

Grunnlag til søknad om OU - midlar til lederutvikling i forprosjektet:

“Sammen skaper vi fremtiden”

Den gode oppveksteier 2020 - region Nordmøre



Aure Averøy Gjemnes Halsaa Kristiansund Rindal Smøla Sunndal Tingvoll Surnadal

Utarbeidet av:

Astrid Mogstad Høivik, leder av Nettverk Nordmøre Oppvekst
amh@surnadal.kommune.no.

Christina Adelhardt Gregersen, utviklingsveileder for Nettverk Nordmøre
christina.gregersen@kristiansund.kommune.no.

Tore Skandsen, Leder i stiftelsen IMTEC.
tore.skandsen@imtec.com

Innhold

1. Søknad om OU- midler til forprosjekt for lederutvikling region Nordmøre.....	3
2. Kort om bakgrunn for forprosjektet.....	3
3. Innovasjons- og fornyingsarbeid	3
4. Mer utdypende om bakgrunnen:	4
Vilje, fellesskap og forpliktelse	4
Ståsted i dag - Nordmørsrosa.....	5
Tidligere aktivitet innen utvikling av ledelseskompetanse	5
Samarbeidspartnere.....	6
5. Mål med utviklingsprosessene	6
Målgrupper.....	7
6. Faglig ståsted.....	7
7. Strategier	8
8. Evaluering.....	9
9. Erfaringsdeling.....	9
10. Økonomi	10
11. Framdriftsplan for forprosjektet	11
Referanser	13

1. Søknad om OU- midler til forprosjekt for lederutvikling region Nordmøre

Nettverk Nordmøre søker med dette om OU - midler for 2016 og 2017, på vegne av 10 kommuner, som samarbeider om kvalitetsutvikling av oppvekstsektoren. Prosjektet er forankret hos våre eiere gjennom Nordmøre regionråd. Det dreier seg om kommunene: Aure, Averøy, Halså, Gjemnes, Kristiansund, Rindal, Smøla, Sunndal, Surnadal og Tingvoll.

Midlene er tenkt brukt til lederutvikling og lederstøtte til gjennomføring av et forprosjekt i 2016/17. Forprosjektets mål er først og fremst å skape felles bilder av fremtidens oppvekstsektor på Nordmøre. Disse skal danne grunnlag for en felles utviklingsstrategi på oppvekstområdet, og er tenkt å lede inn i et hovedprosjekt, med en varighet på 4 år, fra 2017 til og med 2020. Hensikten er å koordinere, samstemme og videreutvikle den samlede eier- og lederkapasiteten i oppvekstsektoren på Nordmøre.

2. Kort om bakgrunn for forprosjektet

Det er i dag ulike tilnærminger til utvikling av ny praksis i kommunale kunnskapsorganisasjoner. Sentralt står endring av ledelsens styrings- og utviklingslogikk. Fra forvaltning og styring til en mer lærende utviklingslogikk, med kommunikative prosesser og medskapingsaktiviteter. Kunnskapsarbeidernes kompetanse er sammen med de ulike aktørene i og rundt organisasjonene utgangspunkt for endringsprosessene. Sentrale arbeidsmåter er kollektive læringsprosesser, som arbeidsplassbasert kompetanseutvikling (SKU og ABKU).

Det har i oppvekstsektoren særlig kommet til uttrykk gjennom arbeidet med de nasjonale satsningene *“Ungdomstrinn i utvikling”* og *“Vurdering for læring”*, som alle Nordmørskommunene har deltatt i. Dette innebærer forestillinger om en endret eier- og lederrolle. Lederne er i større grad ledere av kunnskapsarbeidernes (lærernes, pedagogenes og assistentenes) utvikling og læring. De må kunne oversette ny forskning og nye ideer til egen organisasjon. De må være pådrivere og tilretteleggere, være faglig oppdaterte og skape møteplasser og nettverk for faglig deling og utvikling. Dette skjer både gjennom individuelle og kollektive læringsprosesser som organisasjonslæring, der det er overlapping mellom nivå og mellom organisasjoner. Dette er også sentralt i den nasjonale kompetanseplanen for barnehage.

