondheim (USSiT)

Evaluering underveis vår 2018

VERSJON

2

DATO

2018-07-06

FORFATTER(E)

Trine Marie Stene
Linn Thøring

OPPDRAGSGIVER(E)

NTNU

OPPDRAGSGIVERS REF.

Marit Reitan

PROSJEKTNR

102018308

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

45+ vedlegg

SAMMENDRAG

USSiT er et prosjekt i samarbeid mellom NTNU, Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune med ev varighet 1. september 2015 – 31. desember 2018. Evalueringen er således gjort før prosjektet er sluttført. *Mål med USSiT:* I prosjektperioden skal det utvikles et tett samarbeid om universitetsskoler mellom partene, og hvor hensikten er å: (A) utvikle kunnskap om hvordan man kan styrke elevenes motivasjon og læring, (B) gjøre forsøk med nyskapende undervisning innenfor trygge rammer, (C) styrke skolens evne til å utvikle seg systematisk og forbedre lærernes kompetanse, (D) styrke lærerutdanningen gjennom større integrering av disiplin-fag, profesjonsfag og praksis, (E) drive forskning og utviklingsarbeid i skolene og (F) drive forskning og utviklingsarbeid i lærerutdanningen. *Mål med evalueringen:* (1) Framskaffe kunnskap om hvordan universitetsskoleprosjektet har fungert gjennom en vurdering av prosjektorganisering, arbeidsprosesser, tiltak og måloppnåelse og (2) Bidra med kunnskapsgrunnlag for videreutvikling av universitetsskolesamarbeidet.

Evalueringen er basert på intervju. Resultatene kan tyde på at flere av målene i stor grad er nådd. Samtidig påpekes det at noen mål er lite konkrete og målbare. Det pekes på mulige forbedringer og forslag til videreføring, deriblant forankring både mellom partene og internt, utvikling av konkrete mål for videreføringen, klargjøre hvilke ressurser som er nødvendige og utvikle strategier for spredning.

UTARBEIDET AV

Trine Marie Stene

SIGNATUR



KONTROLLERT AV

Lisbeth Øyum

SIGNATUR



GODKJENT AV

Sverre Konrad Nilsen

SIGNATUR



RAPPORTNR

2018:00931

ISBN

978-82-14-06929-7

GRADERING

Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
1 Bakgrunn.....	5
1.1 Universitetsskoleprosjektet i Trondheim (USSiT)	5
1.1.1 Universitetsskolemodellen	5
1.1.2 Mål	5
1.1.3 Partnere	5
1.1.4 Organisering.....	6
1.1.5 Tiltak og virkemidler	7
1.1.6 Arbeids- og beslutningsprosesser.....	9
2 Evaluering av USSiT	11
2.1 Mål med evalueringen av USSiT prosjektet	11
2.1.1 Dagens fungering og videreutvikling	11
2.1.2 Spesifikke problemstillinger	11
2.2 Evalueringsområder	11
2.3 Metode.....	12
2.3.1 Tidsplan.....	12
2.3.2 Utvalg.....	13
2.3.3 Intervju – forberedelse og gjennomføring	13
3 Resultater	15
3.1 Hva legger partene størst vekt på?	15
3.2 Hvordan har prosjektet fungert?	16
3.2.1 Organisering.....	16
3.2.2 Beslutnings- og arbeidsprosesser	18
3.2.3 Tiltak	22
3.3 Måloppnåelse.....	25
3.3.1 Rammeplanen for prosjektet.....	25
3.3.2 Modellen for prosjektorganisering, styring og ledelse, tiltak og ressurser	28
3.4 Spredning av erfaringer fra prosjektet.....	30
3.5 Hvordan videreføre USSiT?	35
4 I hvor stor grad er målene for USSiT oppnådd?	39
4.1 Resultatmål	39
4.1.1 Universitetsskolene	39
4.1.2 Lærerutdanningen	39

4.1.3	Skoleutvikling.....	40
4.2	Prosessmål	40
4.3	Effektmål.....	41
5	Videreutvikling av prosjektet	42
5.1	Fra prosjekt til drift?	42
5.2	Ulike interesser og perspektiver en utfordring.....	43
5.3	Begrensninger i evalueringen	43
	Referanseliste.....	44
A	Vedlegg - Intervjuguide.....	45

Sammendrag

USSiT er et prosjekt i samarbeid mellom NTNU, Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune med en varighet 1. september 2015 – 31. desember 2018.

Mål med USSiT: I prosjektperioden skal det utvikles et tett samarbeid om universitetsskoler mellom partene, og hvor hensikten er å: (A) utvikle kunnskap om hvordan man kan styrke elevenes motivasjon og læring, (B) gjøre forsøk med nyskapende undervisning innenfor trygge rammer, (C) styrke skolens evne til å utvikle seg systematisk og forbedre lærernes kompetanse, (D) styrke lærerutdanningen gjennom større integrering av disiplin-fag, profesjonsfag og praksis, (E) drive forskning og utviklingsarbeid i skolene og (F) drive forskning og utviklingsarbeid i lærerutdanningen.

Mål med evalueringen: (1) Framskaffe kunnskap om hvordan universitetsskoleprosjektet har fungert gjennom en vurdering av prosjektorganisering, arbeidsprosesser, tiltak og måloppnåelse og (2) Bidra med kunnskapsgrunnlag for videreutvikling av universitetsskolesamarbeidet.

Evalueringen er gjennomført i perioden april – juni 2018. Evalueringen er således gjort før prosjektet er sluttført. *Metoden* som er benyttet er semistrukturerte intervju. Det er gjennomført seks fokusgruppeintervju fordelt på to hos hver av partene. I tillegg er prosjektlederen for USSiT intervjuet individuelt.

Oppsummert gir de intervjuede uttrykk for at man er på rett spor og at flere resultatmål i stor grad er nådd. Samtidig påpeker flere at målene som er beskrevet i Rammeplanen fra 2015 er lite konkrete og målbare. Dette innebærer at de er vanskelig å etterprøve og evaluere. Når det gjelder prosess, understreker deltakerne betydningen av blant annet forankring og eierskap, involvering og medvirkning av berørte parter, en organisering som fungerer, samskaping om kompetanseutvikling og skoleutvikling, i tillegg til å ha langsiktige mål som nedfelles i strategiplaner.

Det pekes på mulige forbedringer og forslag til videreføring, deriblant forankring både mellom partene og internt, utvikling av konkrete mål for videreføringen, klargjøre hvilke ressurser som er nødvendige, samt utvikle en plan for dokumentasjon av resultater og en plan for intern og ekstern spredning. På enkelte områder har partene noe ulike interesser og perspektiver, og hvor det anbefales at partene klargjøre hvordan dette skal håndteres. Dette gjelder hvorvidt en videreføring skal tuftes på "Fåskolemodellen", samarbeid med en fruktbar kobling mellom teori – praksis, og hvorvidt forskningsstrategien kan kombinere et "Bottom-up" med et "Top-down" perspektiv.

1 Bakgrunn

Før beskrivelsen av selve evalueringen, gir vi her et bakteppe i form av en kort beskrivelse av gjenstanden for evalueringen – prosjektet USSIT. Dette kapitlet er basert på dokumenter, presentasjoner og nettsider som beskriver prosjektet. Bakgrunns litteratur er gjengitt i referanselisten.

1.1 Universitetsskoleprosjektet i Trondheim (USSIT)

Universitetsskoleprosjektet i Trondheim (USSIT) har en varighet fra 1.09.2015 til 31.12.2018.

1.1.1 Universitetsskolemodellen

Universitetsskolemodellen i Trondheim skal bygge på erfaringer fra universitetssykehusmodellen, som kjennetegnes av en tett samgang mellom forskning, undervisning og utvikling av beste praksis. Samarbeid mellom sykehus og universitet, med høy grad av integrering mellom teori- og praksisfelt, har resultert i høy forskningsaktivitet, praksisrelevante utdanninger og utvikling av kunnskapsbaserte (beste) praksiser.

Hensikten med USSiT er å utvikle en bærekraftig universitetsskolemodell både ivaretar gode arbeids- og læringsmiljø i universitetsskolene, og som i tillegg legger til rette for effektiv måloppnåelse. Sammenlignet med universitetssykehuset er universitetsskolene langt mindre organisasjoner med et begrenset antall aktører og praksiser. Dette kan gjøre skolene sårbare. Et for høyt aktivitetsnivå relatert til universitetsskoleoppdraget kan føre til slitasje på både elever, lærere og ledere.

Fåskolemodell. I motsetning til andre universitetsskolemodeller i Norge som omfatter flere skoler og gjerne tar utgangspunkt i færre lærerutdanninger, er USSiT basert på en såkalt "fåskolemodell" med bare tre universitetsskoler som til sammen dekker hele opplæringsløpet fra barneskole, ungdomsskole og videregående skole. Samtidig med at "fåskolemodellen" åpner for tett samarbeid mellom skole, skoleeier og universitet, så medfører den utfordringer med hensyn til kapasitet i universitetsskolene.

Ved å begrense antallet universitetsskoler er det lagt til rette for stor grad av integrering mellom skoler, skoleeier og universitet. Modellen åpner for etablering av nære samarbeidsrelasjoner mellom aktører i universitetsskolene og universitet som med målrettet innsats skal kunne bidra til utvikling av både teori- og praksisfelt.

1.1.2 Mål

Formålet med opprettelse av universitetsskoler er å skape bedre skole og bedre lærerutdanning.

Den grunnleggende idéen er at systematisk og praksisforankret samarbeid om forskning og utvikling knyttet til skole og lærerutdanning skal skape positive synergier mellom grunnskole, videregående skole og UH-sektor. Forskning og utvikling skal utvikles i samarbeid og være basert på jevnbyrdighet mellom partene.

Mål for prosjektet som beskrevet i rammeavtalen. I prosjektperioden skal det utvikles et tett samarbeid om universitetsskoler mellom skoler, skoleeiere og NTNU. Hensikten med samarbeidet er å:

- A. utvikle kunnskap om hvordan man kan styrke elevenes motivasjon og læring
- B. gjøre forsøk med nyskapende undervisning innenfor trygge rammer
- C. styrke skolens evne til å utvikle seg systematisk og forbedre lærernes kompetanse
- D. styrke lærerutdanningen gjennom større integrering av disiplin-fag, profesjonsfag og praksis
- E. drive forskning og utviklingsarbeid i skolene
- F. drive forskning og utviklingsarbeid i lærerutdanningen

1.1.3 Partnere

USSiT er et strategisk samarbeidsprosjekt basert på et likeverdig partssamarbeid mellom Trondheim kommune, Trøndelag fylkeskommune og NTNU. Finansiering av USSiT prosjektet er basert på at hver av partene yter like store økonomiske bidrag hvert år.

Skoleeier har særlig ansvar for spredning av kunnskap i prosjektet, mens NTNU har et særlig ansvar for forskning og kompetanseheving.

De valgte universitetsskolene er ikke direkte parter i prosjektet, men representerer likevel hovedarenaen for samarbeidet.



Figur 1. Rektor Gunnar Bovim fra NTNU foretar den offisielle åpningen av prosjektet., og hvor det to andre partene er representert ved fylkesordfører Tore O. Sandvik og ordfører Rita Ottervik.

1.1.4 Organisering

USSiT omfatter alle NTNUs lærerutdanninger (GLU 1-7, 5-10, lektor 8-13, PPU og YFL) og tre universitetsskoler som er: Charlottenlund videregående skole, Charlottenlund ungdomsskole og Kolstad/Saupstad barneskoler (slått sammen til Huseby barneskole 01.06.2018). Charlottenlund us.- og vgs. har vært med siden oppstarten i 2015, mens barneskolen kom med i februar 2017.

Organiseringen av USSIT

Organiseringen av USSiT er beskrevet i rammeavtalen og senere utviklet i løpet av prosjektet. Følgende aktører har utøvende organisatoriske roller i prosjektet:

1. *Styringsgruppe* (er redusert underveis fra 13 til 7 representanter) som er prosjektets øverste styringsorgan, og skal i henhold til rammeavtalen se til at målene for prosjektet blir oppnådd og at det er sammenheng mellom mål og ressurser. SG skal videre sikre ansvarsfordelingen mellom partene og reforhandle aktuelle avtaler.
I tillegg til lederrepresentanter fra de tre partene og prosjektleder, omfatter gruppen i starten også rektorene ved universitetsskolene.
2. *Arbeidsutvalg* (er utvidet fra 12 til 13 representanter) er prosjektets operative organ som i henhold til rammeavtalen skal initiere og legge til rette for FoU prosjekter, prioritere mellom prosjekter, etablere felles møteplasser og sikre godt samarbeid om lærerutdanningen.

Utvalget ledes av prosjektleder, og består i tillegg av rektorer og koordinatore ved universitetsskolene, representanter fra TK, TRFK og fra lærerutdanningene ved NTNU.

3. *Prosjektleder* skal i henhold til rammeavtalen være et bindeledd mellom partene i samarbeidet, skape fremdrift i arbeidet, skape møteplasser og representere universitetsskole-satsningen i ulike sammenhenger. I tillegg er PL sekretær for styringsgruppa og utarbeider en årlig rapport som gjør rede for gjennomførte prosjekter og tiltak samt muligheter og utfordringer for kommende år. PL er leder for arbeidsutvalget.
4. *Prosjektkoordinatorer på universitetsskolene*: skal koordinere universitetsskoleaktivitetene i universitetsskolene. Det er tilsatt prosjektkoordinatorer i 25 % stilling ved hver av universitetsskolene.
5. *Ressursgruppe* (4 representanter i 20% stilling hver) er ei ad-hoc gruppe som ble opprettet våren 2016 og som har fungert fram til 31.06.2018. Gruppe skulle sikre prosjektet tilstrekkelig faglig forankring på feltene skoleutvikling/ledelse og lærerutdanning og bidra med operativ støtte i ulike organisasjonsutviklingsprosesser. Representantene har kommet fra ILU (tidligere fra PLU).
6. *FoU-ledere* (5) hvis oppgave er å hjelpe lærerne ved universitetsskolene i utvikling og gjennomføring av FoU-prosjekter. Dette er fast tilsatte forskere fra ulike fagmiljøer ved NTNU med 20% engasjement i universitetsskoleprosjektet.

Prosjektet ble reorganisert i februar 2017. Det viktigste i reorganiseringsprosessen var at prosjektet fra å sortere direkte under rektornivået på NTNU med rektor som styringsgruppeleder, ble flyttet til SU-fakultetet som ble vertsfakultet med dekan som ny styringsgruppeleder. Dette førte til at styringsgruppa etter reorganiseringen fikk følgende sammensetning:

- Dekan SU (styringsgruppeleder) (NTNU)
- Leder ILU (NTNU)
- Kommunaldirektør for oppvekst og utdanning (TK)
- Kommunalsjef skole (TK)
- Fylkesdirektør for utdanning (TRFK)
- Assisterende fylkesdirektør for utdanning (TRFK)
- Prosjektleder (sekretær)

SG bestod før reorganiseringen av 12 medlemmer (5 fra NTNU, 2 fra TK, 2 fra TRFK, rektorene ved universitetsskolene og prosjektleder som sekretær).

AU består av rektorene og koordinatorene ved universitetsskolene, representanter fra lærerutdanningene ved NTNU, representanter fra skoleeier i TK og TRFK og prosjektleder som er leder. AU ble utvidet som følge av innlemmelse av barneskolene (fra 11 til 14). I tillegg har det vært utskiftninger både som følge av endringer i partenes organisasjoner og som følge av jobbskifter.

1.1.5 Tiltak og virkemidler

Som nevnt innledningsvis representerer universitetsskolene hovedarenaen for samarbeidet, og hvor prosjektet i stor grad påvirker både lærere, parkislerere, ledere, og også elever. Beslutninger om virkemidler og tiltak er tatt i de etablerte utvalg og grupper som er beskrevet ovenfor (se del 1.1.4).

Virkemidler og verktøy i prosjektet er i første rekke myntet på praksis ved universitetsskolene. For å unngå slitasje på ansatte og elever ved universitetsskolene, er det lagt vekt på at alle aktiviteter må ta hensyn til skolens behov, og at tiltak og aktiviteter forankres gjennom skolebaserte prosesser.

Virkemidler som angår forskjellige grupper er henholdsvis:

Kompetansehevende tiltak for lærere:

- 1) Veilederutdanning på universitetsskolene
- 2) FoU-utdanning på universitetsskolene

FoU prosjekter:

- 3) PhD-stipend til kandidater med lærerbakgrunn
- 4) Samskapte FoU-prosjekter - for å styrke elevenes motivasjon og læring

Samarbeid mellom partene:

- 5) FoU-ledere fra NTNU med oppgaver i universitetsskolene
- 6) Etablering av felles møteplasser for utveksling av kunnskap og erfaringer



Figur 2. Fra TeachMeet 2017.

Samtlige tiltak er fullfinansiert av partene, med unntak av enkelte FoU-prosjekter, som har ekstern finansiering (offentlig PhD-ordning). Våren 2018 er det utviklet en FoU-strategi i USSiT. Her skilles det mellom tre nivåer for FoU-prosjektene – mikro, meso og makro – som vist i Tabell 1. Hittil er det utviklet prosjekter på mikro og meso-nivå.

Tabell 1. Beskrivelse, kontekst og finansiering av FoU-prosjekter på mikro-, meso- og makronivå.

Nivå	Beskrivelse	Kontekst	Finansiering
Mikro	Aksjonsbasert og samskapt med fokus på elevene og studentenes læring	Lokale undervisning- og veilederpraksiser på universitetsskolene	Internt av partene
Meso	Samskapte og praksisforankrede	Skolebaserte (på universitetsskolene)	Internt/eksternt
Makro	Samskapte og praksisforankrede	Skoleovergripende (omfatter flere skoler, kommuner, fylker)	Eksternt

1.1.6 Arbeids- og beslutningsprosesser

Integrering av systematisk FoU-arbeid i universitetsskolene krever endring og utvikling av allerede eksisterende praksiser i tillegg til etablering av nye. I løpet av prosjektet har lærerutdanningene ved NTNU og HiST fusjonert. Lærerne/praksisveilederne er kanskje de viktigste aktørene i prosjektet. Men samtidig står lederne i universitetsskolene på sin side overfor krevende organisatoriske endringer som stiller store krav til ledelseskompetanse. Integrering av forskning i universitetsskolene innebærer både:

- *For universitetsskolene - Utvikling av samskapte og kunnskapsbaserte undervisnings- og veiledningspraksiser*, hvor forskningsbasert kunnskap veves inn i, og blir og en del av skolenes allerede eksisterende undervisnings- og veiledningspraksiser
- *For samarbeid mellom skolene og lærerutdanningen - Utvikling av nye samskapte FoU-prosjekter*, der lærere, praksislærere, universitetslærere, forskere og studenter deltar. Forskning i prosjektet skal være rettet mot skole og lærerutdanning.

Tabell 2. Tidslinje for prosjektet med viktige milepæler.

2014 – 2015 (vår)	2015 (høst)	2016	2017 – 2018	
<i>Fase 1 Planlegging</i>	<i>Fase 2 Konstituering</i>	<i>Fase 3 Etablering ungdoms- og videregående skoler</i>	<i>Fase 4 1) Utfoldelse ungdoms- og videregående skoler 2) Etablering barneskole</i>	
Planlegging av USSIT	<ul style="list-style-type: none"> • Konstituering • Skolekompetanse for ungdoms- og videregående skoler 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetanseheving • FoU prosjekter • Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • FoU-aktiviteter på ungdoms og videregående skoler • Barneskole med i prosjektet (1.02.2017) • Kompetanseheving og infrastruktur barneskole 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rammeavtale • Skoler; ungdomstrinn og videregående 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektleder ansatt • Samarbeidsutvalg (SG) og Arbeidsutvalg (AU) opprettet • Studieplan 	<ul style="list-style-type: none"> • EVU (7,5+7,5 studiepoeng) ungdoms- og videregående skoler • Stipendiater • FoU-ledere • Arenaer og nettverk • PUS etablert (vår) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utviklingsprosjekter • Forskningsprosjekter • Arenaer og nettverk 	<ul style="list-style-type: none"> • EVU barneskole og SFO • FoU-leder i barneskole ansatt (1.12 2017) • Workshop PPU/5LU (mai 2018)

Tabell 2 viser tidslinjen for prosjektet med faser og viktige milepæler. Denne viser hvordan organiseringen av prosjektet har utviklet seg fra ansettelse av prosjektleder, opprettelse av utvalg og grupper, samt opprettelsen av viktige aktiviteter og arenaer.

