

«Sammen skaper vi fremtiden»

Den gode oppveksteier 2040 – region Nordmøre

Nettverk Nordmøre

Evaluering av forprosjektet

Sluttrapportering

Nordmøre, juni 2017



Aure Averøy Gjemnes Halså 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.org

Innhold

1. Sammendrag	3
2. Faglig ståsted	7
Skoleeierskapets verdikjede	7
Kapasitetsbygging og læring	8
Læring gjennom treningsleirer	8
Hvorfor fremtidsbilder?	9
Mobilisering og involvering	9
Partssamarbeid	10
Prosessbeskrivelse	10
Sammenhenger mellom fremtidsbilder, ståsted, mål og tiltak	11
3. Evaluering av måloppnåelse	11
Datainnsamlingen	11
4. Analyse, tolkning og konklusjon av måloppnåelse	12
Hovedmål 1. Lage en fremtidssatsning.	12
Hovedmål 2: Bli enige om (å ha) en felles utviklingsstrategi for oppvekstsektoren på Nordmøre ..	22
Hovedmål 3:	28
5. Samlet konklusjon av måloppnåelse i forhold til hoved - og delmål	29
6. Følgforskning ved NTNU	31
7. Kommunale vurderinger og suksesshistorier	33
8. Økonomien i forprosjektet	39
9. Vedlegg	40
Vedlegg 1: Prosjektregnskap	40
Vedlegg 2: Kommunal egenfinansiering	40
Vedlegg 3: Møteplan DGO 2040 – region Nordmøre - høst 2016 og vår 2017	42
Vedlegg 4 Invitasjoner til ulike nettverkssamlinger	45
Vedlegg 5 – Delingsblokk i O365	47
Vedlegg 6 - Spørsmål til bruk i fremtidsbildeskapning	48
Vedlegg 7 Prosessbeskrivelse	49
Vedlegg 8 - Bildefigurliste	50
Vedlegg 9 Referanseliste	51

1. Sammendrag

Nettverk Nordmøre er en sammenslutning av 10 kommuner som gjennom flere år har samarbeidet godt i oppvekstsektoren. Høsten 2015 ønsket nettverket å skape et enda bedre samarbeid - å bli et mer lærende nettverk - til felles glede for hele sektoren. En gruppe ble nedsatt, som arbeidet frem et forprosjekt. Det hadde som mål å:

- Lage en fremtidssatsning.
- Bli enige om en felles utviklingsstrategi for oppvekstsektoren på Nordmøre.
- På grunnlag av fremtidsbildeskapingen utarbeide en søknad om å delta i utviklingen av oppveksteier i regionen.

Mobilisering og involvering

For å nå disse målene, måtte vi få en bred involvering av de ulike interessentene i regionen: Det politiske nivå ved ordførere og kommunepolitikere, kommunenes faglige ansvarlige ved rådmann, kommunalsjef, skolesjef, barnehagesjef, pedagogiske konsulenter, og andre sentrale aktører i kommunene, som PPT, barnevernet o.l. Alle enhetene (barnehagene, skolene og PPT) måtte også involveres. Dette gjaldt ikke bare ledelsen av enhetene, men også de ansatte, foreldre og barn. Andre lokale samarbeidspartnere som for eksempel næringsliv og frivillige organisasjoner har også vært indirekte målgrupper i enkelte kommuner.

Fagforeningene, med vekt på Utdanningsforbundet, har vært en viktig partner i forprosjektet. De har vært en sentral bidragsyter for å nå målene våre. Dette arbeidet har også hatt støtte av regionale myndigheter ved Fylkesmannen i Møre og Romsdal, nasjonale myndigheter ved Utdanningsdirektoratet, og kommunenes interesseorganisasjon KS både sentralt og regionalt.

I forprosjektet har det vært viktig å få skapt bilder. Disse har skapt positiv energi og viser hvilke drømmer vi har i regionen om fremtiden i barnehager og skoler. Fremtidsbildene danner utgangspunkt for utledning av langsiktige mål og strategier, som vi kan sette handlinger til. Prosessen måtte gi rom for at mange aktører fikk mulighet for å bli med i bildeskapingen. Flest mulig skulle oppleve eierskap til bildene og dermed generere energi og vilje til å ta ansvar for å realisere drømmene og ønskene.