En av hovedtankene bak prosjektet, er at det skal gi oss et godt grunnlag for å utvikle en praksis som er forskningsinformert med utgangspunkt i kompetanse som allerede finnes. Dette skal skje i en langsiktig kvalitetsprosess i oppvekstsektoren på Nordmøre langt frem i tid og bygge på ideene om fremtidens oppvekstsektor på Nordmøre 2040.

3. Innovasjons- og fornyingsarbeid

I utlysningen av OU-midler står følgende:

“Det som dekkes er i utgangspunktet utgifter knyttet til eksterne aktører, så som honorar, reise- og oppholdsutgifter. I særskilte tilfeller kan det gis tilskudd til materiell. Det refunderes inntil kr. 16.000 i honorar pr. dag pr. kursholder/foredragsholder.

Det kan også søkes om midler til:

- *deltakeravgift på kurs som oppfyller kriteriet om «arbeidsgiverrelevant ledelsesutvikling», og hvor målgruppen er ledere.*
- *studieavgift/deltakeravgift for lederopplæring hvor det kan avlegges eksamen med studiepoeng. Det refunderes inntil kr. 10 000 pr. deltaker pr. semester. Det refunderes ikke utgifter knyttet til eksamen.*
- *kurs og lederutviklingsprogram hvor ansatte i kommunen er kursholder/foreleser. Da refunderes eventuelt reelle, dokumenterte utgifter til reelle honorar, men ikke vanlige lønnsmidler.*

Det gis ikke tilskudd til lønnsmidler, verken til nyopprettede prosjektstillinger eller vikarlønn i forbindelse med frikjøp av egne ansatte. Det gis heller ikke midler til lokalleie eller kost/losji for kursdeltakere.”

Formålet med lederutviklingen og - støtten er å hjelpe de nåværende kommunene i å samkjøre og forberede forskjellige kulturer på et tettere samarbeid i fremtiden. Dette innebærer både å skape felles bilder av nåtid og fremtid og å få felles forståelse av hvilke oppgaver som sektoren står overfor i fremtiden. Vi må skape arena for erfaringsdeling, utprøving, felles refleksjon og vurdering ut nye måter å dele og utvikle ny kunnskap og praksiser på i hele sektoren på tvers av enheter, barnehager, skoler og PPT.

I dette vil lederstøtte og lederutvikling være svært avgjørende. Vi vil derfor søke om OU-midler til eksterne faglige innlegg på samlingene til Oppvekstnettverket og ledernetverket, ekstern veiledning til kommuner og enheter, og prosessveiledning for prosjektleder og koordinator.

4. Mer utdypende om bakgrunnen:

Vilje, fellesskap og forpliktelse

Vi søker større enighet og forpliktelse om felles utviklingsområder og satsninger, felles arbeidsmetoder. Dette for å bygge en felles kultur for endring, som vil være mer robust og ha høyere kvalitet enn om vi skal gjøre dette hver for oss i den enkelte kommune. Etter vårt syn innebærer dette også at vi får brukt de ressursene som er i kommunene på en mer effektiv økonomisk og samordnet måte, som kan gi gode og mer likeverdige barnehager og skoler på Nordmøre. Både nasjonal og internasjonal forskning viser at ressurser som blir brukt på eierskap, kan føre til at en får mer ut av de ressursene som blir brukt i barnehage og skoler, i form av økt læring og utvikling hos barn og unge (Lois, 2010).

Våre erfaringer kan også være overførbare til andre områder/sektorer i kommunene, der interkommunal samordning og samarbeid kan være effektiviserende og bygge kapasitet til å møte fremtidens endringer.