I tidlig fase ble det lagt vekt på å forankre arbeidet hos den enkelte part, samtidig med å utvikle forbindelse mellom NTNU, skolene og skoleeier. Dette innebar blant annet å få på plass organisering av prosjektet, samt å skape møteplasser mellom universitetsskolene og fagmiljø ved NTNU.

Videre var det ansett som et stort behov for å styrke FoU-kompetansen ved universitetsskolene. Imidlertid innså man at oppstart av FoU-prosjekter ville ta litt tid, ettersom dette krevde at man først fikk på plass en kompetanseheving av lærerne ved universitetsskolene og ansettelse av FoU-ledere ved NTNU.

Partene har således vært klare over at det kunne ta tid før det var mulig å spre eventuelle resultater både fra erfaringer med utforskende praksis og fra FoU prosjekter.

2 Evaluering av USSiT

SINTEF sin evaluering av USSiT er gjennomført i perioden april - mai 2018. Nedenfor beskrives mål, metode og leveranser fra SINTEF sin evaluering.

2.1 Mål med evalueringen av USSiT prosjektet

Målene med evalueringen rommer både en vurdering av hvordan prosjektet fungerer i dag, samt komme med innspill til videreutvikling av USSiT etter at prosjektet avsluttes i desember 2018.

2.1.1 Dagens fungering og videreutvikling

Evalueringen skal vurdere:

1. *Hvordan prosjektet har fungert* - Framskaffe kunnskap om hvordan universitetsskoleprosjektet har fungert gjennom en vurdering av prosjektorganisering, arbeidsprosesser, tiltak og måloppnåelse.
2. *Videreutvikling av prosjektet* - Bidra med kunnskapsgrunnlag for videreutvikling av universitetsskolesamarbeidet.

2.1.2 Spesifikke problemstillinger

Evalueringen skal omfatte følgende delproblemstillinger:

- I hvilken grad har målene i prosjektet som beskrevet i rammeavtalen blitt nådd?
- Hvordan har den valgte modellen for prosjektorganisering, styring og ledelse, tiltak og ressurser vært påvirket måloppnåelse?
- I hvilken grad har den valgte "Fåskolemodellen", som er basert på erfaring fra universitetssykehusmodellen, vært vellykket når det gjelder å utvikle forskning, utdanning og praksis som kommer andre skoler til gode?

2.2 Evalueringsområder

Mål kan beskrives og klassifiseres på forskjellig vis. Det vanligste er hoved- og delmål for å angi nivåer i et målhierarki. Imidlertid kan dette være problematisk i forhold til tidsdimensjonen, det vil si når man regner med at de ulike målene kan være innfridd. En mulig måte å bøte på dette er å angi milepæler.

Begreper og tema for å angi mål er mange, blant annet visjon, hensikt, formål, strategier og arbeidsmål. Ofte kan det være mer hensiktsmessig å benytte resultat- og effektmål for å beskrive og klargjøre tidsdimensjonen. *Resultatmål* beskriver hva et prosjekt eller tiltak skal oppnå innenfor prosjektperioden og er knyttet til prosjektets resultater og leveranser når prosjektet er ferdig. *Effektmålene* er knyttet til langsiktige virkninger, og beskriver ofte en ønsket fremtidig situasjon og gevinster man søker å oppnå ved å nyttiggjøre seg resultatene fra prosjektet. Normalt måles disse etter at prosjektet er avsluttet. Begge former for mål skal være konkrete og målbare. Resultat- og effektmål er fundamentalt ulike. Mens resultatmål ofte er prosjektleders ansvar, så er effektmål oftest oppdragsgivers ansvar.

I enkelte prosjekter kan det i tillegg være nyttig å angi prosessmål. *Prosessmål* er mål som nås som en konsekvens av måten prosjektet gjennomføres på. Dette kan betraktes som en form for effekt mål og som beskriver den effekt prosjektet skal ha på de som er involvert.

Et prosjekts suksess kan måles ut i fra det evne til å oppnå sine målsetninger, resultatmål som er knyttet til gjennomføringen av det og effektene for brukere og samfunnet (se Tabell 3).

Denne evalueringen er fortsatt underveis i prosjektet, og kan til en viss grad kunne si noe om i hvilken grad målsettingene som er satt for prosjektet er innfridd så langt. Imidlertid er det ennå for tidlig å konkludere med hvorvidt resultat- og effektmål er fullstendig innfridd. For å svare på dette vil det være nødvendig å evaluere prosjektet på nytt en tid etter at prosjektet er avsluttet.

Tabell 3. Måling av et prosjekts grad av suksess.

Er resultatmål innfridd?	Ja	<i>Feilinvestering</i>	<i>Suksessfullt prosjekt</i>
	Nei	<i>Mislykket prosjekt</i>	<i>Prosjekt med redusert gevinst</i>
		Nei	Ja

Er effektmål innfridd?

I forhold til de mål som er satt for evalueringen vil dette bety at man vil forvente å kunne si noe om:

Prosessmål: Hvordan prosjektet har fungert

Resultatmål: Innfrielse av de mål som er beskrevet i rammeplanen fra 2015

Det er imidlertid for tidlig å si noe om noen av effektene. Imidlertid vil det være mulig på dette tidspunkt også kunne si noe om man er på vei til å innfri.

Effektmål: Hvorvidt "fåskolemodellen" (basert på erfaring fra universitetssykehusmodellen) har vært vellykket når det gjelder å utvikle forskning, utdanning og praksis som kommer andre skoler til gode

Videre skal resultatene fra evalueringen bidra med kunnskapsgrunnlag for videreutvikling av universitetsskolesamarbeidet.

2.3 Metode

2.3.1 Tidsplan

Prosjektet er gjennomført i tiden 1. mai - 30. juni 2018. Evaluering og rapportering er gjennomført med bistand fra prosjektleder og dialog med styringsgruppa for USSIT. Tabellen nedenfor skisserer tidsplanen for prosjektet.

Faser	April	Mai	Juni
Planlegge intervju			
Intervju (med korrekturer)			
Analyser av intervju			

For å kunne slutføre prosjektet i løpet av prosjektperioden på tre måneder, ble det definert milepæler med krav om leveranse fra både oppdragsgiver og SINTEF.

Evalueringen er gjennomført i samarbeid med styringsgruppe og prosjektleder for USSIT. Med en kort tidsfrist for gjennomføringen av evalueringen, var SINTEF avhengig av at intervjuene ble gjennomført i løpet av mai, og at tilbakemeldinger fra deltakerne var i hende senest 3 uker før sluttdato.

For å overholde tids- og kostnadsrammer ble det forutsatt at *styringsgruppen for USSIT*:

- Sendte relevant dokumentasjon og beskrivelse av USSIT prosjektet som grunnlag for å en kort innledende del av rapporten. Denne dokumentasjonen måtte være tilgjengelig så tidlig som mulig i planleggingsfasen.
- Sendte forslag til totalt 6 fokusgrupper innen 1. mai (2 ved NTNU, 2 ved TK, 2 ved TFK). Dette ble sendt på e-post til prosjektleder ved SINTEF, med kopi til leder for styringsgruppen og prosjektleder for USSIT.

- Sendte en liste over representanter for aktører på ulike nivå som har deltatt i USSiT prosjektet, og som kunne inngå i intervjuene (til prosjektleder ved SINTEF med kopi til leder for styringsgruppen og prosjektleder for USSiT)
- Kvalitetssikret intervjuguide innen 1. mai.

2.3.2 Utvalg

Evalueringen er basert på intervju av totalt sju intervju. Disse er henholdsvis:

- To fokusgruppeintervjuer hos hver av de tre partene NTNU, Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune
- Ett individuelt intervju av prosjektleder for USSiT prosjektet

Hver av de tre partene valgte sammensetningen av to fokusgrupper hver. Nedenfor presenteres de roller som er representert i hver av gruppene. Vi gjør oppmerksom på at noen personer har hatt flere roller.

NTNU

1. *Ledelse* (fem deltakere). Fire har direkte erfaring med prosjektet og/eller praksis i skolene: Leder av SG, medlem av SG, leder av og deltaker i forprosjektgruppa, medlemmer (og tidligere medlemmer) av AU, ledelse av ILU. I tillegg deltar avdelingsdirektør for utdanningskvalitet i intervjuet.
2. *Faglige ressurser* (seks deltakere). Alle har direkte erfaring med praksis i skolen: FoU ledere, medlemmer av AU, medlem av ressursgruppa PUS, medlem av SG

Trøndelag fylkeskommune

3. *Ledelse – skoleeier og skoleledelse* (fire deltakere). En person har erfaring fra prosjektet fra eiersiden, og tre har erfaring med praksis i skolen: Assisterende fylkesdirektør for utdanning, deltaker i SG, deltakere i AU, rektor, FoU koordinator, leder studiespesialisering
4. *Praksis* (seks deltakere). Alle har direkte erfaring fra praksis i skolene: lærere på studiespesialisering og yrkesfag

Trondheim kommune

5. *Ledelse – skoleeier og rektorenes arbeidsutvalg* (sju deltakere). Fire har erfaring fra prosjektet fra eiersiden, mens tre ikke har vært involvert i USSiT.. Denne gruppen er den eneste som har med tre representanter uten kjennskap og erfaringer fra prosjektet fra innsida
6. *Praksis* (åtte deltakere). Alle har direkte erfaring fra prosjektet: rektor fra den involverte ungdomsskolen, to rektorer fra involverte barneskoler, FoU koordinatorene, deltaker i AU, avdelingsleder på skolen, tre lærere

I tillegg er det gjennomført et individuelt intervju av:

7. *Prosjektleder* for USSiT. Ansatt ved NTNU, sekretær i SG og AU

2.3.3 Intervju – forberedelse og gjennomføring

Evalueringen er basert på intervju og spenner over tre faser:

1. Planlegging
2. Gjennomføring av intervju
3. Analyser og rapportering

Planlegging. Som en innledende fase i evalueringen var det nødvendig å bli kjent med USSiT prosjektet, dvs. sette seg grundig inn i bakgrunn og gjennomføring. Prosjektleder for USSiT har bidratt med nødvendig dokumentasjon som grunnlag for planleggingen.

Utkast til intervjuguide (se vedlegg) ble sendt styringsgruppen, og hvor de hadde mulighet til å komme med kommentarer.

Gjennomføring av intervju. Gruppene valgte selv sted og tidspunkt (i løpet av mai). Tid avsatt til hver fokusgruppe var to timer, mens det var avsatt tre timer til det individuelle intervjuet med prosjektleder (PL). Intervjuet med PL ble avholdt før fokusgruppeintervjuene, ettersom hensikten både var å få god innsikt i prosjektet og kvalitetssikre intervjuguiden, i tillegg til å få innblikk i hvilke synspunkter PL hadde på prosjektet fra sitt ståsted.

Intervjuene kan karakteriseres som *semistrukturerte* og er basert på en intervjuguide. Forskeren styrer samtalen og sørger for å få informasjon om alle relevante tema. Samtidig preges intervjuene av fleksibilitet gjennom at forskeren tilstreber å ha en dialog hvor det kan stilles oppfølgingsspørsmål rundt det deltakerne forteller, samt at rekkefølgen på spørsmålene tilpasses samtalen. Videre gjør relativt åpne spørsmål det mulig å få innblikk i deltakernes perspektiv, erfaringer og opplevelser.

Guiden ble sendt til styringsgruppen for kvalitetssikring på forhånd. Hovedspørsmål ble på forhånd skrevet på noen kort, og hvor deltakerne fikk ett og ett spørsmål underveis. Kortene var benyttet som hjelpemiddel i å klargjøre innhold i hvert enkelt spørsmål, samtidig med å strukturere dialogen.

Analysen og rapportering. Etter bearbeiding av intervjuene, ble et utkast til oppsummering sendt til hver enkelt av gruppene for eventuelle kommentarer og justeringer.

Ferdigstillelse av resultatene omfatter en leveranse i form av denne rapporten. Et utkast til sluttrapport er forelagt styringsgruppen før endelig ferdigstillelse, og hvor mindre justeringer (som direkte feil og mindre justeringer/tilføyelser) har vært mulig.

3 Resultater

Strukturering av resultatene. For å lette sammenligningen mellom gruppene, er det innledningsvis laget en oppsummering av hva hver av dem legger størst vekt på. Deretter presenteres ett og ett hovedspørsmål fulgt av hver gruppe sine betraktninger. Ved lesingen av resultatene er det viktig å ha i mente at dette er betraktninger som er gitt underveis i prosjektet, og som således representerer vurderinger av situasjonen fram til tidspunktet for intervjuet.

Ettersom det primært er viktig å få fram de tre partenes perspektiver, vil resultatene fra intervjuet med prosjektleder presenteres etter fokusgruppene.

Partenes perspektiver. I presentasjonen av intervjuene er det tilstrebet å gjengi partenes betraktninger med bruk av deres egne beskrivelser og ordbruk. Videre er det lagt vekt på at mangfoldet og alle "stemmene" i hver gruppe skal bli representert. Dette har medført at hvert fokusgruppeintervju er relativt detaljert og omfattende. I tillegg innebærer bredden i synspunkter innen gruppen at alle deltakere ikke nødvendigvis vil stå samlet bak alle innspill og betraktninger.

3.1 Hva legger partene størst vekt på?

NTNU 1 (eier/ ledelse):

- Forprosjektet setter rammene for prosjektet
- Fusjon av lærerutdanningene ved NTNU og HiST i 2016 hadde konsekvenser for USSIT
- Skoleeier har ansvar for å spre erfaringer fra prosjektet til andre skoler

NTNU 2 (faglige ressurser):

- Forankring av USSiT prosjektet - Endret underveis, fra toppledelsen ved NTNU til ett av fakultetene
- Intern forankringen i NTNU - Sammenslåing av lærerutdanningene ved HiST og NTNU har skapt usikkerhet med hensyn til hvem som har ansvar

TFK 3 (eier/ ledelse):

- Forankring blant lærerne – Lærere involvert før prosjektdeltakelse og som videre grunnlag for organisasjonsutvikling
- Spredning og modellbygging – Prosjektet bidrar til erfaringer med å utvikle modeller for lærerutdanning, organisering av skoleutvikling og praksis for studenter
- Videreutdanning av alle lærerne en viktig forutsetning for medvirkning/ involvering i skole-/ praksisbasert FoU

TFK 4 (praksis):

- Yrkesfag og studiespesialisering har fått nærere samarbeid og har i tillegg nærhet til yrkespraksis
- Samarbeid med ungdomsskole verdifullt
- Teori versus praksis - Lærerstudenter ofte for teoretisk skolert, og for lite kjennskap til yrkespraksis
- Spredning er viktig, men det er ennå få erfaringer å spre

TK 5 (eier/ ledere):

- Spredning av erfaringer er et sentralt tema som vektlegges gjennom hele intervjuet
- Skoleeier hadde ikke en god nok prosess internt ved oppstart av prosjektet og fikk ikke vært med som premissleverandør i tilstrekkelig grad. Det har vært vanskelig å komme i posisjon i løpet av marsjen.
- Fåskolemodellen kombinert med FoU prosjekt på mikronivå, igangsatt uten interessekartlegging hos øvrige skoler, har vanskeliggjort spredning. Utbyttet har derimot vært stort for den direkte involverte skolen.

TK 6 (praksis):

- Stort utbytte av at alle lærere får et felles løft – samme språk, teoriforståelse og sterkere faglig trygghet som grunnlag for samarbeid og skoleutvikling

- Forankring blant kollegiet – Avgjørende med medbestemmelse og involvering
- PhD læreres tilstedeværelse ved skolen er veldig verdifullt for både skolebasert FoU og kobling mellom teori og praksis

Prosjektleder:

Planlagte tiltak (slik de er beskrevet i rammeavtalen) er gjennomført og målene i stor grad oppnådd

3.2 Hvordan har prosjektet fungert?

3.2.1 Organisering

NTNU 1 (eier/ ledelse). *Forankring.* Et forprosjekt satte i stor grad rammene for selve prosjektet; organisering med en styringsgruppe (SG) på toppnivå, et arbeidsutvalg (AU) som skulle ivareta det operative, en prosjektleder, i tillegg til å skissere virkemidler og utlyse fire PhD-stillinger. Mye var bestemt og gav føringer før prosjektleder ble ansatt. Det gir en veldig spesiell situasjon at forprosjektet glir over i selve prosjektet før prosjektleder er på plass.

Med fusjonen ved NTNU i 2016 endret ting seg totalt. Omstruktureringen medførte både skifte av forankring, mennesker og organisering av lærerutdanningen inklusive opprettelsen av Institutt for lærerutdanning (ILU).

Styrings og arbeidsgruppe. En ny fase startet ved den offisielle åpningen av USSiT i 2015. På skoleeiersiden var direktørnivået involvert i styringsgruppen, sammen med rektor ved NTNU som leder. I starten bestod en såkalt utvidet SG av mange aktører inklusive rektorene, og var preget av den kompleksiteten i lærerutdanningen ved NTNU. Nesten alle fra forprosjektet gikk inn i AU, men nesten ingen gikk inn i SG.

I dag utgjør SG to representanter hver fra skoleeierne (TFK og TK) og NTNU. Rektorene er ikke lenger representert her. AU består de rektorene ved skolene og nestledere fra ILU og andre. Prosjektleder er sekretær i både SG og AU. Fra NTNU sitt perspektiv stilles det spørsmål ved hvor effektivt AU er med hensyn til størrelse.

NTNU 2 (faglige ressurser). *Forankring.* Organiseringen mellom de tre partene er spesiell ettersom initiativet kom fra toppen ved NTNU, representert ved rektor. Utfordringen var å håndtere en så stor prosjektorganisering i tillegg til å ivareta de samarbeidende parters interesser. Rektor satte seg selv som leder av en stor styringsgruppe (12 personer). AU var også stort, og fikk vanskeligheter med å diskutere konkrete saker framfor prinsipper.

Omorganiseringer og fusjon. Det skjedde en dramatisk endring da rektor trekker seg ut av prosjektet. Prosjektet mistet legitimitet og kraft i å oversette en modell fra sykehus til universitet. Fakultetet overtok ledelsen, mens instituttet (ILU) skulle jobbe i forlengelsen av fakultetet.

Styrings og arbeidsgruppe. Både SG og AU oppleves som veldig store og komplekse. Organiseringen har vært preget av at det var noe nytt som ble startet og at ting har endret seg underveis. En FoU-leder på yrkesfag ved NTNU har representert yrkesfagene i AU.

TFK 3 (eier/ ledelse). *Forankring.* Organiseringen har blitt til mens man går. Forventningene til de andre partene har vært preget av at man ikke helt har forstått de andres perspektiv. Selv om det har tatt lang tid og vært komplekst, har man nå en organisering som fungerer greit. Det har vært nødvendig å finne et felles språk, i tillegg til å avklare begreper og posisjoner. Prosjektet stod seg godt ettersom vi fra starten var tydelig på at vi også driver yrkesutdanning.

Styrings og arbeidsgruppe Både SG og AU har vært til debatt underveis. SG har gått fra å være stor og omfattende, til å ha likt antall representanter fra de tre partene. Den største bøygen har vært å finne møtetidspunkt som passer for alle. Prosjektleder gjør en kjempejobb, men det er travle folk.

TFK 4 (praksis). *Forankring.* Lærerne gir uttrykk for at de ikke har hatt kjennskap til prosjektets organisering før de selv ble involvert da veilederutdanningen startet.