Skapning av fremtidsbilder

I forprosjektperioden fra november 2015 til i dag, har over 4500 mennesker på Nordmøre deltatt i ulike prosesser på ulike nivåer, regionalt, kommunalt, på enhetsnivå og på klasse – og gruppenivå. Fremtidsbildeskapingen startet med utgangspunkt i oppvekstsektoren, men har gjennom forprosjektet utviklet seg til å omfatte flere sider av samfunnslivet.

Våre delmål for å realisere hovedmålene var:

- Skape felles fremtidsbilder for region 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 – samskapning – 3-partssamarbeid
- Arbeide med å endre praksis i tråd med gjeldende forskning på ledelse og læring

På bakgrunn av analyse og tolkning av data, vil vi konkludere med at vi langt på vei har nådd målene for forprosjektet. Det er skapt en fremtidssatsning på Nordmøre, der flere tusen stemmer fra de ulike

aktørene i og utenfor oppvekstsektoren har vært med i medskapning på enhetsnivå, i kommunene og regionalt.

Et felles fremtidsbilde for Nordmøre



Figur 1 Felles Fremtidsbilde for Nordmøre, skapt februar 2017

Underveis har det blitt skapt bilder både på enhetsnivå, kommunenivå og endelig et felles bilde for Nordmøre våren 2017. Vi startet med å modellere bildeskapingsmetoden på regionsnivå nov. 2015. Deretter har skapningen funnet sted på ulike og individuelt tilpassede måter i alle kommunene, for til slutt å ha blitt samlet igjen i et felles bilde for Nordmøre våren 2017. Bildeskapningen har foregått gjennom additive prosesser som har gitt rom for at alle ideer og drømmer har blitt verdsatt uansett hvor mange eller få som står bak ideen.

Suksessfaktorer i forprosjektet

I forprosjektet har vi vektlagt tilnærminger vi mener har vært avgjørende for at vi har fått en så god måloppnåelse, og som vi også mener er unike for dette forprosjektet:

- Vi har fokusert på å mobilisere positiv energi i prosessene våre. Vi startet derfor med fremtidsbilder og ikke med ståstedsanalyser, som ofte kan gi energilekkasje i form av fokus på motforestillinger og motstand mot endring. Fremtidsbildene blir et uttrykk for våre ønsker for fremtiden. Prosessene og samskapningen av fremtidsbildene har gitt oss tro på at det er mulig for oss å påvirke fremtiden og være aktive aktører, fremfor passive brikker som blir utsatt for endring.