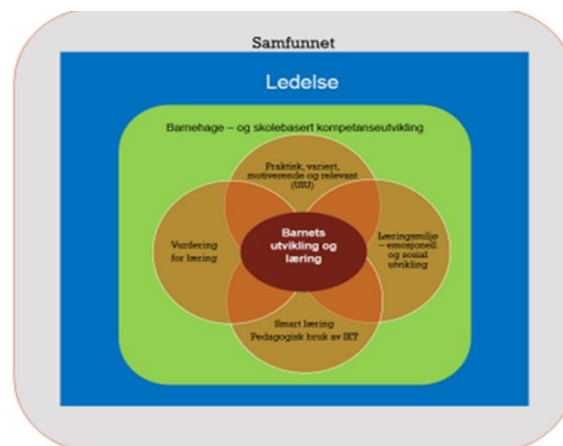
Oppvekstsektoren må, som alle andre sektorer, være endringsvillige i møtet med samfunnets bevegelser og endrede individuelle behov. De nye kommunene på Nordmøre vil gjennom dette prosjektet få bedret den felles kapasiteten for etablering og utvikling innen oppvekstsektoren.

Gjennom de tenkte tiltakene i forprosjektet, har vi som målsetting å skape en sosial mobilisering og involvere politikere, foreldre, elever, ansatte og lokalsamfunn i prosesser rundt hvilken fremtid ser vi for oss. Dette opplever vi som en styrking av lokaldemokratiet. Sentrale spørsmål er: Hvor er vi?, Hvor vil vi?, Hvordan kommer vi oss dit?.

Ståsted i dag - Nordmørsrosa

Oppvekstsektoren på Nordmøre har de seneste årene samarbeidet om å utvikle flere områder innen kommunenes barnehager, grunnskoler, voksenopplæring og støtteapparat til sektoren. Satsningsområdene fremgår av «Nordmørsrosa»:

- **IKT og smart læring**, for bhg og gsk i samarbeid med IKT'Orkide.
- **Vurdering for læring**, nasjonal satsning for gsk med støtte fra Udir.
- **Ungdomstrinn i utvikling**, nasjonal satsning for gsk med støtte fra Udir og UH-miljøet.
- **Læringsmiljø**, Satsning under rigging - PPT utvikler sin kapasitet som støtteapparat.
- **Lederutvikling**, Regional satsning for alle enh. i sektoren i samarbeid med stiftelsen IMTEC.



Tidligere aktivitet innen utvikling av ledelseskompetanse

De seneste årene har det vært arbeidet med utvikling av både ledere hos oppveksteier og ledergruppene i kommunene og i enhetene. Noe av aktiviteten har vært delvis felles i regionen, noe har vært lokalt og noe individuelt slik som rektorutdanning og master i ledelse. Lederutviklingen har altså ikke vært helt samstemt og felles koordinert på Nordmøre inn til nå. Noen kommuner har deltatt på flere aktiviteter enn andre, hvilket er med til å gi strekk i laget. Dette blir synlig innen bl.a. felles forståelse, grunnleggende syn på eierrollen, lederrollen, bruk av styrings og utviklingslogikker og grad av felles forståelse for prosessene i utviklingsarbeid.

Kommunene selv har valgt ut fra ulike tilbud om lederutvikling, tilpasset hver enkelt kommunes kultur og planer. Av viktige tilbud kan nevnes:

- IMTEC-lederutvikling for eier og barnehagestyrere m iktansvarlig i barnehagene (4 samlinger 2015).
- IMTEC-lederutvikling for eier, rektor m skolens utviklingsgruppe (6 samlinger 2014-2015).
- UDIR- ledernetverk - Ungdomstrinn i utvikling for eier og rektor (4 samlinger 2014-2015).
- UDIR/Fylkesmannen/Region - Vurderigforlæring for eier, rektor, ressurslærer (2013....).
- KS, Den gode skoleeier 1.0 for politisk og adm. skoleeier (2013-2014).
- Lokal lederutvikling - både felles og individuell i form av videreutdanningstilbud ved HiNT, HiVo og andre (2012-
- Regional eier- og lederutvikling i Nettverk Nordmøre og IKT Orkidé - lærende nettverk (2003-...).
- Rektorskolen og master i skoleledelse ved Universitetet i Bergen og ved NTNU (2010 -).
- Rektorskolen og master i utdanningsledelse ved Universitetet i Oslo (2012 -).