Det varierer hvor mye FoU-lederne har vært involvert i prosjektene. Noen har vært involvert relativt mye, mens andre har vært lite til stede. Mange skal koordineres, og det har ikke alltid vært lett å finne tid til å møtes. De opplevde oppstartsvansker da prosjektene skulle settes i gang. Det tok tid før NTNU fikk folk på plass. En av lærerne beskriver PHD-stipendiaten som en ressurs i tilknytning til FoU-prosjekter, som det har vært nyttig å ha tilgjengelig på skolen.

Styrings og arbeidsgruppe. De har lite kjennskap til hvordan prosjektet er organisert i styringsgruppen og i arbeidsutvalget.

TK 5 (eier/ ledere). *Forankring.* I samarbeidet mellom de tre partene har ikke skoleeiers perspektiv kommet godt nok på plass og det skyldes manglende eierskap til prosjektet ved oppstart. TK har rundt 62 samarbeidsprosjekt gående med ulike fagmiljøer ved NTNU, og det understrekes at kritikken mot USSiT er begrenset til dette prosjektet alene, og at det heller ikke handler om en evaluering av utbyttet for Charlottenlund ungdomsskole som er svært fornøyd. Skoleeier er veldig opptatt av spredningsaspektet, og framhever at det hadde vært annerledes dersom dette hadde fått større vekt.

Styrings og arbeidsgruppe. Det har vært uklarheter i samhandlingen mellom SG og AU. Det kan virket som kommunikasjonen mellom disse har vært mangelfull og at dette har ført til treghet i gjennomføring av endringer som har vært foreslått underveis. Mens fylkeskommunen flere ganger har påpekt at arbeidsmetoden med skolebasert kompetanseutvikling er et flott resultat med stort spredningspotensial for videregående, er dette ikke nytt for kommunen som har gjennomført skolebasert kompetanseutvikling tidligere bl.a. gjennom Ungdomstrinn i utvikling (UDIR prosjekt).

TK 6 (praksis). *Forankring.* Sett fra lærernes perspektiv var fristen relativt kort da man skulle søke om å få være med i prosjektet. Likevel opplevde lærerne at de fikk god informasjon i forkant og hadde mulighet til å si fra hvis de ikke ønsket å delta. Selv om fristen var kort, klarte man å ha en god prosess med forankring av prosjektet blant personalet, noe som ga et godt grunnlag for det videre arbeidet.

Omorganiseringer og fusjon. USSiT er beskrevet som et stort prosjekt som brer seg veldig ut. Mange personer deltar, og man føler behov for mer oversikt. Videre er prosjektet et langsiktig arbeid, og det å forstå alle strukturer og roller tar tid. Det har vært utfordringer knyttet til bytte av representanter fra skoleeier og NTNU underveis. Man har vært nødt til å etablere nye kontakter og relasjoner, og bytte av personer i nøkkelroller har skapt usikkerhet. Nye personer har kommet inn med andre forventninger og målbilder enn man selv har hatt.

Styrings og arbeidsgruppe. En lærer trakk frem at selv om kommunikasjonen innad i personalet har vært god, opplever man ikke alltid å få gode nok svar på det man lurer på. Mye har blitt til underveis, men man ser på dette som naturlig i og med at det er et pilotprosjekt. Et konkret eksempel på dette er etableringen av FoU-ledere, som var et direkte svar på spørsmålet om delte stillinger. Et annet eksempel er da barneskolene kom inn i prosjektet og hadde andre behov enn de andre skolene. De opplevde da at det kom personer på banen fra NTNU som hadde kompetanse på barneskolen sine behov.

Prosjektleder. *Styrings og arbeidsgruppe.* I rammeavtalen beskrives en god mandatfordeling mellom SG og AU der SG har overordnet ansvar for å følge med på framdrift og sikre ressurser, mens AU har det operative ansvaret i prosjektet.

Forankring. Målene slik de er beskrevet i rammeavtalen er for en stor del generelle, men hovedoppgaven går ut på å oversette universitetssykehusmodellen til skole og lærerutdanning. Tiltakene som beskrives i rammeavtalen reflekterer dette. Kjernen i USSiT er at samarbeid om FoU som skal skape både bedre skole og bedre lærerutdanning, men på hvilke måter dette skal innfris har langt på vei vært opp til prosjektets operative aktører, særlig AU og prosjektleder, men også skolene i samarbeid med skoleeier.

Styrings og arbeidsgruppe. AU og SG ble konstituert høsten 2015. SG bestod og består av, ledere fra strategisk nivå i alle partenes organisasjoner. For å sikre prosjektet et godt operativt utgangspunkt ble AU bredt sammensatt og har hele tiden bestått av 10-13 personer i tillegg til PL. AU har på denne måten fungert både som informasjonsutvekslingsarena og som det som best kan beskrives som en operativ arena. AU har hatt møte en gang i måneden og tiltakene som er iverksatt i prosjektet er for det meste gjennomført av arbeidsgrupper utgått av AU. PL har deltatt i de fleste av disse arbeidsgruppene. Dette har vært nødvendig for å holde oversikt, men har samtidig til tider vært en stor kapasitetsutfordring.

Bottom-up versus top-down. USSiT må kunne kalles et "top-down" initiert prosjekt som i varierende grad har hatt en god forankring nedover i organisasjonene. Når målene i rammeavtalen i tillegg var såpass generelle, har det åpnet for ulike fortolkninger og interessenmønstre, særlig på strategisk nivå. I starten hadde USSiT organisasjonstilhørighet sentralt på NTNU med rektor som styringsgruppeleder. Med bakgrunn fra medisin og helsefeltet var han en sterk talsperson som nærmest fungerte som et kunnskapsanker for idegrunnlaget i prosjektet. På denne måten bidro han til å skape stabilitet rundt den operative delen av arbeidet.

Omorganiseringer og fusjon. Fra og med januar 2017 ble USSiT flyttet til SU-fakultetet som heretter har vært vertsfakultet for prosjektet. Dette skjedde samtidig som NTNUs og HISTs lærerutdanninger ble samlet i det nye ILU. Til sammen førte flyttingen av prosjektet og fusjonen til store endringer i prosjektet.

Flyttingen av prosjektet til SU førte til en omlegging av styringsstrukturen. Dette fikk først og fremst konsekvenser for sammensetningen av styringsorganene der mange medlemmer gikk ut av, og mange nye kom inn i både i SG og i AU. Dette førte til noe som nærmest må betegnes som et sammenbrudd av den etablerte felles forståelsen, et kontinuitetsbrudd der det oppstod diskusjoner og usikkerhet om innretningen av prosjektet som sådan. Særlig i SG, men også i AU. Denne usikkerheten er aldri blitt landet.

Som følge av at NTNU gjennom fusjonen med HIST fikk GLUene i sin portefølje, ble prosjektet i februar 2017 i tillegg utvidet med to barneskoler. Dette resulterte i at vi etter dette i realiteten fikk to parallelle prosjekter, men uten at prosjektkapasiteten ble økt.

Prosjektkapasitet har vært en utfordring i USSiT. Forventningene til prosjektet har vært til dels skyhøye, samtidig som den daglige bemanningen har bestått av prosjektleder og koordinatorene på skolene. På NTNU har man ikke hatt tilsvarende koordinator, men her har forventningen vært at prosjektleder skal ivareta denne oppgaven.

En annen utfordring er NTNUs organisering av lektorutdanningen, der faginstuttene er eiere og ILU leverandører til utdanningene. Ansvarsfordelingen for prosjektet og for partnerskapet er dermed blitt utydelig og har særlig vanskeliggjort PLUs, og seinere ILUs rolle i prosjektet.

3.2.2 Beslutnings- og arbeidsprosesser

NTNU 1 (eier/ ledelse). Forankring. Nyansatt rektor i 2013 ved NTNU var ildsjelen bak en utredning (forprosjekt) om universitetsskoler. Hensikten var å se på mulighetene for å opprette et tettere samarbeid mellom universitet og skoleeiere ved å opprette universitetsskoler, på lik vis som man har med universitetssykehus. Praksisutøvelse innen legeutdanningen er forskningsbasert, og forskning er relatert til egen praksis. Rektor var nysgjerrig på hvordan forskning foregår innen lærerutdanningen og hvorfor skolene ikke selv drev med forskning.

En av studiene ved NTNU viser at *forankringen* var meget grundig ved de to universitetsskolene.

Teori og praksis. NTNU ledet utredningen i samarbeid med skoleeiere. NTNU var opptatt av å knytte sterkere bånd mellom sin forskning og praksis i skolene. Prosjektet omfattet besøk og seminarer universitetsskoler i Tromsø og Oslo, og besøk på universitetssykehus, og resulterte i en omforent *rammeavtale* som beskriver mål, virkemidler og organisering av prosjektet. I tillegg til organiseringen omfattet forprosjektet også utvelgelse av universitetsskoler, i tillegg til utlysning av stilling som prosjektleder og fire stipendiater.

Omorganiseringer og fusjon. Skifte i ledelsen hos alle tre parter har hatt innvirkning på USSiT som prosjekt. NTNU har skifte av instituttleder hvert 4. år.

Det sentrale problemet når det gjelder USSiT etter *fusjonen ved NTNU* i 2016 er knyttet til hvor *forankringen* ved NTNU ligger og skal ligge. Før fusjonen var prosjektet toppstyrt ved at rektor ledet SG. Etterpå ble ledelsen av SG lagt til SU-fakultetet som vertsfakultet med dekan som leder av SG. Parallelt skulle USSiT drives og knyttes til en helt ny lærerutdanning. Integrering av to ulike lærerutdanninger var komplisert og hadde konsekvenser for USSiT fordi lærerutdanningene ved NTNU styres på ulike måter.

Grunnskolelærerutdanningen styres som et instituttinternt studieprogram der instituttleder ved Institutt for lærerutdanning disponerer alle tilgjengelige ressurser og har myndighet til ledelse av alle involverte, og der studieprogramleder rapporterer til instituttleder. Lektorprogrammene styres gjennom et forvaltningsutvalg (FUL) som rapporterer til rektor, og der mange ulike fagmiljøer på tvers av fakultetene deltar i en matriseorganisering.

Bottom-up versus top-down. Gruppen gir uttrykk for at det er et spenningsforhold mellom styringsnivået (SG) og det operative nivået (både i AU og ved NTNU) når det gjelder forskningsstrategi. Denne diskusjonen har pågått fra dag 1 i SG, og har kommet mye tydeligere inn med skifte av ledelse i TK. Spesielt gir skoleeier i TK uttrykk for et annet perspektiv på forskning enn NTNU. NTNU mener man skal ha "*bottom up*" forskningsprosesser, mens man har inntrykk av at skoleeier representerer et "*top down*" perspektiv og vil påvirke forskningsagendaen gjennom større grad av styring. I forprosjektet så vi at det skjedde lite egenutvikling i skolen og det var lite kontakt med forskningsmiljø. Prosjektleder, som sitter både i SG og AU, har i betydelig grad ivaretatt "bottom up" perspektivet. Ved NTNU har vi tatt tak i denne utfordringen i lærerutdanningen. "De tusen blomster har blomstret" og vår nye organisering kan benytte dette til å utvikle større prosjekt.

AU på det operative nivået har vært opptatt av skolebasert kompetanseutvikling for å få lærerne mer systematisk undersøkende - lærerne kan undersøke egen praksis for å utvikle egen praksis.

NTNU 2 (faglige ressurser). Forankring. Organiseringen av USSiT er stor og kompleks med mange involverte. De tre partene representerer alle tunge og store aktører. En stor SG i oppstarten innebar et voldsomt strekk i laget, og hvor ulike interesser skulle bli omforent og posisjoner skulle avklares. NTNU skal forholde seg til to skoleeiere som framstår helt forskjellige. Fylkeskommunen har forholdt seg greit til at prosjektet ble initiert fra NTNU og har et profesjonelt eierskap. Gruppen er uenige i hvor stor grad kommunen støtter opp under vedtak som ble gjort i forprosjektet. Enkelte uttrykker det så sterkt at kommunen saboterer og i liten grad følger de føringer som ble etablert. Et eksempel er å unngå å følge kriterier for valg av universitetsskoler. Ved valg av barneskole, så endte de opp med å velge to barneskoler som er i en fusjonsprosess. Et annet eksempel gjelder samskapte FoU-prosjekter som virkemiddel for å styrke elevenes motivasjon og læring. Lærerne er interessert i å utforske nye og spennende ting, men kommunen har inntil videre satt en stopper for iverksetting av nye prosjekter i skolene.

Omorganiseringer og fusjon. Prosjektet er preget av *flere store endringer* underveis; både fylket og NTNU har fusjonert, i tillegg er personer skiftet ut. Sett fra gruppens perspektiv har de stadige endringer ført til en uoversiktlig organisering og beslutningsprosesser.

Fusjonen mellom NTNU og HiST førte til at institutt ble slått sammen. Og for NTNU har prosjektet vært krevende med en oppstart ledet fra toppen og senere delegert til et vertsfakultet. Beslutningsstruktur og ansvarsforhold ble uklare mellom fakultet og institutt. Noe av dette skyldes mangel på faglighet på fakultetsnivå. En annen årsak er endring av personer i prosjektet både på grunn av fusjonen og at funksjoner ved NTNU er på åremål. Det er instituttet som hovedsakelig driver lærerutdanning, men prosjektet skal være representert av hele NTNU.

Involvering og medvirkning. En kommentar er at *responsen internt* på ILU har vært veldig svak. Mulige forklaringer er mangel på involvering av de ansatte ved instituttet, oppfatning av nytteverdi, kunnskap om skolebasert kompetanseutvikling og hvordan dette kan inngå i undervisningen ved NTNU.

Mangel på engasjement og involvering av ansatte har sammenheng med størrelse- og kapasitetsproblemer. NTNU er en stor organisasjon sammenlignet med hver av skolene. I tillegg foregår det mange spennende prosjekt i ulike skoler, og det kan være vanskelig å ha rom for tre universitetsskoler. Samarbeidet krever en samgang med hver universitetsskole som NTNU ennå ikke helt har klart å skape.

De FoU-ledere som har vært involvert fra NTNU har i stor grad forholdt seg til samarbeidet med skolene. De har jobbet i tett dialog med ledelse og lærere om utvikling av FoU prosjekt. Fra deres ståsted er det viktig å skape de produktive møteplassene der det er mulig å snakke sammen og utvikle ideer. De opplever at det er mange lærere som har lyst til å drive utviklingsprosjekt, og at FoU-lederne har fungert som hjelpere på prosjektene. De påpeker at det tar tid å få til et godt samarbeid. En utfordring har vært å koble sammen rett personer fra skolene og NTNU. Det er ingen etablert tradisjon eller etablert struktur for det.

TFK 3 (eier/ ledelse). Forankring. På skolenivå har organiseringen for endring vært en positiv reise. Samarbeidet mellom skoleeier og skole har utviklet seg hele veien, og fungerer nå svært godt. Å bli valgt som universitetsskole var en milepæl. I starten var vi usikre, og ressurspersonene som ble tilført fra NTNU følte mer som en belastning. Nå er organisasjonen på skolenivå hensiktsmessig.

Teori – Praksis. Tidlig i prosessen ble veilerutdanningen opplevd som *teoritung* og akademisk. Yrkesfagene følte seg forbigått. Ettersom verken universitetet eller ungdomsskolen denne tilnærmingen, har fylkeskommunen vært ene og alene om å utvikle dette. Fra studiespesialisering kom reaksjoner på bruk av akademiske begrep og teorier om noe som er lett å forstå i det faglige. Motstand blant lærerne er borte etter at det ble gjort noen justeringer. Gruppen uttrykker imidlertid at lærere fra skolen i større grad kunne blitt benyttet som ressurser inn i lærerutdanningen for å belyse hvilken virkelighet studentene møter når de er ferdige. Studiet er nå for teoretisk og for lite relatert til praksis.

Bottom-up versus top-down. Gruppen gir uttrykk for at de støtter et forskningsperspektiv som er "*Bottom up*". FoU-prosjekter er praksis-nær og det er positivt at skolen selv får bestemme hva de skal drive med. Videre vil det være en fordel om praksis- og teorifelt kommuniserer tettere om å skape et mer helhetlig løp for lærerstudentene, og som hvor universitetsskolene blir utnyttet best mulig.

Omorganiseringer og fusjon. Prosjektet har overlevd *fusjonen* mellom NTNU og HiST og sammenslåing av fylkeskommuner. For skolen sin del har et vært noen utfordringer knyttet til omorganisering, nye ledere og flere skoler å forholde seg til. Fra fylkeskommunen savnes en god dialog med NTNU både når det gjelder lærerutdanning og forskning. Man etterspør større initiativ fra lærerutdanningen, men det er vanskelig å si om dette skyldes organiseringer og omorganiseringen ved NTNU, eller om samarbeidet i USSiT kom feil ut.

En viktig milepæl i USSiT var ansettelsen av *prosjektleder*, som ble en samlende faktor, fikk ting mer på gli og fikk satt organiseringen. Prosjektet ble mer systematisk og ryddig. Det skjedde også noe med prosjektet da barneskolene kom med. Det ble et "stopp"-punkt før vi fant ut hvordan prosjektet skulle organiseres videre.

Styringsgruppe og arbeidsutvalg. I starten var SG lite beslutningsdyktig på grunn av størrelse og endring av roller. Det skjedde en endring da rektor ved NTNU trakk seg tilbake etter ca. ett år. Han satte prosjektet i gang, men noe av historikken og tankene som vart grunnleggende falt bort. Etter det fikk man en god del utskifting av personer og roller, og SG brukte en stund på å ta seg igjen og finne ny energi.

Også AU har vært preget av mangel på kontinuitet grunnet utskiftinger. I tillegg til ulike fusjoner underveis, har innlemmelse av barneskolen medført endring av deltakelse og roller. Likevel oppleves AU som et godt og kreativt forum i forhold til å spille ut beslutninger i SG. Gruppen gir uttrykk for at de har beslutningsmyndighet i egen organisasjon, men er mer usikker på om NTNU opplever at de er et universitetsskole-universitet og at prosjektet er like velkommen ved de ulike instituttene. Samhandling med skolen er et stort potensial som i langt større grad kan utnytte for å utvikle lærerutdanningen.

Involvering og medvirkning. Blant personalet på videregående uttrykkes det stor *tillit til beslutninger* som gjøres i AU. Personalet er forbausende samstemt når det kommer et nytt tiltak, arbeid og representasjon. Dette henger sammen med en forprosess om hvorvidt Charlottenlund videregående skole skulle bli med i

USSiT. Skolen har en desentralisert ledelse når det gjelder pedagogisk arbeid og ledelsen er samlokalisert med lærerne. Fra ledelsens side ble det lagt stor vekt på medbestemmelse og involvering. En avstemning blant lærere og elevtjeneste resulterte i en oppslutning på 80 prosent om å være med på prosjektet.

Skoleeier og ledelsen ved skolen har vært veldig bevisst på hvordan tiltak skulle presenteres for personalet. Man har vært veldig bevisst *medvirkning og involvering*. Dette krever en ledelse som er motiverende og engasjerende, og som understreker betydningen av både samarbeid og individuelt ansvar.

TFK 4 (praksis). Videreutdanningen beskrives som en god start på deltakelsen i prosjektet, og en fin overgang til oppstarten med FoU-prosjekter.

Teori og praksis. Antall søknader om FoU-prosjekter har økt fra i fjor. Man opplever stort utbytte av denne måten å arbeide og undervise på, og ønsker å fortsette med dette. Utvikling av praksis er noe man vil fortsette med uavhengig av prosjektet, men om man for eksempel skal skrive artikler eller delta på konferanser, krever dette frikjøp av tid.

TK 5 (eier/ ledere). *Universitetsmodellen.* Ideen til USSiT bygger på NTNUs universitetssykehusmodell. For skoleeier med 57 skoler i porteføljen er det imidlertid vanskelig å omsette en slik modell. Som skoleeier med ansvar for alle skolene er det avgjørende at en ressursmessig satsing som USSiT kommer alle til gode. Tilbakemeldinger fra andre som har universitetsskoler (Oslo og Tromsø) at de har samme erfaringer.