Samarbeidspartnere

Stiftelsen IMTEC blir med oss videre som samarbeidspartnere, og det etableres et nytt nettverk med navnet "Oppvekstnettverk Nordmøre" som ligger under eiernetverket Nettverk Nordmøre. Primærdeltakerne i oppvekstnettverket blir: Eier, leder og utviklingsgruppene fra enhetene herunder også PPT. I tillegg vil fylkestillitsvalgte fra Utdanningsforbundet, fylkesmannen og KS invitert til å delta.

Vi ønsker å koordinere, samstemme og videreutvikle den samlede lederkapasiteten i hele sektoren på Nordmøre.

Nettverk Nordmøre har etablert en samarbeidsavtale med både Dronning Maud Minnes Høgskole og NTNU, som kan innbefatte avtale om følgeforskning på utviklingsprosjektet. Dette er i skrivende stund under utredning.

5. Mål med utviklingsprosessene

Menneskets - barnet, eleven, studentens - utvikling, læring og trivsel

- Utvikle Nordmøres oppvekstsektor til en lærende sektor - i samspill med samfunnet.

Mål for forprosjektet:

- Lage en fremtidsatsning.
- Bli enige om en felles utviklingsstrategi for oppvekstsektoren på Nordmøre.
- På grunnlag av fremtidsbildeskapingen utarbeide en søknad om å delta i utviklingen av satsningen Den gode oppveksteier 2.0 fra 2017 - 2020 i samarbeid med IMTEC og KS-Konsulent, der KS er samarbeidspartner.

Delmål:

- Skape felles fremtidsbilder av Nordmøre 2040.
- Skape fremtidsbilder i den enkelte kommune/kommuner.
- Skape fremtidsbilder på den enkelte barnehage og skole.
- Skape felles eierskap til de ulike målene og tiltakene.
- Utarbeide felles metodikk for kvalitetsutvikling - samskaping, 3-partssamarbeid.
- Arbeide med å endre praksis i tråd med gjeldende forskning på ledelse og læring.

Eksempler på aktiviteter, tiltak og mål i hovedprosjektet:

- Eier utvikler menneskets læring sammen med enhetene.
- Skaper sammenheng i et livslangt læringsløp fra barnehage til voksenopplæring.
- Utvikler og bruker utviklingsstrategier fremfor styrings- og forvaltningsstrategier i arbeidet.
- Arbeide ut fra et helhetlig og livslangt perspektiv 0 – 100 år.
- Omfatte barnehage, gsk, vgs og voksenopplæring.
- Elever, foreldre, ansatte, ledere, lokalsamfunn.

Målgrupper

Direkte målgruppe:

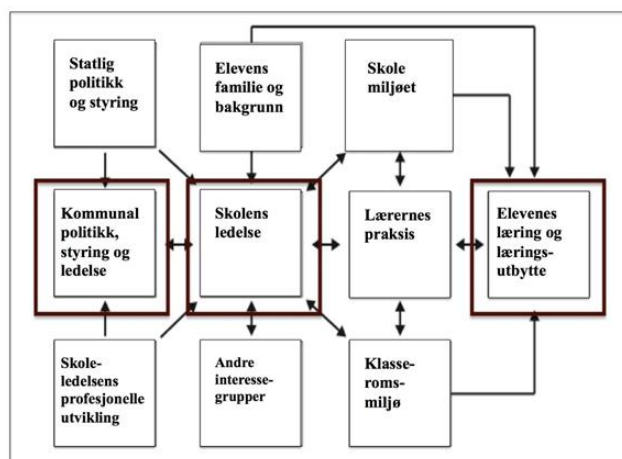
- 10 oppveksteiere i nåværende 2016 kommuner
- 3 PPT- ledere
- 120 enhetsledere, styrere og rektorer.
- 200 Ped. ledere, inspektører, teamleder, ressurslærere, IKT-ansvarlige mfl

Indirekte målgruppe: (GSI, Kostra)

- 75 barnehager med ca. 3000 barn, 850 tilsatte og ca. 5000 foresatte.
- 45 grunnskoler med ca. 6800 elever, 1050 tilsatte og ca. 10 000 foreldre.
- Voksenopplæringen med personale og studenter.
- Personale PPT m i alt 30 årsverk

6. Faglig ståsted

Mål og strategier i forprosjektet baserer seg på forskningen *Skoleeierskapets verdikjede* (tilpasset etter Lois, 2010 av Tore Skandsen, 2016), der vi regionalt primært vil fokusere på de tre hovedområdene kommunal politikk, styring og ledelse, skolens ledelse og elevenes læring og læringsutbytte:



På bakgrunn av denne forskningen er det gjort følgende funn som vi vil bygge vår strategiske tenkning og handlinger rundt i både forprosjektet og hovedprosjektet:

1. Eiere må etablere klare forventninger på tvers, for å øke sammenheng, koordinering, og synergi i forbedringsarbeid over tid.
2. Eiere bør kombinere en støtte til arbeidet med å implementere, forventninger med differensiert støtte basert på behovene til den enkelte enhet.
3. Eiere bør diskutere hvordan man utøver effektiv lederskap gjennom tilsiktet lederutvikling som inkluderer både formelle faglige utviklingsaktiviteter og kollegialt arbeid.
4. En av de mest produktive måter for eier å legge til rette for kontinuerlig forbedring, er å utvikle de ansattes evne til å bruke formativ vurdering av barn og ungdoms fremgang.
5. Eier bør bestrebe seg for kontinuitet i lederskapet.
6. Eier må overvåke og opprettholde høyt nivå på og sette ambisiøse mål for barnas/ ungdommenes læring som går utover ferdighetsnivåer på standardiserte tester. Forbedringsarbeid som utelukkende fokuserer på dårlige resultater er ikke en produktiv strategi for kontinuerlig forbedring.

7. Strategier

I løpet av forprosjektet vil vi forsøke å utvikle og etablere noen strategiske virkemidler for regionale utviklingsprosesser, basert på det faglige utgangspunktet vi har for godt eierskap, som f.eks:

- Koordinering av utviklingsarbeidet på regionalt nivå på Nordmøre
- Samarbeid med Stiftelsen IMTEC, Dronning Mauds Minne Høyskole, NTNU, KS og Fylkesmannen i Møre og Romsdal.
- Politisk forankring regionalt og kommunalt i kommunestyrene og Nordmøre regionråd - Orkidé.
- Bruk av treningsarenaer for oppvekstnettverk 2 ganger. pr. år.

- Leseprogram (faglitteratur knyttet til utviklingsområder).
- Arbeidsplassbasert kompetanseutvikling– eier- og enhetsnivå.
 - Basert på rammeverket for Skolebasert kompetanseutvikling– organisasjonsutvikling.
- Oppfølging og støtte fra regionalt nivå til kommune- og enhetsnivå
- Aktivt partssamarbeid – 3 –partssamarbeid.

8. Evaluering

Vi vil bruke følgende indikatorer for å vurdere om prosessene våre fører til endring:

- Om våre handlinger er forskningsbaserte – meta- og nasjonale og regionale studier, need to know.
- Analysere underveis. Følge/aksjonsforskning av NTNU.
- Forskningsmiljøet ønskes med i utarbeidelsen av hovedprosjektet som f.eks prosjektsøknad og evalueringskriterier.
- Bruke egne og nasjonale ressurser som Puls og skoleporten.no.
- Bruke kvalitative metoder, som å intervjuere elever, foreldre og ansatte.
- Ungdomsskole- og videregående elever kan brukes som referansegrupper.

9. Erfaringsdeling

Nettverk Nordmøre vil dele våre erfaringer på ulike måter. I forprosjektet vil dette særlig gjelde eiergruppen gjennom Nordmøre regionråd - Orkidé, deltakelse i nettverksdeling på tvers i Møre og Romsdal fylke.

I hovedprosjektet kan dette bli utvidet til å være deling mellom regioner nasjonalt og i Norden. Nettverk Nordmøre er blitt invitert til å delta på et nordisk delingsseminar i april 2016.