Omorganiseringer og fusjon. Organisasjonsmessige endringer og lederskifte i TK gjorde at skoleeiers engasjement i prosjektet ble styrket og at spredningsperspektivet ble tatt på alvor i større grad. Det har imidlertid vist seg vanskelig å endre kurs underveis, men evalueringen som gjennomføres nå blir vurdert som en gyllen anledning til å få USSiT til å bli en større suksess.

Spredning. Da nåværende ledelse i TK tiltrådte tok kommunen umiddelbart grep for å spre prosjektet til ny bydel og skoler med andre typer utfordringer og mulige spennende FoU prosjekt. Dette kombinert med en kommunalsatsing på områdeløft Kolstad/Saupstad var noe av bakgrunnen for valg av barneskole, selvsagt kombinert med skolenes søknad, forankring i personale og opprinnelige kriteriet. Skoleeier samarbeider med mange fagmiljø, og savner helhet og sammenheng som kan gi utbytte for hele skole-Trondheim. Gruppen (skoleeier i tillegg til rektorer ved skoler som ikke er universitetsskoler) gir uttrykk for at de i større grad ønsker å sikre at FoU prosjektene som drives i de utvalgte universitetsskolene har relevans utover egen skole og gjerne har en større dristighet. FoU prosjekt som kan få nasjonal oppmerksomhet og ekstern finansiering. Dette er tatt opp i løpet av prosjektperioden og har bl.a. ført til opprettelsen av et FoU-utvalg som har spilt inn disse synspunktene til SG.

Bottom-up versus top-down. Rektorene (ved skoler som ikke er universitetsskoler) gir uttrykk for at de også ønsker å ha tettere kontakt med universitetet, og at det "ville være interessant å bli forsket med" og ønsker et forskningsmessige utenfrablikk på egen praksis. Fokus skulle i hovedsak være å utvikle praksis, og hvor lærerne har ansvar for praksisfeltet og universitetet for forskningen. Skolene er bedre på å utvikle undervisning, mens universitetet er bedre på å forske. Disse rektorene gir uttrykk for at det er unødvendig at hele personalet trenger akademisk kompetanse innen veiledning og forskning for at en skole skal være en god samarbeidspartner for universitetet. En grunn til at de søkte om å bli universitetsskole var behovet for å utvikle en felles plattform for hele personalet og få tilgang til ekstern kompetanse som har blikk på deres praksis.

TK 6 (praksis). *Forankring.* Mange beslutningsprosesser foregår i AU eller SG, langt fra de ansatte. Utfordringen er å få til forankringen i personalet. Etter hvert som flere og flere har blitt involvert, har man ikke lenger mulighet til å diskutere alt seg imellom, og alt har blitt mer byråkratisk og tar lenger tid.

Styringsgruppe og arbeidsutvalg. Det blir beskrevet som kunstig at SG ikke er tettere på dialogen i AU, og det menes at kontakten bør vært tettere. De som sitter i AU fra skolenes side påpeker at de har kunnet være handlingskraftige, beslutningsdyktige og kunne forplikte sine fra der de satt, mens representantene for FK, TK og NTNU ikke i like stor grad har kunnet det. AU sin representant fra skoleeier burde hatt et sterkere mandat fra skoleeiers side.

Involvering og medvirkning. Det har vært vanskelig å få samlet alle. Man opplever ofte at det er NTNU man venter på, men anerkjenner at dette handler om at NTNU er en stor organisasjon med mange ansatte som jobber mer individuelt enn man gjør i skolen, og at mange ulike fagseksjoner er med.

Det blir understreket at motivasjonen har vært tydelig til stede i prosjektet fra starten av, og at den fortsatt er der. Frustrasjoner har ikke vart over lengre tid, og har gjort at arbeids- og beslutningsprosesser har gått bra. Dette gjelder også beslutningsprosesser som har vært spesielt krevende.

En lærer beskriver usikkerheten i prosjektet både som en styrke og en svakhet. Man visste at dette prosjektet handlet om utvikling, men det var "litt oppi lufta". Styrken med dette var at man kunne forme det som man ville. Svakheten var usikkerheten rundt det strukturelle og hvem som skulle ta de ulike beslutningene for å drive prosjektet fremover.

Prosjektleder. Styringsgruppe og arbeidsutvalg. AU er som tidligere nevnt USSiTs operative organ. AU har vært ansvarlig for de operative arbeids- og beslutningsprosessene med iverksetting og gjennomføring av konkrete tiltak. Dette har stort sett fungert veldig godt.

Hva angår SG så fungerte SG før omleggingen som en strategisk støtte og garantist for pågående arbeid i prosjektet. Etter omleggingen har det nye SG naturlig nok, vært mest opptatt av hvordan man skal forme veien videre – etter prosjektperiodens slutt. Og dette utgangspunkt i et kritisk blikk på prosjektets arbeid så langt. Beslutningene i SG har reflektert dette og iblant har PL vært usikker på hvilket kunnskapsgrunnlag som legges til grunn for SGs beslutninger.

Teori og praksis. Både universitetsskolene og PLU/ILU har utvist stor fleksibilitet. Skolene gjennom organisatorisk tilrettelegging og PLU/ILU gjennom raskt å skaffe til veie faglige ressurser som er blitt satt inn i arbeidet med prosjektet – særlig i forbindelse med EVUene på universitetsskolene. I nåværende fase av prosjektet der lærerutdanningene for alvor skal involveres operativt på universitetsskolene, er dette blitt ekstra vanskelig fordi ILU ikke har hatt en representant for grunntutdanningene i AU.

3.2.3 Tiltak

NTNU 1 (eier/ ledelse). Bottom-up versus top-down. Gruppen understreker betydningen av at universitetsskolene skal forskes i og sammen med, og at dette skal omfatte forskning på egen praksis. Dette syn ligger til grunn ved utforming av virkemidlene i forprosjektet; koordinator ved skolene, delte stillinger, FoU-ledere ved NTNU og PhD-kandidater på skolene.

Ressursgruppen PUS. Etter hvert startet ble det opprettet en *forskningsgruppe* for hele NTNU, som skulle være bindeledd for skole og forskere. Fra før hadde NTNU en modell med partnerskoler for Program for lærerutdanning (PLU), og hadde ikke tenkt en modell med universitetsskoler. Etter fusjonen ved NTNU er gruppen forankret ved Institutt for lærerutdanning (ILU), med skal samtidig ha ansvaret for å mobilisere disiplininfag ved andre fakultet. En utfordring er at universitetet er såpass kompleks.

Kompetanseutvikling hos lærere. De to første årene har dreid seg mye om *kapasitetsbygging* og å gjøre skolene klare for å forske på egen praksis. Mye har dreid seg om *veilederutdanningen* for alle lærerne. 131 lærere har tatt 15 studiepoeng.

Samskapte FoU prosjekter. Mindre oppmerksomhet er ennå viet *FoU*. NTNU er enige med skoleeier som har vært opptatt av å være jevnbyrdige og at lærernes erfaringer må tas inn. Av den grunn så utviklet den ideen om forskning, prosjektet og utviklingsarbeid – må være praksisnær og forankret i lærernes hverdag. Det er en tendens til at lærerne tar initiativ, og mer utydelig hvordan NTNU skal kobles på. Kan dette utvikles til store prosjekt og ikke bare små? *PhD-lærer* i skolen kan bidra til å endre måten skolen organiseres på.

Samarbeid mellom partene. Delte stillinger har ført noe godt med seg. *FoU-koordinator* ved hver skole ble frikjøpt i 20% stilling, og kunne komme på daværende PLU og møte ansatte ved NTNU. Koordinator ved skolene skulle bygge bro mellom universitet og skole, og kom på plass etter noen runder i SG og AU. *FoU-lederne* (PUS gruppen) ved NTNU skulle på sin side bistå prosjektleder med støtte til skolene.

Spredning. Andre tiltak som trekkes fram er: Nyhetsbrev ved Charlottenlund og TeachMeet for lærerne. Det kommenteres at NTNU har et betydelig samarbeid med universitetsskolene som ikke er prosjektorganisert, eksempelvis representasjon i styre og råd, fagdager og elevbesøk.

NTNU 2 (faglige ressurser). Kompetanseutvikling hos lærere. NTNU fikk i 2015 ansvar for å lage et undervisningsopplegg på totalt 15 studiepoeng for praksislærere. *Veileder- og FoU-utdanningen* var et NTNU-eid prosjekt. To personer ved NTNU jobbet - i samarbeid med prosjektleder for USSiT - tett opp mot de opprettede kontaktpersonene ved skolene. Skolene aksepterte ikke det første forslaget fra NTNU. Rektorene understreket at utdanningen måtte være mer skolebasert.

Prosjektet har en formidabel måloppnåelse gjennom å få så mange lærere til å gjennomføre *videreutdanningen*. Det var viktig og riktig å starte med kursing. Lærerne har fått et bredere språk som angår praksisopplæring.

Samarbeid mellom partene. Samarbeidet med skolene skulle i utgangspunktet være konsentrert og fire *FoU-ledere* ved NTNU ble ansatt i 2016. De skulle jobbe i direkte kontakt med skolene og hjelpe med oppstart av FoU-prosjekter. Deres oppgave var å koble universitet og skole, for deretter å dra til seg fagfolk fra ulike institutt. Her skulle det ha vært et grundigere forarbeid på NTNU. FoU-lederne har hatt lite kontakt med øvrig USSiT organisasjon, som SG og AU.

For FoU-ledere ved NTNU har det følt som om det har tatt tid å få på plass *FoU-prosjekter*. Det viktigste i starten var å etablere gode og trygge arbeidsmiljø, at de la til rette og kalte inn til møter. Prosjektene har også bidratt til bedre samarbeid mellom ungdomsskole og videregående. Ungdomsskolen hadde teknologisk utstyr som de ikke kunne bruke og lærere fra videregående gav nødvendig opplæring. Senere har elever og lærere ved de to skolene prøvd utstyret sammen, og ønsker å forlenge prosjektet.

TFK 3 (eier/ ledelse). Kompetanseutvikling hos lærere. For å få gjennomført de riktige tiltakene trengs en god organisering med hensiktsmessige prosesser. *Veilederutdanningen* er det største og mest tydelige tiltak som 120 har gjennomført. Arbeidsformen tiltalte lærerne ved at de jobbet sammen, i tillegg til å få satt ord på og reflektert rundt egen praksis. Bruk av fellestid til undervisning er nytt: Det er avsatt to timer til samarbeid om faglig utvikling mellom språk-, norsk- og samfunnsfaglærere.

Samskapte FoU prosjekter. Småforskmidler var viktige da man skulle stimulere til *FoU aktivitet* blant lærerne. Diskusjoner i skolen ble benyttet til å få tak i lærernes ønsker. Eierforhold og utgangspunkt i egen praksis ble understreket for samtidig å unngå for sterke føringer fra universitetet. Det kom in 10 søknader om prosjekt det første året og 15 søknader inneværende år. Dette vitner om entusiasme fra lærergruppa.

Et *FoU prosjekt* som trekkes fram studerer effekten av utdanning i fengselet. Her har masterstudenter vært veldig selvgående og har selv knyttet kontakt opp mot NTNU. Gruppen framsnakker *PhD-lærer* ved skolen som man har fått til gjennom USSiT, som har hatt en stor betydning for både faglig utvikling, profesjonalitet og øvrig arbeid ved skolen.

Samarbeid mellom partene. I starten var *delt stillinger* litt problematiske, noe som skyldtes mangel på avklaring på hvordan FoU-lederne skulle utnyttes. Det er lagt til rette for ved bruk av frikjøpsmidler for at skolen skal kunne knytte kontakt med eksterne til forskning og utviklingsarbeid.

Spredning. *TeachMeet* er en helt ny måte å feire fagene og prosjektene på, og er en arena for å lære noe nytt. Våre lærere som driver småforsk er også ute på det nasjonale plan og viser fram hva vi driver med, og er ressurspersoner for andre forskningsmiljø.

TFK 4 (praksis). Samskapte FoU prosjekter. Noen av lærerne har jobbet mer med prosjektene enn den tiden som er avsatt, men siden det henger sammen med undervisningen og er faglig interessant, opplevdes ikke dette belastende. Lærerne har fått gjennomført det de har planlagt i prosjektene, men de har ikke fått brukt så mye tid på å snakke sammen etterpå og loggføre som de hadde tenkt.

Kompetanseutvikling hos lærere. Etter- og videreutdanningen er beskrevet som veldig bra gjennomført, og overkommelig med tanke på den tiden de hadde til rådighet. Det var fint å ha felles oppgaver som skulle løses, og studiet bidro til et godt arbeidsmiljø.

Det har blitt mer tydelig for lærerne at man kan drive utviklingsarbeid, og hvordan. Det oppleves mindre skummelt å sette i gang, og de har fått en bevisstgjøring om at det ikke trenger å være så stort. Frikjøp av tid er viktig for at lærerne skal ha kapasitet nok til å gjennomføre prosjekter.

TK 5 (eier/ ledere). Kompetanseutvikling hos lærere. For enkelt skolene som har deltatt i prosjektet har det nok fungert bra, og lærerne har fått et kollektivt løft. *Videreutdanningen* har gitt studiepoeng. Skolene tenker mer kollektivt, mer utviklingsorientert og er mer bevisst sin rolle som lærerutdannere.

Samskapte FoU prosjekter. Etter veilederutdanningen er FoU-prosjekter i skolen satt i gang. Imidlertid etterlyses nyskaping og de spreke, risikofylte prosjektene. Det har også vært mer ressurskrevende enn det deltakerne så for seg i utgangspunktet og det har vært nødvendig for skoleeier å gå inn med ekstra finansiering til frikjøp av lærere.

Samarbeid mellom partene. *PhD stipendene* tilfører skolen noe nytt, og de skal være en lærer som driver forskningsmessig utviklingsarbeid sammen med øvrige personale. Det har vært utfordringer knyttet til dobbeltrollen som skoleansatt og stipendiat.

TK 6 (praksis). Kompetanseutvikling hos lærere. Veilederstudiet blir beskrevet som en suksess i prosjektet. Det samlet personalet, og la et godt grunnlag for å skape bevissthet rundt hva det innebar å være universitetsskole. Studiet har også gitt en god overgang til fasen med FoU-prosjekter. Selv om innholdet kunne vært noe annerledes sett i ettertid, var selve tiltaket veldig bra. I studiet ble det gjort en endring underveis hos en av skolene. Første semester var alt av fellestid brukt til studiet, og lærerne opplever at selv om det ikke var tiltenkt slik, så ble mye av driftsoppgavene nærmest gjort på frivillig basis. Da ble det gjort en endring i måten man strukturerte fellestiden på, slik at det skulle bli lettere å gjennomføre andre semester. Da studiet var gjennomført opprettet skolen en utviklingsgruppe med lærere som hadde ansvaret for FoU-prosjektene. Dette gjorde at prosessene knyttet til FoU-prosjektene gikk bedre i personalet.

Da barneskolene kom inn i prosjektet, ble det gjort endringer knyttet til studiet. På barneskolenivå hadde ikke alle ansatte høyere utdanning eller pedagogisk utdanning. Da ble studiet endret, slik at man kunne inkludere alle ansatte, og ikke bare lærerne. I og med at barneskolene har vært i en sammenslåingsprosess, ble studiet en mulighet for dem til å jobbe sammen i team, og bli kjent på faglige premisser. Det å ha begynt med utdanningen ble verdifullt for sammenslåingsprosessen.

Samarbeid mellom partene. PHD-stipendiater har vært et nødvendig tiltak i prosjektet, i tillegg til delte stillinger.

Spredning. Det ble understreket at prosjektet har handlet om å skape strukturer som kunne arves av andre. Det handler om modellbygging, og da må man tenke langsiktig og ha tålmodighet til å fortsette med prosjektet.

Prosjektleder. Som prosjektleder har PL forholdt seg til tiltakene som står i rammeavtalen. Alle tiltakene er gjennomført.

Kompetanseutvikling hos lærere. EVU i veiledning og FoU er gjennomført på alle universitetsskolene. Omtrent alle lærere og SFO-ansatte på barneskolene har deltatt.

Samarbeid mellom partene. Det er ansatt 5 FoU-ledere som har utført oppdraget sitt. De har fungert som FoU-støtte for lærerne på universitetsskolene og de har koplet på fagmiljøer fra NTNU.

Det er ansatt 6 stipendiater i prosjektet. Alle er godt i gang og den første blir ferdig i 2019.

Samskapte FoU prosjekter. Det pågår nå 14 ulike skole- og lærerinitierte FoU-prosjekter på Charlottenlundskolene. Charlottenlund vgs. setter i gang 9 nye prosjekter i høst. TK har besluttet ikke å sette i gang nye prosjekter i påvente av beslutning om ny modell. Dette har ført til at utviklingsprosessene på

Ch.us. og særlig på Kolstad/Saupstad er satt på pause. Disse prosjektene skal først og fremst bidra til å utvikle lærernes undervisningspraksiser og dermed til å styrke både profesjonsutøvelsen og profesjonsgrunnlaget. Så langt tyder alt på at det er dette som skjer på Charlottenlundskolene. Denne praksisforankrede strategien er i tråd med det forskningsfronten viser «nytter» i skoleutviklingsammenheng, men det må sies at det til dels har vært vanskelig å få oppslutning om den.

Spredning. I tillegg til de skoleinitierte FoU-prosjektene igangsettes det et omfattende praksisprosjekt i regi av Torunn Klemp på ILU. PL vil også nevne et prosjekt rettet mot inkludering på Charlottenlund vgs. i regi av Kari Berg på ILU. I tillegg til disse er det en rekke vitenskapelige publikasjoner underveis som særlig knytter seg til videreutdanningene på Charlottenlundskolene.

Universitetsskolene er tatt i bruk som utprøvningsarena for blant annet lærerspesialistutdanningene.

Det er etablert flere samarbeidsarenaer i regi av prosjektet. De viktigste er felles workshoper både for FoU og så langt for lektorutdanningene. I tillegg er det gjennomført såkalte TeachMeets og en erfaringsdelingskonferanse.

Erfaringer og kunnskap i prosjektet deles kontinuerlig gjennom ulike aktiviteter og tiltak. Det er opprettet ei FB-side og det gis ut nyhetsbrev, prosjektet er presentert på en rekke ulike lokale, nasjonale og internasjonale arenaer, FoU-prosjektene er presentert på konferanser, det er skrevet kronikk osv. Dette arbeidet tar en stor del av min tid som prosjektleder. Når noe av kritikken som ytres mot prosjektet tar utgangspunkt i manglende spredning til andre skoler, må kanskje ansvaret for dette i like stor grad tillegges skoleeier som prosjektet. Igjen er det viktig å se prosjektkapasitet i sammenheng med forventninger.

3.3 Måloppnåelse

3.3.1 Rammeplanen for prosjektet

"I hvilken grad har målene i prosjektet som beskrevet i rammeavtalen blitt nådd?"

NTNU 1 (eier/ ledelse). Mål A (å styrke elevenes motivasjon og læring) er det ultimate målet. Videreutdanningen av samtlige lærere samt alle små forskningsprosjekter er med på å utvikle undervisning. De små prosjektene ved universitetsskolene har som mål og styrke læringen til elevene.

Mye nytt prøves ut (mål B om forsøk med nyskapende undervisning), og hvor forskere fra oss har bidratt. Kapasitetsbygging i form av veilederkompetansen (mål C om skolens evne til å utvikle seg systematisk og forbedre lærernes kompetanse) skulle være basis for forskning (mål E om forskning og utvikling i skolene).

Når det gjelder måloppnåelse, så står det mest igjen på mål D (styrke lærerutdanningen gjennom større integrering av disiplinaryfag, profesjonsfag og praksis). Den tettere integrasjonen med universitetsskolene hjelper oss. Imidlertid er det fortsatt en vei å gå for å få integrert dette i lærerutdanningen. Den største utfordringen er at lærerutdanningen er todelt. Gruppen påpeker at dette målet ble definert før fusjonen ved NTNU, og at målet er mest myntet på lektorutdanningen. Etter fusjonen er det naturlig at alle NTNU lærerutdanninger knyttes til USSIT. En utfordring er at NTNU ikke er involvert som helhet, men mer ut ifra de som har lyst.