10. Økonomi

Tiltak	Utgift	Inntekt
1. Faglig innhold i tre Oppvekstnettverk og fire eiersamlinger (10 dager med inntil 3 personer)	400 000	
2. Lokal veiledning - kommuner og enheter 2 dager x 10	600 000	
3. Prosessveiledning og koordinering IMTEC for prosjektleder og koordinator 4 dager pr. år x kr 18000	72 000	
3. Koordineringsressurser 50% stilling 1 år (for å følge opp utviklingsløpet, støtte og hjelpe, holde orden i aktivitetene, deltagelse på alle samlinger, eigarsamlinger, ekstern	500000	
4. Reise og oppholdsutgifter til møter mellom koordinatorene og samarbeidsparter	224000	
5. OU- midlar fra KS 2016: Faglig innhold 2 personer på tre Oppvekstnettverk og fire eiersamlinger (10 dagar)= kr 400 000 Lokal veiledning 2 dager x 10 kommuner x 1,5 veileder = kr 600 000,- Prosessveiledning og koordnidering IMTEC 4 dager = kr 48000,-		696 000
6. Andre midlar		1 100 000
	1796000	1 796 000
Egenfinansiering:		
Koordinator 30% Nettverk Nordmøre	250000	
3 ledersamlinger 300 personer x gj. dagslønner	3648720	
Dagpakke og reise 3 ledersamlinger, gj.snitt kr 700,-	630000	
4 eiersamlinger 30 personer x gj.dagslønner	317280	
Dagpakke, reise og opphold 4 eiersamlinger, gr.snitt kr 2500	300000	
	5146000	

11. Framdriftsplan for forprosjektet

Dato i 2016	Aktivitet	Ansvar/deltakere
18. februar	Presentere arbeid i Orkide - politisk/adm nivå	AMH, THE
23. februar	Møte i styringsgruppen - Gardemoen	AMH, CAG, TS
11.mars	AU-møte i eiergruppen gjennomgå og justere arbeidet med rammeverket - vedlikeholde mandatet	AMH, CAG
8. mars	Arb.møte med søknad om prosjektskjønn FM	AMH, CAG -
8.mars	Sonderingsmøte med NTNU	AMH, CAG
18.mars	Arb.møte med søknad om prosjektskjønn FM	AMH, CAG,
20. mars	Søknad om prosjektskjønn hos fylkesmannen	AMH, CAG
6.april	Arb.møte strategiplan Trondheim	AMH, CAG, TS, NTNU?
19. april	Presentere utkast til rammeverk og mål for DGS region 2.0	AMH, CAG, TS
19. april 2016	Øvelsesleir Forberedelse til ledelse av utviklingsprosessen med leder og utviklingsgruppene 20. april	AMH, CAG, TS, Knut Roald eier-gruppen FM, KS, Tillitsvalgt SAFO?
20. april 2016	Treningsleir oppvekstnettverket samles for 1. gang Knut Roald leder første aktivitet om Utviklingsstrategier Eierne leder de etterfølgende prosessene	AMH, CAG, TS, KR eier leder, styrer utviklingsgruppe bhg/gsk FM, KS, Tillitsvalgt SAFO?
20.mai 2016	Arb. møte strategiplan, koordinering	AMH, CAG, TS
2-3. juni	Sommersamling i eiernetverket Dialog om og vedlikeholdelse av mandatet, strategiplan , handlingsplan og forberedelse av hovedprosjekt	AMH, CAG, TS eiergruppen, TV, FM, KS

18.- 19.august	Dialogseminar for ansatte i barnehager og skoler - Fremtidens kompetanser	CAG, AMH, AK
15.- 16.september	Eiersamling	AMH, CAG, TL
August - oktober	Samskaping av fremtidsbilder, strategier og handlingsplaner i kommunene og enhetene	Eiere og skoleledere
September / oktober 2016	Kollegiemøte Orkidé	CAG, AMH, TS
August - desember	Utarbeidelse av hovedprosjekt	CAG, AMH, TS
26.- 27. oktober	Treningsleir Forberedelse til ledelse av utviklingsprosessen med leder og utviklingsgruppene 26.10	AMH, CAG, TS, Knut Roald eier-gruppen
16.november 2016	Eiersamling	AMH, CAG, TS
Feb.2017	Operamøte - eiersamling	AMH, CAG, TS
April 2017	Treningsleir Forberedelse til ledelse av utviklingsprosessen med leder og utviklingsgruppene 26.10	AMH, CAG, TS