NTNU 2 (faglige ressurser). Enkelte av målene tar lenger tid å oppfylle enn andre. Mål A (elevenes motivasjon og læring) er det vanskelig å oppnå før det har gått enda et år eller to. Lærerne har fått mulighet til å utvikle egen kompetanse, blitt mer bevisste og er stolte av å delta i USSIT.

Når det gjelder nyskapende undervisning (B) har USSiT gitt muligheter for samarbeid mellom naboskoler på ulike trinn, som sikkert ikke hadde skjedd ellers.

Både mål C (forbedre lærernes kompetanse) og mål E (FoU i skolene) har bidratt til å utvikle skolen som lærende organisasjon. Begge skolene har involvert hele personalet og omfatter både teoretiske fag og yrkesfag. Aktivitetene er basert på konkrete oppgaver og reelle problemer i skolen, koblet til økt evne til å

utnytte teoretiske perspektiver. Skolene er blitt bedre rustet til å ha en mer kunnskapsbasert og undersøkende tilnærming til hvordan det er mulig å forbedre skolen. De samtalene som foregår på universitetsskolene nå opplever du ikke på mange lærerværelser.

FoU-prosjektene har ennå ikke bidratt til revolusjon, men skolene er på god vei til å etablere en kultur for å tenke faglig sammen både innad og sammen med NTNU. Lærerne jobber mer strukturert og systematisk, i tillegg til at de har fått en felles faglig plattform.

Når det gjelder lærerutdanningen (mål D) har måloppnåelsen vært lavere enn de andre målene, fordi de andre målene bevisst er prioritert i første fase av prosjektet. Delvis skyldes dette også at de tre partene har tenkt noe forskjellig og delvis at ansvarsforhold internt har vært uklare. Det er mange utfordringer som krever større tilpasning, blant annet at alle emner i disiplin-fagene består av folk fra ulike fag. Samtidig har kontakt med Charlottenlund videregående vist at det er mulig å omdanne skolen til læringsarena for studentene. Lærerne er bedre kvalifiserte samtalepartnere for studentene. De har et språk om undervisning som sier noe om perspektiv på fag. Studentenes tilbakemelding er at de merker stor forskjell på en skole som er vant til å ta imot studenter og elever som er vant at lærere kommer inn og jobber med kolleger.

Samarbeidet har vært krevende og har i varierende grad påvirket måloppnåelsen av de enkelte mål som er beskrevet i rammeavtalen. Spesielt nevnes Trondheim kommune som har vært negativt innstilt til valg av få skoler.

TFK 3 (eier/ ledelse). Man har kommet langt på målene som er beskrevet i rammeavtalen. Lærere utvikler stadig vekk kunnskap om mål (A), og mange prosjekter handler nettopp om det. Læring og motivasjon kan være vanskelig å måle. Elevene opplever som motiverte, men vi bør høre deres egen mening.

De kommer definitivt frem til ting som er nyskapende innenfor trygge rammer (mål B). En grunn som nevnes er det nære forholdet mellom skole og skoleeier både når det gjelder organisering og økonomi. Skolen har et budsjett å forholde seg til. Videre drivers både systematisk utvikling (mål C) og forskning og utvikling i skolen (mål E). En kommentar er at de brukte lang tid på å finne ut hvorvidt de driver med forskning eller utvikling. Gjennom å definere det som "småforsk" trenger ikke lærerne å skrive vitenskapelige avhandlinger.

Det mål som det stilles størst spørsmål ved er lærerutdanningen (mål D). Gruppen uttrykker at lærerutdanningen mangler helhet og tanker om hvordan de skal utnytte universitetsskolene. Et problem er at ingen fra lærerutdanningen tar grep for å sikre samarbeidet, så skolen har selv måttet ta hånd om dette.

Hovedfokus i prosjektet skal være bedre skole, og prosjektet har bidratt til endringer. Språket er endret og folk er positive, engasjerte og nysgjerrige. Det er flere fagdiskusjoner, spesielt der man har en blanding av nyansatte og mer erfarne lærere. Pedagogisk utviklingsarbeid skapes gjennom endring av undervisning og samarbeid om praktiske oppgaver som å lage prøver med løsningsforslag.

Varigheten på endringene er det imidlertid for tidlig å stadfeste. Til tross for positive endringer, gir gruppen samtidig uttrykk for usikkerhet med hensyn til i hvor stor grad praksis er endret, og eventuelt hvordan dette kan måles.

TFK 4 (praksis). Lærerne opplever å være på vei til å nå målene, men det er for tidlig å si om alle målene vil oppnås. De mener at man er i gang med å nå målet med å drive forskning og utvikling (mål E). Personalet har blitt bevisst på hvordan slikt arbeid kan gjøres. De er ikke i tvil om at prosjektene har hatt positive ringvirkninger. Prosjektet har ført til mer samarbeid mellom yrkesfag og fellesfag (relatert til mål A og B), noe som er beskrevet som positivt og at man drar lasset mer sammen. De mener også at målet med å styrke skolen (mål C) er oppnådd gjennom veilederutdanningen. De er opptatt av å tenke langsiktig, og at det tar lenger tid enn ett år å utvikle nye undervisningsmetoder.

Lærerne opplever at de stiller skolen til disposisjon for NTNU (knyttet til mål F), men savner initiativ derfra. Skolen har praksisstudenter, men det har de også hatt tidligere. Studentene har fått innblikk i prosjektene, men har ikke vært med på utformingen av dem.

TK 5 (eier/ ledere). Nyskapende undervisning (mål B) drives det med i samtlige skoler i kommunen. Det er for tidlig å si om prosjektet har styrket elevenes motivasjon og læring, det vil også være svært vanskelig å måle på en forskningsbasert måte. For øvrig vil måloppnåelsen for de øvrige målene være lav, ettersom mesteparten av tiden har gått til opplæring av lærere.

Det ser ut til at spredningen av USSiT internt på ILU og eventuelt andre fagmiljø ved NTNU har vært noe begrenset. Hvorvidt lærerutdanningen har blitt styrket er det opp til NTNU å vurdere. Det er akademia som har pushet at lærerne i større grad skal være forskere (mål E). Den gode kombinasjonen er tett samarbeid med forskere. Litt uenighet om hvorvidt lærere skal bli mer forskere og utvikle egen praksis. Skal rollene skilles tydeligere? Skolen som medutdanner er en viktig rolle som må anerkjennes mer og tas mer på alvor av skolene selv.

Det er ennå tidlig å si om stipendiatene har vært en suksess eller ei. Videre er det behov for å avklare rolle/ansvar som utviklingsleder mellom rektor og stipendiat.

Deltakerne i intervjuet som ikke har vært direkte involvert i USSiT framhever at disse skolene gjør mye av de samme tingene som det som er definert som mål med dette prosjektet.

TK 6 (praksis). En var godt i gang med å gjøre forsøk med nyskapende undervisning (mål B) og styrke skolen gjennom systematisk utvikling og forbedre lærernes kompetanse (mål C).

Styrkingen av lærerutdanningen (mål D) er et stort mål. En rektor poengterte at man ved å gjennomføre veilederutdanningen på fellestid, har tilført enheten 1000 studiepoeng på ett år. Lærerstudenter som har vært i praksis etter at lærerne har gjennomført veilederutdanningen, opplever skolen som lærerutdanner i større grad enn før. Studentenes opplevelse av praksis er nok bedre nå enn før prosjektet startet. Noen lærere nevner at de har begynt å se effekter av FoU-prosjekter, men at dette er noe man må se over tid.

Lærerne la tidlig frem ønske om å komme til NTNU og ILU for å ha forelesninger der (knyttet til mål D). Skolene opplever at de selv er gode til å åpne opp for lærerutdanningen og til å ta imot studenter. Universitetet bør også åpne opp for at skolene skal kunne komme dit og undervise lærerstudenter, og på denne måten skape enda mer sammenheng mellom teori og praksis. En lærer har besøkt lærerutdanningen tidligere og snakket om praksis, og opplever dette som nyttig både for seg selv og studentene. Lærerne har mye å gi, og ønsker at lærerutdanningen er interessert i det lærerne gjør.

Opplegget med å ha en PHD-lærer på skolen beskrives som en unik måte å jobbe på (knyttet til mål F). Man har fått inn en person i skolen som kan formidle teori, og koble teori og praksis sammen.

Utviklingsarbeid må være en kollektiv satsning, og å jobbe med forankring er viktig. Det må forankres i personalet om det skal ha effekt på barna (mål A). Det er brukt for lite tid på idefaser og avklaring av roller, og man har gått litt for fort inn på selve tiltakene. Det er enighet om at det er for tidlig å si noe om effekten arbeidet har hatt på elevene, men det er sannsynlig at arbeidet over tid vil ha en positiv effekt.

Prosjektleder. Målene for prosjektet er i stor grad oppnådd, men de fleste av målene krever langsiktig og systematisk arbeid som i sin helhet ikke kan innfris etter 3 års. Ikke i en stabil kontekst og i alle fall ikke i en kontekst preget av store endringer. Integrering krever langsiktighet og dette ser det ut som man har en tendens til å overse.

Skolene har i løpet av perioden utviklet stor grad av samarbeidskapitet og det er utviklet modeller for skolebasert og kollektiv EVU (knyttet til mål A og B) og utviklingsorienterte organisasjonsmodeller (knyttet til mål C) som understøtter samskapt FoU-aktivitet (mål E og F). PL vil si at FoU er på vei til å bli integrert i de to tidligste universitetsskolene.

Når det kommer til lærerutdanningene (knyttet til mål D), er vi i nå i en fase der de skal involveres operativt. Dette innebærer iverksetting av felles tiltak rettet spesifikt mot lærerutdanningene og etablering av relasjoner mellom skoler og lærerutdanning som er kjernen i integreringsarbeidet. Arbeidet er i gang, men organiseringen av LU og YFL på NTNU representerer en utfordring med tanke på en systematisk og helhetlig tilnærming til bruken av universitetsskoler for utvikling av studieprogrammene.

I en tidlig fase av samarbeidet mener PL det er viktig å opprettholde fokuset på kjernevirksomheten, nemlig utvikling av praksis og praksismodeller (mål B). For at praksismodeller skal være repliserbare må de imidlertid få tid til å utvikles og modnes, dernest må de beskrives og valideres. Dette er en tidkrevende prosess som krever tålmodighet.

Samlet foregår det mye forskning i tilknytning til USSiT (mål E og F). Stipendiatenes prosjekter må ikke glemmes i denne forbindelse. Mange av prosjektene på Charlottenlundskolene inngår i både FoU-ledernes og andre forskeres prosjekter, og mange har et stort potensial i seg selv. Det er allerede gjennomført følgeforskningsstudier og det skal igangsettes nye forskerinitierte prosjekter fra høsten av.

3.3.2 Modellen for prosjektorganisering, styring og ledelse, tiltak og ressurser

"Hvordan har den valgte modellen for prosjektorganisering, styring og ledelse, tiltak og ressurser påvirket måloppnåelse?"

NTNU 1 (eier/ ledelse). *Styring og ledelse.* Tiltak og måloppnåelse henger veldig sammen. Vi er i gang med å skape den FoU-kulturen som nettopp er poenget med hele prosjektet. Veilederutdanning har ført til en større forskningsbevissthet og en større bevissthet i lærerstaben på hva som er god undervisning.

Tiltak. *Forankringen* har stor betydning. Mye av det som her skjedd i prosjektet hittil har hatt karakter av kapasitetsoppbygging, dvs. å sette skolene i stand til å være forsknings- og utviklingsarenaer. Dette er en krevende prosess, siden FoU ikke er en vanlig del av skolen.

Ressurser. Bruk av ressurser anses som vel anvendte penger på sikt. Man vil få økt kvalitet både på utdanning og forskning. Fakultetet er opptatt av å bygge gode forskningsgrupper, og man trenger noen godt kvalifiserte og praktiske miljøer som er beredt. Innovasjonsstillingene til NTNU er litt samme tankegang. Man bygger opp ting i et system som ikke vil være så ressurskrevende senere, blant annet kvalifiserte lærere og PhD-lærere.

NTNU har i noen grad dratt inn lærere som ressurspersoner på seminar for lærerstudentene. Men samtidig kan dette utnyttes bedre. Veien er ikke så lang til å plukke opp telefonen og ringe.

Organisering. *Fusjoner* og omorganiseringer har satt sitt preg på prosjektet. Dette gjelder også NTNU. En utfordring framover er valgt to barneskoler som er i fusjon med hverandre. Mye forskning tyder på at utvikling av en skole skal det skje ved siden av vanlig drift, og da kan man ikke ha flere prosjekter på gang. Når man skal fusjonere samtidig som man skal bli universitetsskole blir innsatsen fragmentert, og det blir vanskelig å lykkes.

NTNU 2 (faglige ressurser). *Organisering.* USSiT omfatter tre aktører med ulike interesser. Den viktigste milepælen er når prosjektet skal gå over til drift. Det blir feil å tenke at prosjektet er ferdig og man er i mål. *Styring og ledelse.* Å overføre en modell fra sykehus til universitet er et ganske ambisiøst mål, og er en kontinuerlig prosess hvor man aldri blir helt ferdig. En kjerneproblemstilling er å oversette "sykehusbildet" – et langvarig samarbeid universitet har hatt med sykehus - til å gjelde for samarbeid med både en kommune og en fylkeskommune. Da rektor ved NTNU gikk ut av prosjektet var det ennå ikke etablert en omforent forståelse og akseptert for samarbeid i tråd med sykehusmodellen.

Det skjer nå et skifte når det gjelder å tenke utdanning og relasjonen mellom universitet, høyskole og skoler. Universitetet står foran en krevende tid dersom man ikke tar tak i dette skiftet. NTNU hadde 50-60 partnerskoler før sammenslåingen og langt over 100 etter, og som innebærer at det vil ta flere tiår å kjøre samme system på samtlige skoler. Det vil verken være tid eller ressurser til å drive kompetanseutvikling i skolen i den skala det gjøres i USSiT. DEKOM (desentralisert kompetansemodell for skolen) eller "Trøndelagsmodellen" er et eksempel på *framtidig skolebasert kompetanseutvikling* gjennom utnyttelse av nettverk. DEKOM finansieres av ekstra midler som kommer i tillegg til kjerneoppgavene.

Ressurser i prosjektet har vært brukbare med frikjøp og delte stillinger. Det er naturlig at man etterspør resultater når universitetsskolene har fått tildelt ressurser fra fylkeskommune, kommune og NTNU. På

skolene jubler lærerne om de får 5% frikjøp. Universitetssektoren er vant til å ha enorm frihet, og her trengs "pisk eller gulerøtter" i form av midler for å rette forskningssatsingen på bestemte områder. Mest utfordrende er dette for disiplinlagene.

Tiltak. Primæroppdrag ved NTNU er utdanning, forskning og innovasjon. Etter- og videreutdanning av ansatte i skolene ligger ikke til kjerneoppgavene, og må som sådan finansieres utenfra. I framtiden vil tettere samarbeid og mer avklarte ansvarsforhold kunne medføre enda mer relevant og viktig forskning.

TFK 3 (eier/ ledelse). *Tiltak.* Gjennom universitetsskole-samarbeidet er det laget en *modell for videreutdanning* som er unik. Den felles utdanningen har medført et felles løft i to runder. Studiet hadde en skreddersøm som ble laget og tilpasset for den enkelte skole. Gode grep som nevnes er dialog om selve studiet, samt at all undervisning ble lagt til fellestida i skolen.

Styring og ledelse. Skolens *involvering av ansatte* trekkes fram som et godt grep. Skoleledelsen har, sammen med ansatte, funnet tiltak for å ivareta det som kommer fra kjernevirksomheten – aktivitet i klasserommet. USSiT har bidratt til at videregående og ungdomsskole samarbeider på konkrete prosjekt.

Ressursbruken oppfattes som veldig lav med hensyn til de studiepoengene som er produsert. Skoleeier og skoleleders rolle er å se ting i sammenheng. Skolerollen er å legge litt til rette. Grunntanken er at det krever ekstra ressurser, men det må ikke være mer enn at det er overførbart til andre. Det er alltid vanskelig å forsvare ressursbruk rettet inn mot en skole. Samtidig er det en skole for uttesting av blant annet samarbeidet med NTNU og å endre praksis nedenfra. Ekstra midler er benyttet til frikjøp av ressurser til FoU-koordinator ved skolen, en PhD og småforskningsmidler.

NTNU har i mindre grad vært en ressurs for den videregående skolen enn ungdomsskolen. Opplever at enkeltpersoner er med dersom man spør, men at NTNU sliter med egen samkjøring.

Organisering. Lærerutdanningen ved NTNU har verken vært godt nok påkoblet eller sett mulighetene for samarbeidet med skolen. Noe av dette skyldes *interne prosesser og endringer ved NTNU*. I samarbeide med NTNU må skolen må selv ta ansvar for å få studenter inn på relevante pågående eller planlagte småforskingsprosjekter. Skolen setter på denne måten i stor grad agenda for tema for forskningen, der det egentlig er forskningsmiljøet ved NTNU som har større faglig tyngde og erfaring.

TFK 4 (praksis). *Tiltak.* Lærerne er glade for å ha fått frikjøp for å delta i prosjektet. I tillegg er det delt ut lærerspesialiststillinger, og lærerne føler at de har blitt satset på. De savner imidlertid oversikt over hvor mye penger man har å rutte med når man skal i gang med et FoU-prosjekt, og å ha et budsjett og rammer å forholde seg til.

Styring og ledelse. Lærerne har inntrykk av at det er brukt veldig mye tid på møter og prating, og at dette er et tidssluk. I et felles møte for erfaringsutveksling med Tromsø gikk tiden til presentasjon av prosjektene, og det ble lite tid til å diskutere videre samarbeid. Møtevirksomheten kan med fordel gjøres mer effektiv mht. antall deltakere og innhold som presses inn.

Organisering. Deltakerne oppfatter NTNU som litt usynlige, og at dette kanskje har hatt med fusjonen å gjøre.

TK 5 (eier/ ledere). *Organisering.* Oppstarten av USSiT skjedde i en tid der egen organisasjon (TK) var i endring, som skifte av direktør, kommunalsjef og hele fagstaben. Underveis er det også gjort endringer i skolen, som skifte av koordinator på Kolstad og skifte av rektor.

Ressurser. Modell for universitetsskoler skulle likne universitetssykehus, men den er vanskelig å overføre til skolen. Det er kun ett sykehus, men 57 skoler. Prosjektet er lite bærekraftig, i og med at det krever mye ressurser som går til personer, møter og fulltids ansatt prosjektleder. Kommunen har rundt 62 ulike samarbeidsprosjekt med ulike fagmiljøer på NTNU og DMMH uten egen prosjektorganisering og med langt mer beskjeden ressursbruk.

Styring og ledelse. USSiT må også sees i lys av Universitetskommuneavtalen som er inngått mellom ledelsen i NTNU og kommunen. Det er nylig fattet vedtatt om å være universitetskommune, og hvor det skal ansettes i halve stillinger.

TK 6 (praksis). Styring og ledelse. Målene er kanskje ikke konkretisert nok. I dialog med skoleeier og andre har man merket at det er ulik forståelse for målene. En lærer fortalte at han hadde snakket med lærere på en universitetsskole i Tromsø, der man har mange universitetsskoler. Han opplever at lærerne der ikke har samme forståelse for hva det innebar å være universitetsskole, annet enn at de har studenter i praksis. Det som er unikt med USSiT er å kunne være med og forske.

Ressursmessig er det et tungt prosjekt. Samtidig påpekes det at de har vært veldig bevisst sitt mandat – å bygge en modell som er bærekraftig uten så store ressurser. Om man skulle gjennomført veilederstudiet på en annen måte, hadde det blitt veldig dyrt. Man har nå en modell som skaper studiepoeng til en mye lavere pris.

En del av budsjettet har gått til PHD-stipendiatene, og det er ønskelig at dette skal være faste stillinger i systemet. Det er en ekstra kostnad nå, men etter hvert vil dette ligge inn i faste strukturer, og det er mulig å spare penger i forhold til den kompetansen man får.

Tiltak. Skoleutvikling er noe man vil drive med uansett, men det er en viktig forskjell mellom den måten man vanligvis driver skoleutvikling på og USSiT: Intensjonen i dette prosjektet er å forske med, og ikke å forske på utenfra. Samskapingen er essensiell. Veilederstudiet har gjort personalet mer bevisst på å være aktiv, forskende på egen praksis, og en medaktør som i større grad enn før kan legge premisser.

Prosjektleder. Organisering. På papiret er mandatfordelingen mellom SG og AU god. AU har fungert godt som informasjonsarena og som operativ arena, men driftskapasiteten i prosjektet har vært utilstrekkelig. Dette har delvis vært løst med opprettelse av PUS, men dette har vært en ad-hoc gruppe uten formell organisatorisk forankring. Skolene har hatt en koordinator med ansvar for aktiviteten på skolene, mens NTNU og lærerutdanningene ikke har hatt en slik ressurs. Dette har ført til at prosjektleders ansvarsfelt har blitt svært stort. Når prosjektet i tillegg ble utvidet til også å omfatte en barneskole ble kapasiteten for alvor utfordret.

Styring og ledelse. Parallelle prosesser, endringer og omlegging av prosjektet har virket destabiliserende og har vært utfordrende i den siste delen av prosjektperioden. Når det er sagt har man likevel klart å holde noenlunde stø kurs på operativt nivå i prosjektet.

3.4 Spredning av erfaringer fra prosjektet

"I hvilken grad har den valgte "fåskolemodellen", som er basert på erfaring fra universitetssykehusmodellen, vært vellykket når det gjelder å utvikle forskning, utdanning og praksis som kommer andre skoler til gode?"

NTNU 1 (eier/ ledelse). Teori og praksis. Det har i Norge vært drevet pedagogisk forskning, men forskningen har ført til lite endring i klasserommet. Det er en god ide å koble praksis og lærerutdanning enda tettere sammen. Lærerne har ikke tid til å ta forskning til seg, og det er ikke en infrastruktur på skolene som gjør at forskning blir tatt i bruk på skolene. Samtidig får lærerutdanningen kritikk for å være alt for teoretisk, er lite krevende og har dårlige kandidater. På grunn av dette er USSiT en god ide: Det kan på den ene siden drives forskning som er tettere knyttet til skolehverdagen – og forskningsresultatene kan bedre integreres i utdanningen av nye lærere. Dette er en vinn-vinn-situasjon: bedre skole og bedre lærerutdanning.

Ansvar for spredning ligger faktisk hos skoleeier, og som sådan bør bli bevisst sin rolle og ta ansvar. En utfordring med organisering og samarbeid i SG er nettopp knyttet til at skoleeier ved TK er uenig i den valgte fåskolemodellen, og nytteverdien for de andre skolene. Det handler om å kunne dokumentere at USSiT har ført til bedre lærerutdanning og bedre skole. Vi har allerede en del dokumentasjon, men kan i tillegg utføre komparative studier for å sammenligne universitetsskolene med andre.

Fåskolemodellen. NTNU har forsvart bruk av få skoler. Det skal være få skoler nettopp for å finne gode modeller for lærerutdanning, ledelsesutvikling, undervisningsutvikling osv. Gode modeller kan videreutvikles og tilpasses andre. Modelltenkningen gir grunnlag for en mer forskningsbasert kultur og ledelse på organisasjonsnivå.

Noen skoler har mer fokus, der de er beredt. Fåskolemodellen kan benyttes til å skape laboratorier hvor det er interesse for å være fyrtårn. Universitetsskolene har PhD-er og det er folk med en kompetanse som identifiserer seg som lærerutdannere nå. Det får vi ikke til på de 50 andre praksisskolene våre i samme grad. Det er skrevet en rapport om dette (Engvik & Østern, 2017). Det foregår mye FoU arbeid ved universitetsskolene, og alt som foregår kan spres.

Utvikling av modeller som kan overføres til andre. Fra NTNU har vi tatt med oss modell-tankegangen når vi jobber mot alle videregående skoler i Trøndelag. Eksempelvis er en modell, som et direkte resultat av USSiT angående videreutdanning i arbeidstiden, tatt med til Meldal. Mange FoU-prosjektene er gjennomført, og lærerne drar rundt og presenterer disse sammen med våre folk. Dette OU-arbeidet kan få f-en på fordi vi har muligheten til å forske sammen med dem. Vi er utdannede forskere, så den f-en viktig.

Ekstern spredning. Prosjektet har hatt flere besøk av politikere. En utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet er etablert. De på sin side er svært opptatt av lærerutdanning, samtidig med at NTNU ønsker flere FoU-prosjekter i universitetsskolene. Skoleeier kan bidra til å bygge opp kultur og kompetanse i skolen som understøtter dette.

Skoleeier i TK er opptatt av utbytte for andre skoler. Vi er langt på vei til å nå målene, men det er ikke synliggjort nok. En utfordring er knyttet til å systematisere hva som er effektene og hva man skal måle. For NTNU er publiseringer av betydning, og her bidrar stipendiatene. NTNU har tellekanter blant annet på antall forskningsprosjekt og publiseringer. Andre kvantitative mål er resultater på nasjonale prøver.

NTNU 2 (faglige ressurser). Fåskolemodellen. Modellen er basert på at NTNU skal være "tett på" noen skolelaboratorier. Det er umulig med mange skoler. Modellen kan og vil i høyeste grad bli benyttet til å utvikle nye konsept tilpasset andre. To eksempler på tilpasning av modellen til andre skoler er bruk av fellestid i skolen og å nedskalere opplegget for etterutdanning. Dette krever at skoleeier tenker spredning som nettverksstrategi (likt DEKOM) for å få bragt kompetanse ut mot mange skoler.

Utvikling av modeller som kan overføres til andre. Gruppen argumenterer for å videreføre fåskole-modellen. Det er ventet for mye på kort tid. Å høste erfaringer som kan komme andre skoler til gode tar lang tid. Å jobbe inn mot Trøndelags største videregående skole gir muligheter som bare finnes på denne skolen. Den største fordelene med få skoler er den tette dialogen. Piloten er oversiktlig og FoU-lederne har aktivt med. I en utprøvningsfase er det hensiktsmessig at organiseringen ikke er for komplisert. Foreløpig har vi ikke kommet langt med eksperimentering.

Utvikling av forskning og utdanning. Det ligger flere muligheter i å tenke større enn lærernes små FoU-prosjekter. Når det gjelder studentene er det behov for praksisoppgaver, og det vil være mulig for NTNU å gjøre om på praksisundervisningen. Fra lærerutdanningens perspektiv er det en utfordring med få skoler å forberede alle studenter likt til yrkeslivet. Et mindretall vil ha praksis ved universitetsskolene. Dersom hele instituttet blir involvert er det rom for at mange ansatte blir engasjert og trukket inn.

Intern spredning. Spredning mellom deltakerne i prosjektet har både vært personalseminar og samlinger. TeachMeet har vært vellykket for skolene. De korte innleggene som presenteres gir godt innblikk i FoU-prosjekt ved skolene. Deltakelsen fra NTNU ansatte har vært for laber, men samtidig har prosjektet lettet tilgangen til og omgangen med universitetsskolene.

Ekstern spredning. NTNU har hatt tett samarbeid med Tromsø med både besøk på Charlottenlund og gjenbesøk i Tromsø. Universitetsskole konferansen inviterte folk fra hele landet, og lærerne har også holdt innlegg på andre konferanser. En arena som kan utnyttes bedre er å presentere prosjekt for fagnettverk. Her er det viktig at skoleeier klarer å utnytte eksisterende nettverk og bygge nye.

Andre kanaler som i større grad kan utnyttes er skriftlig dokumentasjon. Men her er man på vei. Stipendiatene bidrar etter hvert med publikasjoner i tidsskrift, og andre skriver rapporter og artikler i ulike blad.

TFK 3 (eier/ ledelse). Fåskolemodellen. I utgangspunktet var fylkeskommunen skeptisk til få skoler, men ser i ettertid at dette var et riktig valg. Man har rettet fokus mot en skole og fått konsentrert innsatsen. Det har vært en fordel å være få mht. å organisere samarbeid på ulike nivå. Dersom det hadde vært flere skoler hadde fleksibiliteten blitt mindre og ressursene for knappe.

Det antallet universitetsskoler som er nå er fint. Positive sider ved å ha med enda en videregående skole i prosjektet ville både vært å ha noen å spille ball med underveis og som kunne bidratt til større spredning. Imidlertid ville det medført mer uklare ansvarsforhold og det ville blitt mindre trøkk.

Utvikling av modeller som kan overføres til andre. Modellbyggingen er det viktigste som kan spres til andre videregående skoler. Samarbeidet med NTNU har ført til tilrettelegging på skolens premisser. Både for skolen og for skoleeier har dette vært en læringsprosess.

Indre spredning har vært god. Universitetsskolen prøver å presentere prosjektene så ofte som de kan. Gruppen trekker fram den gode utvekslingen og samarbeidet mellom universitetsskolen på videregående og ungdomsskole. Dersom man har funnet noe spennende så har dørene stått vidåpne. Presentasjon av egne erfaringer har en egen post på agendaen i AU, i tillegg til TeachMeet for skolene i prosjektet. Andre kanaler som nevnes er møte med arbeidstakerorganisasjonene, fagnettverk, og bruk av sosiale medier som egen nettside og logg for skolen.

Ekstern spredning. Spredning til andre har blant annet foregått via PhD-stipendiaten ved skolen, på rektorgruppen og ledersamlinger i Trøndelag, samt julehilsen med oversikt over småforsk-prosjekter. Interessen fra andre fylker har vært der hele tiden, og spredning har skjedd i form av besøk og møter. Den nasjonale konferansen i regi av USSiT fikk større deltakelse nasjonalt enn fra eget distrikt. Videre vil det komme artikler i tidsskrift som er skrevet av ansatte og omhandler prosjektene ved skolen.

Plan for spredning. Det gjenstår å lage en plan for hvordan vi kan få til spredning. Å være utvalgt universitetsskole gir en status som andre gjerne skulle hatt. Spredning er derfor vanskelig og må balanseres slik at vi framstår som eksperter som andre kan dra nytte av. I det siste ser man en større nysgjerrighet fra andre skoler.

TFK 4 (praksis). Ekstern spredning. Som eneste universitetsskole på videregående nivå, kjenner lærerne på et ansvar for å spre det de har lært, og de mener det er viktig at man ikke sitter på hver sin tue. Samtidig opplever de at det er for tidlig i prosessen til at de har veldig mye som kan spres. De synes det er nyttig at prosjektet har med alle nivå i skolen.

Fåskolemodellen. De opplever fåskolemodellen som den beste måten å organisere prosjektet på, hvor andre kan dra nytte av universitetsskolenes erfaringer. Samtidig ser de også at det kunne vært nyttig og motiverende å ha en annen videregående skole å samarbeide med. Det tenkes at dette kan bidra til enda mer engasjement, og en mer sammensveiset lærerstand i Trondheim. En av lærerne hadde på eget initiativ vært i kontakt med en annen videregående skole i Trondheim, fordi hun fikk høre at de hadde et lignende prosjekt på gang som hun selv hadde.

Intern spredning. Når det gjelder spredning innad i skolen, deles det erfaringer i personalet som fører til refleksjoner og videreutvikling av FoU-prosjektene. De har også et godt samarbeid med ungdomsskolen, som beskrives som verdifullt. De møtes jevnlig og diskuterer prosjektene. Noen har også presentert prosjektene sine på TeachMeet. Representanter fra yrkesfag opplevde ikke å få så mye utbytte av TeachMeet, da det ikke var mange deltakere fra yrkesfag der. Prosjekter har også blitt presentert på fagnettverk i fylket. En av lærerne har gjennom fagforeningen sin møtt flere som var interesserte i prosjektet. Spredning har også foregått gjennom artikler, nyhetsbrev og Facebook-siden til USSIT.

En av lærerne beskriver det som ekstra interessant når artikler som blir publisert faktisk er basert på erfaringer fra skolen.

Utvikling av forskning og utdanning. Det Lærerne uttrykker at de skulle hatt mer kontakt med studentene på NTNU. Kanskje kan studentene delta i FoU-prosjektene i større grad. Når de kommer til skolen for å ha praksis har de allerede startet på sine egne prosjekter.

TK 5 (eier/ ledere). Intern og ekstern spredning. Skoleeier mener prosjektet har liten spredningseffekt. Gruppen understreker at de kritiserer systemet og ikke den deltakende skolen. Charlottenlund ungdomsskole har utvilsomt hatt stort utbytte. Veiledningspedagogikk er kjempefint for de som har fått det, men spredning til de andre er vanskelig med den innretningen prosjektet har hatt til nå. Foreløpig har USSiT ikke bidratt til endringer i Trondheimskolen. Det vil være krevende, ta tid og ressurser.

Skoleeier ønsker i større grad å sikre at FoU prosjektene har relevans for alle skolene. Intern spredning mellom deltakerne har vært organisert på flere digitale nettverk som blogg, nettside, nyhetsbrev og TeachMeet. Nettstedene er åpne, men er i liten grad benyttet av andre skoler enn de som deltar direkte. De har i liten grad etterspurt informasjon fra prosjektet, bortsett fra at de har snakket med rektor fra Charlottenlund ungdomsskole. På TeachMeet var kun de deltakende skoler invitert.

En nasjonal konferanse på Charlottenlund var åpen for alle. Imidlertid representerer nasjonale konferanser mer universitetssektoren tenkning om hvordan spredning skal foregå. Man kan også tenke alternative måter.

Ansvar for spredning. Spredning er skoleeiers ansvar men det er vanskelig å ta dette ansvaret uten å se på organisering/modell og innretning på FoU prosjekt. Gruppen nevner noen mulige modeller som ligger i å utnytte eksisterende nettverk og at lærere kan hospitere hos andre. Et eksempel som de mener virker er moderskoletenkning i nettverk, hvor en moderskole knytter til seg fem skoler. Kompetanse på en moderskole kunne gitt spredning. Det eksisterer velfungerende nettverk som kan brukes til å spre, eksempelvis "sjangerpedagogikk" og "lærerspesialist".

Utvikling av modeller som kan overføres til andre. De skolene som ikke er universitetsskoler ønsker spredning av gode forskningsmessige undervisningsmetoder, eller spreke prosjekter som tilfører noe nytt og er relevante for alle skoler, gjerne med nasjonal betydning. Eksempler på tema er karakterfrie skoler. Noen ildsjeler er med fra det akademiske miljøet. Men samtidig handler det om akademisk frihet og at den enkelte skal ha lyst. Å få med alle relevante fagområder på hele institusjonen kan være langt unna.

Evaluerings kunne ha sagt noe om hva som virker. En (manglende) pretest kunne gjort det mulig å sammenligne med kontrollskolene. Videre påpekes det at målene er veldig generelle og som sådan vanskelig å måle. En mulighet er å se på resultatene fra nasjonale prøver. Det skjer noe ved Charlottenlund ungdomsskole, og det kunne vært interessant å se på måten lærerne samarbeider for å utvikle fag i fellesskap. Et eksempel som trekkes fram er Pluss-prosjektet.

TK 6 (praksis). Fåskolemodellen er sett på som ypperlig for å utvikle ny og god praksis. Det handler om samskaping og "bottom up"-perspektivet.

Utvikling av modeller som kan overføres til andre. Bottom-up versus Top-down. Man opplevde ofte at det ble mye "top down" og beskjed om at "nå gjør vi det sånn". Ofte stemte det ikke godt nok med virkeligheten. Å gå via samskaping og utvikle nye modeller på denne måten gir et helt annet utgangspunkt, og en sterkere legitimitet siden det blir skapt i skoleverket.

Ekstern spredning. Det er poengtert at prosjektet er langsiktig, og at det først nylig er kommet inn i den fasen der man kan begynne å formidle. De har bidratt til spredning der det har vært mulig: Erfaringer fra FoU-prosjekter og modellbygging er delt på konferanser. Det er foregått mye med tanke den korte tiden som har gått, og det er mange muligheter for spredning som ennå ikke er utviklet nok.

Deltakerne har lagt igjen spor på mange arenaer. Det har vært stor politisk interesse knyttet til PHD-lærerne. De er nevnt i *Lærerutdanning 2025 – Nasjonal strategi for kvalitet og samarbeid i lærerutdanningene*. De har deltatt på lærerutdanningskonferanse, og opplevde stor interesse fra andre skoler utenfor Trøndelag. De

har i ulike sammenhenger blitt etterspurt av NTNU som representanter fra praksisfeltet. De ønsker mer interesse fra Trondheim kommune som skoleeier.

Utvikling av forskning og utdanning. Prosjektet har handlet om å ha et tankesett om det positive ved å løfte noen. Gjennom en fåskolemodell har man blitt god på å forske med, og utvikle ting fra lærerne. I intervjuet ble det ikke nevnt noe negativt om andre skoler. Skoleeier må kommunisere en holdning om at det er lærerikt å koble seg på andre, og bidra til å rigge kommunen og bygge nettverk slik at kompetanse kan bli spredt. Om det skal bli spredt så må det finnes et system for det. Skuv-prosjektet (*Skolebasert kompetanseutvikling i vurdering*) ble trukket frem som et eksempel. Her bygde man en modell på en videregående skole og spredde erfaringene på andre skoler etterpå.

Man har et ønske om å spre erfaringer, men for at spredning skal fungere, må det være samskaping. Det er ikke nok at andre bare får informasjon, de må også være aktører selv. Det må være et behov til stede og et ønske om å lære. For å lykkes med spredning er man avhengig av det ledes fra øverste hold og settes i system.

Intern spredning. Når det gjelder spredning innad på egen skole er mye av aktiviteten på skolen preget av USSIT. De lærerne som ikke deltok i prosjekter i starten, ble nysgjerrige og fikk motivasjon til å starte egne prosjekter.

Eksempler på hvordan spredning kan foregå handler om å ha felles prosjekter, og bedre samkjøring når studenter skal skrive masteroppgave; Hva bør det skrives om, og hva har skolene behov for at det blir skrevet noe om?

Fåskolemodellen. Det er ikke mulig å se for seg at bare tre skoler skal serve alle NTNU-studentene. Men det er heller ikke mulig for NTNU å serve alle skolene. Løsningen er å fortsette med fåskolemodellen, og å være tydelig på at målet er modellbyggingen som skal dryppe på mange, og å få til noe bra som andre kan dra nytte av. En av rektorene i intervjuet skal begynne i ny jobb som rektor på en annen skole, og ønsker å bidra til at andre rektorer også få innsyn i det han har lært. Han planlegger å ta med seg gode modeller fra USSiT i sin nye jobb, eksempelvis måten å strukturere fellestiden til lærerne på.

Om dette prosjektet skulle blitt gjennomført på alle skolene, hadde det blitt for mange involverte. Det er viktig å ha noen få skoler som kan prøve ut nye ting, og at erfaringene som er gjort kan formidles videre til andre. En lærer beskriver det som et valg mellom kvalitet og kvantitet: Kvaliteten på utviklingsarbeidet vil bli bedre med få involverte skoler. I fremtiden kan delte stillinger være ressurspersoner for å spre kunnskap videre. Andre skoler skal ikke kopiere, men finne sin egen måte å gjøre det på.

Utvikling av forskning og utdanning. Et forslag er å opprette ulike nivåer for det å være universitetsskole. Nivå 1 kan være å gjennomføre veilederutdanning, nivå 2 kan være å ansette PHD-lærer og nivå 3 kan være å opprette felles møtearenaer med NTNU. Det er mulig at alle er med på ulike måter.