- Celler merket med blått = gjennomført

Referanser

Creemers, B.P.M., Stoll, L. Reezigt, G. og The ESI Team. (2007). Effective school improvement – Ingredients for success: The results of an international comparative study of best practice case studies. I Townsend, T. *International Handbbok of School Effectiveness and Improvement*, Dordrecht: Springer.

Fullan, M. (2014). *Å dra i samme retning. Et skolesystem som virker*. Oslo: Kommuneforlaget.

Godtvassli, K. Å (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hargreaves, A og Fullan, M. (2012). *Professional capital*. New York: New Teachers College Press. Toronto: Ontario Principals Council.

Høøg, J. og Johansson, O. (2011): *Struktur, kultur og ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Kommunenes sentralforbund (2015). Den gode skoleeier.

<http://www.ks.no/fagomrader/utdanning-og-oppvekst/skole/dgs-den-gode-skoleeier/>
23.10.15

Kommunenes sentralforbund (2015) Fremtidas kompetanser i barnehager og skoler. Fra medlemsdialog

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/fou/fou-rapporter/framtidas-kompetanse/>
18.03.16

Langfjæran, D., Jøsendal, J. S. og Karlsen, Ø.G. (2009). *Kom nærmere. Sluttrapport fra FOU- prosjektet "Hvordan lykkes som skoleeier? Om kommune og fylkeskommuners arbeid for å øke elevenes læringsutbytte"*. Tønsberg/Oslo: Privawaterhouse/ Coopers/Kommunenes Sentralforbund.

Johansson, O. (2011). Skolchefens funktion och ställning. I Höög, J. og Johansson, L.

Struktur, kultur, ledarskap: förutsättningar för framgångsrika skolor. Lund: Studentlitteratur

Jøsendal, J.S., Langfeldt, G. og Roald, K. (2012). *Skoleeier som kvalitetsutvikler*. Oslo: Kommuneforlaget.

Kommunenes sentralforbund (2015). Den gode skoleeier.

<http://www.ks.no/fagomrader/utdanning-og-oppvekst/skole/dgs-den-gode-skoleeier/>
23.10.15

Mostad, V. og Skandsen, T.(2014). *Entusiasme for endring i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Nihlfors, E. og Johansson, O. (2013). *Rektor – en stærk lenk i styrningen av skolan*. Malm : Gleerups.

NOU 2014: 7 (2014). *Elevenes læring i fremtidens skole. Et kunnskapsgrunnlag*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

NOU 2015: 8 (2015). *Fremtidens skole. Fremtidens kompetanse og fagfornyelse*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

NOU 2015: (2015). *Å høre til*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Ottesen, E. og Møller, J. (2010). *Underveis, men i svært ulikt tempo. Et blikk inn i ti skoler etter tre år med kunnskapsløftet*. Oslo: Norsk institutt for studie av innovasjon, forskning og utdanning.

Paulsen, J.M. og Strand, M. (2014). School Boards in Sweden. I Moos. L og Paulsen. M.J. *School Boards and the Governance Process*. New York: Springer.

Roald, K. (2012). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring*. Oslo: Fagbokforlaget.

Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Skandsen, T. (2015). *Lederutviklingsprogram*. Nordmøre.

Utdanningsdirektoratet (2015). <http://www.udir.no/Barnehage/Rammeplan/> 18.03.16

Utdanningsdirektoratet (2015). *Ledelse i skolen – krav og forventninger til rektorer*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.

Utdanningsdirektoratet (2015). *Ungdomstrinn i utvikling*. <http://www.udir.no/Utvikling/Ungdomstrinnet/> 23.10.15

Utdanningsdirektoratet (2015). *Vurdering for læring*. <http://www.udir.no/Vurdering-for-laring/> 23.10.15