Fokuset på få skoler har gjort noe med forventningene. Det er et tungt prosjekt med stor interesse utenfra, og man har måtte svare ut og stå for det man har gjort. Dette har vært skjerpene i seg selv. Videre ble det påpekt at prosjektet er krevende å delta i, både for ledelse og lærere.

Prosjektleder. Utvikling av modeller som kan overføres til andre. Fåskolemodellen muliggjør tett integrering mellom skole og lærerutdanningen og integrering er en forutsetning for utvikling av samskapt praksismodeller. Det er utviklet praksismodeller for skolebasert og kollektiv EVU som allerede er anvendt i andre sammenhenger. Det er i ferd med å utvikles modeller for en utviklingsstøttende skoleorganisasjon, men det er fremdeles behov for videre raffinering og ikke minst validering av disse. Spredning av modeller vil i stor grad være avhengig av at skoleeier og lærerutdanning spiller en aktiv rolle i arbeidet.

Fåskolemodellen. Universitetspsykehusmodellen baseres på samarbeid om praksisnær forskning. Dette er forsøkt oversatt i USSiT, i første omgang gjennom de skoleinitierte FoU-prosjektene. Prosjektene har pågått ett år og man har delt foreløpige resultater på interne og eksterne arenaer, både på egne skoler og på nasjonale, nordiske og også internasjonale konferanser.

På St.Olav har man hatt universitetssykehusmodellen i over 30 år og man arbeider stadig med å utvikle den. USSiT har holdt på i 3 år og det er for tidlig å forvente klare effekter av prosjektet. Kunnskap og erfaringer må skapes før de kan deles, men de erfaringene og den kunnskapen som er utviklet så langt er delt.

3.5 Hvordan videreføre USSiT?

"Hvilke lærdommer kan trekkes av hvordan USSiT har fungert som grunnlag for å videreutvikle universitetsskoleprosjektet?"

NTNU 1 (eier/ ledelse). NTNU har fått større bevissthet om *forskning knyttet til å drive lærerutdanning* - praksisbevisstheten har økt. I USSiT kan skolens praksiskompetanse og NTNU sin forskningskompetanse komme i et godt samspill. Samtidig ser NTNU et behov for å klargjøre skillet mellom forskning og utvikling. I 2013 etablerte man en nysatsning "NTNU toppundervisning" og hvor det var naturlig å legge USSiT inn, selv om det var et forskningsprosjekt. Men - Er det forskning eller er det lærerutdanning?

Bottom-up versus Top-down. Anbefalingene framover har sammenheng med overgangen fra USSiT som et prosjekt, med en prosjektleder, til en *linjestructur*. Noen diskusjoner er nødvendig å ta både internt og med skoleeierne TK og TFK, blant annet en debatt om "bottom up" perspektivet og styring av forskning.

Forankring. God *forankring* er veldig viktig. Et spørsmål er hva potensialet for NTNU er utover lærerutdanningen. En mulighet er å opprette en intern gruppe, men det kan være vanskelig å engasjere og involvere andre enn ILU.

NTNU ønsker å *utvikle modeller* for lærerutdanning som kan overføres til andre. USSiT har bidratt til en helt ny modell for systematisk utvikling av skolen og lærerutdanningene. Erfaringene viser eksempelvis at det er mulig å drive kompetansebygging i arbeidstida. Veilederutdanningen har skjedd innenfor arbeidstiden ved bruk av fellestid.

Videre gir prosjektet grunnlag for å finne gode modeller for ressursutnyttelse. Å bygge en forskningskultur krever ganske mye ressurser. Tatt i betraktning at det handler om å bygge en forskningskultur, så er det kun småpenger som er brukt på USSiT. Spørsmål som har betydning for syn på ressursbruk er hvordan resultater fra små forskningsprosjekt skal spres og hvilken organisasjonsmodell som er mest egnet. Man bør videre få på plass en ny stillingskategori for PhD-lærer i skolen, og som kanskje kan finansieres ved bruk av egne ressurser. NTNU uttrykker spenning i forhold til hva TK og TFK er villige til å bidra med.

NTNU 2 (faglige ressurser). På sett og vis handler videreutviklingen om å løsrive seg litt fra sykehusmodellen. Det er gjort mye på skoleutviklingssiden, men det gjenstår mye når det gjelder *lærerutdanningen*. Fra lærerutdanningen side bør neste fase omfatte systematisering av erfaringer og lage planer og studiedesign. Forankringen kommer i fra toppen og har vært lite forankret nedover. NTNU har dermed ikke tatt inn over seg hva det innebærer å samarbeide med universitetsskoler. Dette krever politiske beslutninger på NTNU som angår lærerutdanningen. Et spørsmål er hvorvidt skolene har kapasitet til flere praksiselever enn andre. Et annet aspekt er forventninger til lederskap og hvordan skolene for å skape rammebetingelser til videreutdanning og FoU-prosjekter, som eksempelvis bruk av fellestid.

For at prosjektet skal kunne gå over i en driftsfase er det nødvendig å få med større deler av NTNU, noe som krever *finansiering* til både FoU-ledere og prosjektmidler. En framtidig mulighet er å skape større prosjekt knyttet til læring. Videre vil det være nyttig å få studenter koblet på FoU-prosjektene ved skolene.

En suksessfaktor ved prosjektet er å engasjere bredt på skolene. Skolene har greid å bruke sine egne strukturer og fylle dem med innhold. Noen på NTNU må ta *eierskap*, samtidig med å *involvere* hele organisasjonen. På NTNU bør man ha en diskusjon om hva vi kan bidra med når vi har universitetsskoler. Dette gjelder både beslutningsstruktur, koordinator, avklaring av ansvar og roller, møteplasser for diskusjon og hvordan ting skal kobles opp mot egne aktiviteter. Noe som tradisjonelt har vært problematisk er *gapet mellom lærerutdanning og praksis*, og hvor skolene ikke definerer seg som arena for praksisutdanning. Trondheim kommune skal ha skryt for at universitetsskolene ser seg som lærerutdannere.

Noen i gruppen uttrykker bekymring for framtidig samarbeid med *barneskolen* Saupstad/ Kolstad. Det er gjennomført videreutdanning av personale og pågår FoU-prosjekt, men samtidig er man usikker på hvorvidt kommunen vil støtte USSiT videre.

TFK 3 (eier/ ledelse). Det ligger et potensial i å *jobbe mer sammen med lærerutdanningen*. Skoleeier poengterer at prosjektet har tatt fylkeskommunen et steg videre i forhold til samarbeidet med NTNU. I fortsettelsen er det viktig å sørge for at den *modellen* som er bygd tas med videre. USSiT er et stort samarbeidsprosjekt med et stort potensial som man ennå ikke har klart å ta ut. "Den store slåttan gjenstår." Samarbeidet med lærerutdanningen må utvikles videre. Dette gjelder også hvordan yrkesfagene kan kobles bedre opp både mot lærerutdanning og utvikling av FoU prosjekter i skolen. Det er etablert kontakter som er verdifulle og som gjør veien videre lettere.

Hvordan beslutninger tas anses som vesentlig. *Involvering* av ansatte har hatt stor betydning for forankringen ved skolen, og vil fortsatt være viktig i videreutvikling av USSIT. Når det gjelder AU så bør det sørges for at representantene har *beslutningsmyndighet* i egen etat, slik at avgjørelser kan tas fortløpende.

Det er viktig å se på *rammebetingelser* for å fortsette dette utviklingsarbeidet i egen skole, som eksempelvis delte stillinger, bruk av fellestid, FoU prosjekter basert på lærernes egen praksis, i tillegg til å skaffe midlert til videreutvikling. Ved overgang fra prosjekt til drift er det mulig å ha en *PhD-lærer* i skolen og å avsette en viss prosentandel til utvikling av skoleledelsen.

Skoleeier og skoleledelse strever fortsatt med *spredning*, og vil arbeide med en plan for hvordan dette skal gjøres. Det er ennå for tidlig med evaluering av effekter. Det er feil å tro at prosjektet er ferdig – vi har nettopp begynt å endre tankesett rundt opplæring. Både hos lærere og ledergruppa ved skolen er det en endringsvillighet, og denne må pleies videre for å unngå stagnasjon.

TFK 4 (praksis). Lærerne tror ikke man ville ha oppnådd det samme med flere skoler. Prosjektet ville ha blitt for stort og vidt. Om flere skulle deltatt hadde man vært man avhengig av å øke potten. Det er bedre å *fokusere på få*, og så kan andre skoler dra nytte av det etterpå. Det er enighet om at man må fortsette med å la lærerne selv bestemme hva de skal utforske.

Man har hatt en ambisjon om å forbedre lærerutdanningen gjennom samarbeidet med NTNU, men man har manglet en konkret fremgangsmåte fra lærerutdanningen sin side på hvordan dette skal foregå.

Teori – Praksis. Lærerne ønsker mer kontakt med NTNU. Utfordringen med samarbeidet går ikke på viljen, men på det å ha tid. Noen hadde blitt invitert dit på forelesninger for å få faglig påfyll i forbindelse med USSIT, og det var det flere lærere som ønsket. Lærerne ser også for seg at det hadde vært nyttig å komme til NTNU for å undervise lærerstudentene. Gapet mellom teori og praksis er stort. Lærerne tror lærerutdanningen vil styrkes om studentene kommer til skolen for å øve seg utenom den ni uker lange praksisperioden. NTNU burde også ha koblet seg tettere på FoU-prosjektene.

Videreutdanningen er beskrevet som en suksess i prosjektet, og man bør ikke nøye seg med én runde, men ha flere opplegg med nye tema. Nye ansatte bør også få muligheten til å delta. Det trenger ikke nødvendigvis være studiepoenggivende. Et forslag er å hente inn foredragsholdere for å snakke om ulike tema. Det viktige er at det er praksisnært og ikke for teoretisk.

Samarbeidet med *ungdomsskolen* er en suksess. Mulighetene for å jobbe *tverrfaglig* (mellom yrkesfag og fellesfag) er også verdifull, og man bør fortsette med dette samarbeidet. Videre kan lærerspesialistene få en større rolle i prosjektet.

Møter kan med fordel struktureres mer effektivt både med tanke på innhold og antall deltakere. Når det gjelder *organiseringen* av prosjektarbeidet er det satt av to timer i uka. Dette kan struktureres annerledes ved heller å sette av hele dager. Lærerne beskriver de to timene som for kort tid til å tenke lange tanker.

TK 5 (eier/ ledere). Prosjektet har bidratt til en bedre kjennskap til hverandres *kulturer og institusjoner*. Når det gjelder samarbeid med *lærerutdanningen*, så bør *praksisavtaler* med studenter settes i system. Prosjektet omfatter stipendiater som tilfører kompetanse som skolen har behov for. Det er behov for å vurdere en ny

stillingskategori som PhD-lærer, hvilket vil være veldig verdifullt i arbeidet med karriereveier i skolen. Dette er komplekst og krever oppfølging både fra skoleeier og skoleleder i tillegg til universitetet. Man kan i større grad involvere studentene i småprosjektene. Det handler vel så mye om å lære studentene å være forskere som å være lærere.

TK 6 (praksis). Deltakerne opplever å ha mer *kontakt med NTNU og lærerutdanningen* enn tidligere. Lærerutdanningen har sett at det var mye å hente i skolen som kan føre til bedre læring for studentene. Motsatt har lærerne også selv vært mer interesserte i å holde seg oppdaterte. Veldig mye av beslutningene lærerne tar i klasserommet er erfaringsbaserte, mens i andre enden er akademia både forskningstung og lite erfaringsbasert. Deltakerne håper NTNU anerkjenner og jobber med hvordan de kan løfte seg i forhold til det erfaringsbaserte. Det er viktig å kjenne begge verdener.

Teori – Praksis. En av suksessfaktorene ved prosjektet er at akademia og skole er koblet nærmere hverandre, og dette har gitt gode effekter begge veier. Mer refleksjon rundt praksis er forsterket. Universitetet har fått mer kompetanse på hva praksis faktisk er. Dette vil sannsynligvis øke kvaliteten på lærerutdanningen. PHD-lærerstillingene er en ubetinget suksess og tilfører skolen noe nytt. De har vitenskapelig metode som sitt felt, og å ha dette tilstede (til å drive fellestid, hjelpe lærerne med å utforme forskningsspørsmål, o.l.) må man fortsette med.

Veilederstudiet har endret lærernes praksis, og studentene vil oppleve et kollegium som jobber sammen på en litt annen måte enn før. Gjennom USSiT har lærerne blitt nødt til å forklare hvorfor de gjør som de gjør, noe de mener skjer for sjelden. De jobber nå mer forsknings- og kunnskapsbasert, og teorier blir benyttet for å begrunne valg. Man har fått verktøy for å reflektere sammen. Alt dette er verdifullt og vil ha en positiv effekt på elevene. Måten å jobbe med undervisning på vil bare bli bedre og bedre. Det handler mye om gapet mellom teori og praksis og å koble disse to sammen. Samskaping er en del av løsningen.

Deltakerne er ikke i tvil om at prosjektet vil føre til *bedre læring for elevene og bedre læring for studentene*. De opplever mer motiverte lærere som prøver ulike metoder, og som er flinkere til å variere undervisningen. Lærerne er også blitt tryggere på det de gjør. Det at man for eksempel har lært teoretiske begrep som grunnlag for en samtale, gjør læreren tryggere på at det man gjør er riktig. Man blir dermed bedre rustet til å stå i de utfordringene man møter.

Medbestemmelse, forankring og likeverd er trukket frem som faktorer for suksess, samt gode delingsstrukturer slik at andre også får ta del og forstå hva prosjektet handlet om.

Det var viktig å realitetsorientere lærerne i forkant av studiet. For noen hadde det blitt vel mye arbeid. Samtidig hadde prosjektet blitt til underveis, og man hadde inntrykk av at foreleserne selv ikke alltid visste helt hvordan det ville bli.

At rammefaktorene (sammenslåing av barneskolene, skoleeierbytte, o.l.) endret seg underveis er trukket frem som en trussel. Det handlet om å lage tilstrekkelig forutsigbarhet, og *avklare rollene* så langt det gikk. Det var ikke slik at alt kunne bli til mens man gikk. Man måtte klargjøre mye i forkant og underveis så langt det lot seg gjøre. Til tross for omfattende endringer underveis har prosjektet vært en suksess, og gitt barneskolene en unik mulighet. Det er utrolig viktig at man *står sammen – både skoleeier, skolene og kommunen*. De må føle seg trygge på at skoleeier står bak det som gjøres, og at man eier prosjektet sammen.

Man kan slutte med *stillinger som FoU-leder*. Det kan være utfordrende å koble seg på et personale på skolen som man ikke kjenner. Samtidig som lærerne snakker varmt om PHD-lærerne fordi disse gir mange muligheter, så er manglende rammeverk en utfordring for den typen stilling i skolen. Man ønsker at PHD-læreren skal være i skolen, men antar at noen av de som er der nå, kommer til å gå tilbake til akademia. Hvordan kan man lage strukturer som gjorde at man fikk beholde dem i skolen?

Prosjektleder. Ut fra de erfaringene som er gjort i USSiT i løpet av den korte perioden det har pågått, er potensialet for samarbeidet stort. Men det betinger at *målene for samarbeidet* presiseres. Denne type samarbeid kan ikke løse alle utfordringer man står overfor i skole og lærerutdanning. Legges *universitetssykehusmodellen* til grunn, er den praksisnære innretningen som kan oversettes. Dette betinger at

praksisfeltet må gis handlingsrom og tillit samtidig som man opprettholder en overordnet strategi for FoU-arbeidet. En tydelig ansvarsfordeling i partenes organisasjoner er en forutsetning for et produktivt og godt samarbeid.

4 I hvor stor grad er målene for USSiT oppnådd?

Som tidligere nevnt er evalueringen foretatt noen måneder før prosjektperioden er slutt, og kan til en viss grad si noe om i hvilken grad målsettingene som er satt for prosjektet er innfridd så langt. Imidlertid er det ennå for tidlig å konkludere med hvorvidt resultat- og effektmål er fullstendig innfridd. For å svare på dette vil det være nødvendig å evaluere prosjektet på nytt en tid etter at prosjektet er avsluttet.

4.1 Resultatmål

Resultatmål beskriver hva et prosjekt eller tiltak skal oppnå innenfor prosjektperioden og er knyttet til prosjektets resultater og leveranser når prosjektet er ferdig. Resultatmål er ofte prosjektleders ansvar, men i USSiT er ansvar knyttet til valg av organisering med fordeling av roller og ansvarsområder. SG har ansvar for at målene blir nådd og sikre ansvarsdelingen mellom TK, TFK og NTNU.

Problemstilling i evalueringen som er knyttet til resultatmål er:

- I hvilken grad er målene som er beskrevet i rammeplanen fra 2014 innfridd?

Rammeplanen beskriver seks mål. De kan klassifiseres på ulike måter, og her er det valgt å gruppere dem i forhold til hvilket område målene vil ha størst innvirkning på: universitetsskolene, lærerutdanningen og skoleutvikling.

4.1.1 Universitetsskolene

Mål – Å utvikle et tett samarbeid om universitetsskoler mellom skoler, skoleeiere og NTNU for å:

- A. utvikle kunnskap om hvordan man kan styrke elevenes motivasjon og læring
- B. gjøre forsøk med nyskapende undervisning innenfor trygge rammer

Begge disse gjelder undervisning ved skolene. Det er stor enighet blant de intervjuede om at disse målene er langt på vei til å bli innfridd. Kompetanseheving blant lærerne ble tillagt stor vekt i starten av prosjektet. NTNU og skolene samarbeidet om å utvikle lærernes kompetanse og gjennomføre småforsk prosjekter på skolene. Samtlige lærere ved de tre skolene har gjennomført kurs (15 studiepoeng) i veiledning og FoU for praksislærere på masternivå. I tillegg er det laget og gjennomført EVU kurs tilpasset personalet på SFO ved Saupstad/Kolstad barneskole. Dette bidrar til at lærerne og ansatte ved NTNU stadig utvikler kunnskap om elevenes motivasjon og læring.

Som tidligere nevnt, skal mål være konkrete og målbare. Dette innebærer å se på hva målene faktisk uttrykker. Det er verdt å bemerke at mål A kun sier noe om å utvikle kunnskap, og omfatter således ikke at man skal ha styrket motivasjon og læring hos elevene. Når det gjelder mål B, så er det enighet om at det er gjort forsøk innenfor trygge rammer. Flere nevner at man er på vei, men at det kan ta mer enn ett år å utvikle nye undervisningsmetoder. I tillegg kommenteres det at endring hos elevene kan være vanskelig å måle.

4.1.2 Lærerutdanningen

Mål – Å utvikle et tett samarbeid om universitetsskoler mellom skoler, skoleeiere og NTNU for å:

- D. styrke lærerutdanningen gjennom større integrering av disiplindefag, profesjonsfag og praksis
- F. drive forskning og utviklingsarbeid i lærerutdanningen

Gruppene synes å være nokså samstemte i at måloppnåelsen når det gjelder lærerutdanningen er lavere enn de andre målene. Fra NTNU har det imidlertid vært et klart strategisk valg i første omgang å fokusere på å løfte lærernes kompetanse. I tillegg har fusjonen mellom lærerutdanningene ved NTNU og HiST i løpet av prosjektperioden påvirket forankringen av prosjektet. Fra å være toppstyrt (representert ved rektor) er prosjektledelsen flyttet til SU-fakultetet. Institusjonen jobber med beslutningsstrukturer og ansvarsforhold, involvering av ansatte og hvordan hele NTNU kan engasjeres i skolebasert kompetanseutvikling.

Teori – Praksis. Både fra NTNU og skolene blir det kommentert at det ligger et stort potensial i å styrke samarbeidet. Dette krever en samgang med hver skole som prosjektet ennå ikke har klart å skape. Lærerne er bedre kvalifiserte samtalepartnere, og i tillegg er studenter i noen grad engasjert i FoU-prosjekter ved skolene. Lærerne er positive til å kunne bidra som ressurser inn i lærerutdanningen, men savner større initiativ derfra. Tettere kommunikasjon mellom praksis- og teorifelt vil skape et mer helhetlig løp for studentene. Samtidig er det viktig å påpeke at skole og universitet skal fortsette å ha komplementær kompetanse, og hvor fruktbarheten i å samarbeide nettopp kan ligge i å utnytte hverandres styrker innen henholdsvis praksis og teori.

4.1.3 Skoleutvikling

Mål – Å utvikle et tett samarbeid om universitetsskoler mellom skoler, skoleeiere og NTNU for å:

- C. styrke skolens evne til å utvikle seg systematisk og forbedre lærernes kompetanse
- E. drive forskning og utviklingsarbeid i skolene

De intervjuede uttrykker stor enighet i at videreutdanningen for alt pedagogisk personale ved skolene har bidratt til et stort løft for universitetsskolene. Denne omfattende kapasitet- og kompetansebyggingen ble iverksatt først, og har dannet grunnlaget for senere forskning og utviklingsarbeid. Det er nevnt at dette har bidratt til å utvikle skolene som lærende organisasjoner, og ført til tettere samarbeid både mellom yrkesfag og fellesfag, og mellom ungdomsskole og videregående skole. Man opplever at det er flere faglige diskusjoner og samarbeid om praktiske oppgaver, i tillegg til å tenke langsiktig og forankre arbeidet i skolens strategiplaner. Studenter har gitt tilbakemeldinger om at de opplever skolen som organisasjon i større grad som lærerutdanner.

Ved de første skolene som ble involvert (videregående skole og ungdomsskole) har lærerne gjennomført skolebaserte småforsk-prosjekter, i tillegg til at PhD-studentene ved skolene og ansatte ved universitetet har skrevet flere vitenskapelige artikler. Imidlertid har det tatt noe tid å finne form og innhold på systematisk forskning og utvikling. Fremdeles synes det å være nødvendig å jobbe med å avklare roller/ansvar både mellom nivåene i prosjektets organisering, når det gjelder delte stillinger og samarbeidet mellom universitet og skole, samt internt både på NTNU og på den enkelte skole. Et aspekt som også nevnes er hvordan yrkesfagene kan kobles bedre opp både mot lærerutdanning og utvikling av FoU prosjekter i skolen. Etablerte kontakter gjør veien videre lettere.

4.2 Prosessmål

Prosessmål nås som en konsekvens av måten prosjektet gjennomføres på, og beskriver ofte den effekt prosjektet skal ha på de som er involvert. I evalueringen er prosessmål relatert til problemstillingen:

- Hvordan har prosjektet fungert når det gjelder prosjektorganisering, arbeidsprosesser, tiltak og måloppnåelse?

Forprosjektet ved NTNU satte i stor grad rammene for USSIT, og som i dag er organisert i en styringsgruppe (SG), et arbeidsutvalg (AU) og en ressursgruppe (PUS). I tillegg er det opprettet stillinger med spesifikt ansvar: prosjektleder og FoU-koordinatorer ved skolene. utfordringer har vært knyttet til å ivareta de samarbeidende partenes interesser og å forstå hverandres perspektiv. Noen utfordringer har sammenheng med bytte av representanter hos skoleeier og NTNU. Fra TK poengteres det at manglende eierskap til USSIT i starten har medført at skoleeiers perspektiv ikke har kommet godt nok på plass. NTNU på sin side opplever at de to skoleeierne framstår helt forskjellige. Stadige endringer har ført til en uoversiktlig organisering og uklare beslutningsprosesser. Fusjoner underveis og inkludering av barneskolen har medført endring i roller og deltakelse. Det har vært nødvendig å avklare posisjoner og begreper.

Gjennom intervjuene går det fram at man er noe uenig i hvordan denne organiseringen har fungert. Mens noen opplever SG og AU som store og komplekse, så mener andre at man har funnet en form som fungerer. Enkelte opplever at det er et spenningsforhold mellom styringsnivået og det operative nivået. Andre trekker

fram at AU er et kreativt forum der man kan spille ut beslutninger i SG. En nøkkelfaktor for suksess ved skolene er bevisstheten rund medvirkning og involvering av hele personalet da de ble valgt som universitetsskole, og tiltak skulle iverksettes. En positiv virkning er at personalet på videregående trekker fram at de har stor tillit til beslutninger som gjøres i AU.

Samtidig kan det synes som ulike nivå i organisasjonen har hatt manglende innsikt i hverandres aktiviteter. Et aspekt er mangelen på samhandling mellom SG og AU. Noen savner at skoleeier sin representant i AU har et sterkere mandat fra skoleeier. Et annet aspekt gjelder universitetsskolenes manglende kjennskap til organiseringen i SG og AU, mens man fra eiersiden kan ha begrenset innsikt i de praktiske aktivitetene ved universitetsskolene. Et praktisk problem har vært å finne møtetidspunkt både for SG og AU, men også for gjennomføring av FoU-prosjektene.

Med bakgrunn i delkapitlet over hersker det lite tvil om at USSiT har medført et formidabelt løft for skolene med deres ansatte som et resultat av samarbeidet med NTNU. Partene er enige i at et videre samarbeid vil kunne bidra også til et løft for lærerutdanningene og studentene der. På sikt vil forsøk med nyskapende undervisning og FoU i skolene og lærerutdanningen kunne bidra til at partene blir bedre rustet til å styrke elevenes motivasjon og læring. Flere påpeker at dette krever langsiktighet og innarbeidelse av mål og virkemidler i planer og strategidokument.

Så langt har mye dreid seg om bygging av kompetanse og kapasitet med veileder- og FoU-utdanning ved NTNU for personale ved skolene. Det er stor enighet om at det var strategisk viktig å starte med dette. Det siste året har FoU også fått større plass, og det er blitt opprettet FoU-koordinatorer ved skolene, delte stillinger, FoU-ledere ved NTNU og PhD-stipendiater. Det har tatt tid å få på plass konkrete FoU-prosjekt og finne felles møteplasser. Det bemerkes at man er i gang med å skape den FoU-kulturen som er poenget med prosjektet.

Videre går det klart fram gjennom intervjuene at partene har forskjellige forventninger til FoU i skolene. Mens man fra skoleeier i TK ønsker å styre innhold i forskningen, understreker de øvrige at prosjektene må være skolebaserte og praksisnære og dermed ta utgangspunkt i lærernes behov og engasjement. Et argument fra TK sin side er at de ønsker nyskapende prosjekter, i tillegg til at de skal ha relevans utover egen skole. Fra NTNU har man følgende grunnsyn som basis for utforming av tiltak og virkemidler – praksisbasert forskning hvor NTNU skal forske i og sammen med skolene. Dette synet deles av SFK, samt ledelse og lærere på skolene – eierskap og utgangspunkt i egen praksis må vektlegges.

4.3 Effektmål

Effektmålene er knyttet til langsiktige virkninger og gevinster ved å nyttiggjøre seg resultater fra prosjektet. Følgende problemstilling i evalueringen omhandler forventede effekter:

- Har "fåskolemodellen" (basert på erfaring fra universitetssykehusmodellen) vært vellykket når det gjelder å utvikle forskning, utdanning og praksis som kommer andre skoler til gode?

Fåskolemodellen er den tydeligste kontroversen i prosjektet. Partene er enige om at de er uenige både når det gjelder mellom hvem og hva dette innebærer. Opprinnelsen til og forankringen av USSiT ligger hos NTNU. Idéen var å gjennomføre en pilot med forsøk på å overføre en modell fra sykehus (sykehusmodellen) til universitetsskole. NTNU fikk med skoleeierne fra TK og TFK til å starte prosjektet. Fra TK sin side er det etter hvert uttrykt sterk skepsis til å omsette en slik modell til skolen. Et viktig argument fra deres side er knyttet til utbytte for alle Trondheimskolene, og ikke kun de utvalgte universitetsskolene. Fra deres ståsted krever prosjektet for mye ressurser i forhold til utbytte for andre Trondheimsskoler enn universitetsskolene. De andre partene gir uttrykk for at de ønsker å fortsette fåskolemodellen.

Normalt måles effekt etter at prosjektet er avsluttet. Det er for tidlig å konkludere, men det er likevel mulig å ha meninger om hvorvidt man er på riktig kurs. Effektmål er oftest oppdragsgivers ansvar. Det betyr her at de tre partene har et delt ansvar, og hvor skoleeier i TK har ansvar for spredning i barne- og ungdomsskoler i Trondheim og TFK til videregående skoler i Trøndelag. NTNU på sin side har ansvar for spredning internt

og til eventuelle andre akademiske miljø. Når det gjelder spredningen til skolene er de intervjuede relativt entydige i sine kommentarer om at ansvaret primært ligger hos skoleeier. Flere peker på muligheten som ligger i å spre erfaringer i allerede eksisterende nettverk og bygge nye. TK trekker fram muligheter som ligger i modellskoler i nettverk. Andre muligheter ligger i bevisst bruk av nyhetskanaler, sosiale medier, fagblader, konferanser, samlinger og besøk.

Etter hvert har spørsmålet om spredning fått stadig større plass i diskusjoner om hva man har oppnådd. Imidlertid påpeker flere at spredning ikke er et av målene som er beskrevet i rammeplanen, men at problemstillingen har fått større rom ettersom prosjektet nærmer seg avslutning og man må ta avgjørelser som gjelder videreutvikling.

Mål skal være konkrete og målbare. Oppnåelse av resultater som kommer andre skoler til gode handler om å dokumentere bedre lærerutdanning og bedre skole. Fra NTNU påpeker man at man langt på vei har nådd alle mål, men dette er ikke synliggjort nok. Her kreves utvikling av konkrete mål, samtidig med at man må være klar over at skoleutvikling og kulturendring er ting som tar tid. NTNU har tellekanter i form av publiseringer, og her har både ansatte og stipendiatene bidratt til at flere vitenskapelige arbeider enten er publisert eller er under publisering. Andre kvantitative mål kan være resultater på nasjonale prøver.

Prosjektet har handlet om å skape strukturer som kan overføres til andre. Spesielt pekes det på at samarbeidet i prosjektet har vært fruktbart med hensyn til utvikling av modeller som kan overføres til andre. Fordelen ved å være få skoler er å kunne finne gode modeller for lærerutdanning, ledelsesutvikling og undervisning. Å ha tre svært kompetente skoler gjør det mulig å prøve ut nye ting av god kvalitet gjennom piloter koblet med forskning. NTNU har utviklet en modell for videreutdanning som er unik. Skolene har utviklet en modell hvor det er mulig å bruke fellestid til kompetanseutvikling og deling av erfaringer. En rektor kommenterer at han vil ta med seg modeller for skoleutvikling til sin nye stilling som rektor ved en annen skole. PhD-stipendiatene knyttet til skolene ses som verdifulle og har gjort at man arbeider med muligheten for å opprette faste stillinger som PhD-lærere i skoleverket.

5 Videreutvikling av prosjektet

5.1 Fra prosjekt til drift?

Det gjenstår et halvt år av prosjektperioden, og partene må bli enige om hvorvidt de ønsker et videre samarbeide og hvordan dette eventuelt skal videreføres. Mulighetene ligger i å forlenge samarbeidet som et prosjekt eller å etablere det som ordinær drift i en linjestructur. Prosjektet har bidratt til bedre kjennskap med hverandres kulturer og organisasjoner. Men – skal prosjektet fortsette som prosjekt, eventuelt hvor lenge, hvordan og mellom hvem? Nedenfor gjengis noen av synspunktene fra intervjuene.

Manglende forankring av prosjektet har skapt usikkerhet med hensyn til roller og ansvar. Det er nødvendig både at partene forankrer samarbeidet godt internt i egen organisasjon, i tillegg til å forankre ønsket samarbeid mellom seg. Dette innbefatter avklaring om hvorvidt dagens organisering i SG, AU, prosjektleder og koordinatore er hensiktsmessig. En av anbefalingene er å forankre framtidig arbeid i plan- og strategidokumenter.

Beskrivelsene av målene for videreføringen er viktig å bør være klare og målbare. Det krever samarbeid, involvering og medvirkning av sentrale og betydningsfulle aktører. Ved NTNU etterspørres større involvering fra hele organisasjonen. En suksessfaktor ved skolene har vært bred involvering og medvirkning.

Ressurser knyttet til drift må avklares. Dette gjelder stillinger som PhD-stipendiat, PhD-lærere og delte stillinger ved NTNU. Dette gjelder også å sette av ressurser og tid å delta i samarbeidende fora og opprettholde/utvikle møteplasser. Videre må ressursbruk i form av støtte til FoU avklares med hensyn til intern og ekstern finansiering.

Spredning av erfaringer og resultatet er etter hvert fått betydelig vekt i diskusjon om videreføring. Det anbefales å utvikle en klar strategi for å dokumentere effekter og spre erfaringer til andre.

5.2 Ulike interesser og perspektiver en utfordring

Noen diskusjoner er nødvendige for å fortsette et fruktbart samarbeid. Dette gjelder både internt hos den enkelte part og mellom partene. Nedenfor presenteres noen tema som er viktige å diskutere og bli enige om.

Fåskolemodellen. De fleste ønsker å videreføre modellen med fokus på få skoler. Hvorvidt alle tre parter ønsker å videreføre den og være en part i dette samarbeidet må avklares. Et alternativ er å avklare hvilken form og innhold en slik modell skal ha for området skoleutvikling og lærerutdanning.

Teori – praksis. Dette skillet har tradisjonelt vært en utfordring med hensyn til lærerutdanningen, det vil si et skille mellom det studentene lærer på universitetet og den praksis som de møter som yrkesutøvere i skolene. Intervjuene peker på at man har startet et godt samarbeid og iverksatt flere nyttige virkemidler for å minske dette gapet. Det ligger et uforløst potensial i å videreutvikle samarbeid, utvikle klare mål og prøve ut felles virkemidler og tiltak.

Bottom-up versus top-down. Gjennom intervjuene går det fram at partene har forskjellige perspektiver på forskning i skolene. Noen gir uttrykk for ønske om til en viss grad å styre tema for FoU i skolene for å sikre relevans for andre skoler, mens andre understreker betydningen av praksisbasert og samskapt FoU mellom skoler og lærerutdanning/universitet.

5.3 Begrensninger i evalueringen

Denne undersøkelsen er, som tidligere nevnt, foretatt i et halvt år før den definerte prosjektperioden for USSiT prosjekt. Resultatene gjenspeiler således partenes perspektiver på dette tidspunktet.

Videre er resultatene basert på intervju som metode, og hvor valg av representanter i fokusgruppene har betydning for hvilke perspektiver som kommer til uttrykk. Det er lagt vekt på å få med bredden i synspunkter, og ikke kun presentere de oppfatninger som det er konsensus om i hver gruppe. Resultatene representerer således bredden i partenes subjektive forståelse og kunnskap om prosjektet.

Evalueringer er ofte basert på flere metoder og kilder. Denne rapporten er utelukkende basert på intervju – med sine styrker og begrensninger. Informasjon via andre metoder og kilder vil gi supplerende fakta om og beskrivelser av prosjektet, eksempelvis dokumentanalyser og spørreskjema til studenter og elever.

Triangulering eller kryssvalidering betyr å studere et fenomen fra ulike vinkler eller med ulike tilnærminger, og på denne måten oppnå en mer helhetlig forståelse (Volden & Samset, 2013). Triangulering er svært viktig, og en bør normalt bruke både kvantitativ og kvalitativ informasjon og analyse, flere informasjonskilder, respondenter, etc. Bruk av både kvalitative metoder (som intervju) og kvantitative metoder (som spørreskjema) i en studie gir muligheten til å nærme seg forskningsområdet på ulike måter, og dermed også muligheten til å kartlegge forskningsområdet enda bedre, samt si noe om i hvilken grad metoden påvirker resultatet. Ifølge Volden & Samset (2013) vil gruppeintervju der tilstedeværelsen og medvirkningen av flere respondenter gi triangulerende effekter og viktig tilleggsmåling.

"... Og det kan være fokusgruppeprosesser der en gjennomfører styrt dialog i en gruppe nøkkelpersoner omkring bestemte temaer.

Slike forenklede metoder vil ofte være bedre egnet som grunnlag for forståelse og analyse enn for presis måling. Men utgangspunktet for bruken vil ofte være kvantitativ statistikk og faktainformasjon."

I dette prosjektet er triangulering også søkt ivaretatt ved at de tre partene er representert med tre fokusgrupper hver, og hvor hver av gruppene er sammensatt av personer med ulike roller i prosjektet.

Referanseliste

Adresseavisen (2017). *NTNU samarbeider med tre Trondheims- skoler.*

(<https://www.adressa.no/meninger/kronikker/2017/05/22>)

Engvik, G. & Østern, A-L. (2017). *Utdanning av praksislærere ved NTNUs universitetsskoler i 2016.* NTNU, Trondheim. ISBN 978-82-7223-085-4

Kunnskapsdepartementet (2016). *Lærerutdanning 2025. En lærende skole.*

Stenøien, I. (2017) *Status – Universitetsskoleprosjektet i Trondheim – juni 2017.* Trondheim

Stenøien, I. (2018) *Status – Universitetsskoleprosjektet i Trondheim – juni 2018.* Trondheim

USSiT (2015). *Rammeavtale om Universitetsskoler.* Trondheim

USSiT (2016). *Prosjektplan – Universitetsskolesamarbeidet i Trondheim 1.09.2015 – 1.01. 2019.* Trondheim

Volden, G. & Samset, K. (2013). *Evaluering av statlige investeringsprosjekter. Konklusjoner, erfaringer og råd basert på pilotevaluering av fire prosjekter.* Concept rapport Nr. 30. ([Lenke til rapporten](#))

I tillegg til nettsider:

- Intern blogg "Universitetsskolebloggen"
- Nytt fra universitetsskolene

A Vedlegg - Intervjuguide

I. SELVE PROSJEKTET

GENERELT

(1) Hvordan har universitetsskoleprosjektet fungert med hensyn til (1) Prosjektorganisering, (2) Arbeid- og beslutningsprosesser, (3) Tiltak og (4) Måloppnåelse

MÅLOPPNÅELSE

(2) I hvilken grad har målene i prosjektet som beskrevet i rammeavtalen blitt nådd?

(3) I hvor stor grad har samarbeidet hatt positiv betydning for mål A – E? Hvilke nøkkel-faktorer har eventuelt vært avgjørende?

(4) Hva har vært viktige milepæler eller endringer i prosjektet?

(5) Hvilke tanker har dere om ressursbruken i prosjektet? (Penger, antall personer, timer)

(6) Har det vært uenigheter underveis? Medførte dette eventuelt noen endringer i USSIT?

UNIVERSITETSMODELLEN/ FÅSKOLEMODELLEN

(7) I rammeplanen framheves utvikling av tett samarbeide for å nå målene. Hvilke fordeler er det å involvere kun 3 universitetsskoler (1 videregående skole, 1 ungdomsskole, og 1 barneskole) for å nå målene?

(8) Sett at det hadde vært flere skoler, ville det vært mulig å oppnå det samme da (jfr. Hensikt med samarbeidet i rammeplanen)?

(9) Det at dere har vært få skoler ("Fåskolemodell" med involvering av kun 3 universitetsskoler); hvordan er måloppnåelse påvirket av (a) Prosjektorganisering, (b) Styring og ledelse, (c) Tiltak og/ eller (d) Ressurser

SPREDNING

(10) Hvordan har erfaringene med prosjektet blitt spredd mellom deltakerne i prosjektet, til andre skoler i distriktet, og/eller til andre, eventuelt hvem?

(11) I hvilken grad er en såkalt "fåskolemodell" vellykket når det gjelder å utvikle forskning, utdanning og praksis som kommer andre skoler til gode?

II. VIDEREUTVIKLING

GENERELT

(1) Ut ifra de erfaringer du har med prosjektet i dag - Hvilke lærdommer kan trekkes av dette for videreutvikling av universitetsskoleprosjektet? Bør noe endres, eventuelt hva og hvordan?

(2) Hva skal til for at prosjektet skal bidra til en bedre skole og bedre lærerutdanning?



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no