- Vi har brukt additive metoder i fremtidsbildeskapningen, i stedet for at flertallets bidrag har blitt stående. Gjennom dette har den enkeltes individuelle bidrag blitt løftet og gitt verdi, samtidig som dette har gitt et mye bredere bilde av ønskene for fremtiden, som grunnlag for videre mål- og strategiprosesser.
- Vi har mobilisert masser, i stedet for å legge vekt på eksperter, utredninger og planer.
- Vi har satset på partssamarbeid, medskapning og likeverd som bærende elementer.
- Vi har gjennomført prosesser på tvers av geografiske skiller og på tvers av funksjonsnivå.
- Vi har hatt hovedfokus på prosessuelle utviklingslogikker. Arbeidsformer som IGP, gallerivandring, verdenscafé, karusell og gaveutdeling som gjennomgående metoder. Dette har gjort at vi er blitt mye mer bevisste på hvilke metoder og utviklingslogikker vi vil bruke når, og til hva.
- Vi har vært proaktive fremfor reaktive. Ved en proaktiv tilnærming, er vi mer fremoverlente og skapende, i stedet for avventende til andres initiativer og vedtak.
- Vi har lyktes med å realisere medvirkning og få «alle» med, ikke bare som en ønsket intensjon, men som en bærebjelke i prosjektet. Dette vises særlig i tallet på deltakere og bredden på aktørgrupper. Like fullt har vi en klar målsetting om å involvere enda flere, både målgrupper og nye aktørgrupper, når vi nå går inn i hovedprosjektet.
- Vi har gjennomført prosesser, som har gitt en reell opplevelse hos deltakerne av bottom up – top down – middel out.
- Vi har aktivt brukt digitale samskrivningstjenester til å dele erfaringer både under og mellom felles møtepunkter. OneNote som samarbeidsplattform, har ført til at arbeidet har vært svært gjennomskiktig. Deltakerne, spesielt eiergruppen (oppvekstfaglige ansvarlige, HTV og PPT) har lett fått tilgang til hverandres erfaringer, forelesninger og prosessbeskrivelser underveis i forprosjektet. Dette gjelder også våre eksterne veiledere og samarbeidspartnere.
- På kommunenivået har vi lyktes med å smelte sammen barnehage, grunnskole og voksenopplæring i ideen om at vi er en integrert oppvekstsektor. De to nettverkene er nå fullintegrert i deres aktiviteter og det oppleves som nyttig og kapasitetsforsterkende.
- Vi hadde allerede positive nettverkskulturer, som gjennom forprosjektet har blitt videreutviklet og forbedret. Dersom dette ikke hadde vært tilfelle, måtte vi i forprosjektet i enda større grad lagt inn aktiviteter for å bygge tillit og gode samarbeidskulturer.
- Vi har videreutviklet strukturene i nettverket gjennom forprosjektet. Styringsgruppen har blitt utvidet fra 5 personer, til å bestå av en representant fra hver kommune, samt IKT-veilederen og utviklingsveilederen. Med utgangspunkt i styringsgruppen er det etablert en koordineringsgruppe, bestående av tre personer: lederen for nettverket, utviklingsveilederen og direktøren for IMTEC. «Eiernetverket» består nå av barnehage- og skoleansvarlige, PPT-lederne og HTV – ene. Dette er i alt ca. 30 medlemmer. Det har også blitt dannet et nytt stort

«Oppvekstnettverk» med ca. 200 deltakere, som inkluderer alle 50 rektorer og 80 styrere med deres ledergrupper. Dette nettverket har den siste tiden blitt utvidet med elevrådsrepresentanter, politikere og rådmenn, samt samarbeidspartnere ved UH-institusjoner og næringslivet.

Hovedprosjektet DGO 2040 - kapasitetsbygging

Hovedmålet for prosjektet er å utvikle individuell og felles kunnskap og kapasitet på eier- og ledernivå på Nordmøre. Slik vil den samlede kapasiteten kunne dekke behovene for å nå effektmålet, som er at kommende generasjoner er i stand til aktivt å påvirke og skape et fremtidssamfunn, der de mestrer livene sine og lever meningsfulle liv – i en ukjent og annerledes fremtid.

På basis av erfaringene fra forprosjektet, mener vi at vi gjennom de ulike utviklingsprosessene har skapt små, gradvise kollektive endringer. Disse må videreføres i hovedprosjektet på vei mot en langsiktig, bærekraftig og varig partssammensatt regional, kommunal og enhetsvis kapasitetsbygging til beste for barn og unge på Nordmøre.

Vi er godt på vei mot hovedprosjektet «Sammen skaper vi fremtiden» - DGO 2040 – region Nordmøre (2017-2020).

Overordnet mål for hele satsningen:

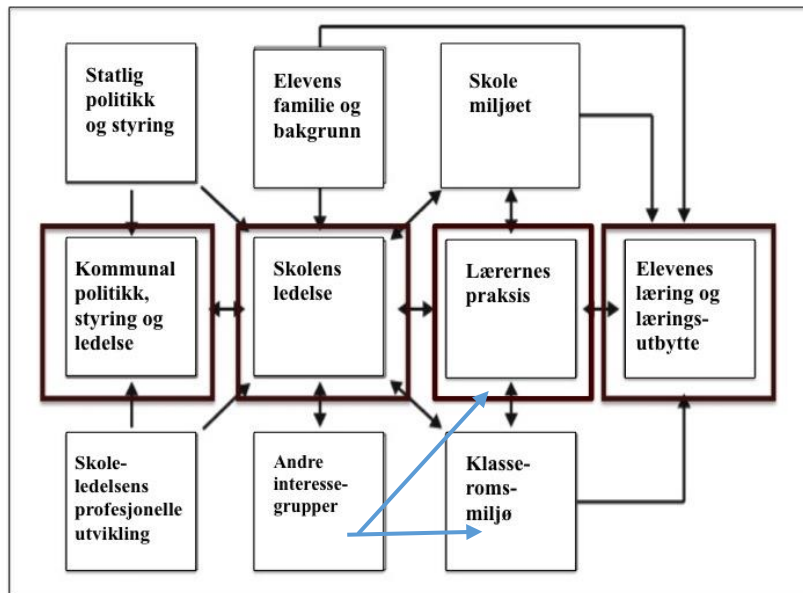
**Barn, unge og voksne har kompetanse og mestringsopplevelser for å
leve meningsfulle liv i felleskap med andre**

Utvikle Nordmøres oppvekstsektor til en lærende sektor – i samspill med samfunnet

2. Faglig ståsted

Skoleeierskapets verdikjede

Mål og strategier i forprosjektet baserer seg på forskningen *Skoleeierskapets verdikjede* (tilpasset etter Karen S. Louis, 2010 av Tore Skandsen, 2016), der vi regionalt primært har fokusert på de tre hovedområdene kommunal politikk, styring og ledelse, skolens ledelse og elevenes læring og læringsutbytte.



Figur 2 verdikjeden i eierskapet (Skandsen, 2016, oversettelse fra K.C. Louis, 2010)

Vi har i forprosjektet forsøkt å oversette denne verdikjeden til vår norske kontekst i våre barnehager og skoler. Gjennom dette har vi gjort erfaringer som viser at verdikjeden i skoleeierskapet har noen andre sammenhenger i vår lokale kontekst, enn i den internasjonale metastudien. Dette handler blant annet om at lærerne i små lokalsamfunn ofte kan ha flere roller eller ha relasjoner til andre interessegrupper, som kan ha direkte påvirkning på praksisen i klasserommet (illustrert med blå piler). Vi har også fokus på hele oppvekstsektoren, noe som kan påvirke verdikjeden ytterligere. Dette vil vi arbeide videre med i hovedprosjektet.

På bakgrunn av denne forskningen er det gjort følgende funn som vi bygger vår strategiske tenkning og våre handlinger rundt i 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 effektivt 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 på 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.

Kapasitetsbygging og læring

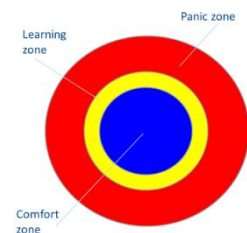
Kapasitet er en organisasjons evne til og mulighet for å forbedre måten man møter en lignende utfordring eller oppgave på en bedre måte enn sist.

Begrepet bygger på Agyris og Scöns enkelt- og dobbeltkretslæring (1978), der organisasjonens evne til å vurdere og revurdere mål og verdier er sentralt for å kunne endre holdninger og kunnskaper for å utvikle ny praksis. I tillegg kobles metadimensjonen, der en stiller seg utenfor og iakttar egen prosess (metaperspektivet). Dette kan illustreres gjennom et eksempel fra forprosjektet: Når vi modellerer ulike utviklingsprosesser i treningsleirene våre, er det viktig for oss å også lage rom for metarefleksjon over hvordan denne metoden vil fungere hos meg, i mitt personale, i min enhet? Etter gjennomført aksjon, bruker vi samme metarefleksjon: Hvordan gikk det? Hva skjedde? Hva kan gjøres annerledes?

Læring gjennom treningsleirer

Utgangspunktet for vår forståelse av begrepet «læring» er at dette innebærer en relativ varig endring av adferd. Ny læring oppstår kontinuerlig, og det som er lært tidligere kan vike for ny læring og nye handlinger.

Kapasitetsbygging handler i dette prosjektet om å gjøre noe vi ikke har gjort før. Derfor krever dette læring, og man må ut av det Senninger (2000) kaller komfortsonen og inn i læringssonen. For å få dette til med høy kvalitet, må det gjøres med utgangspunkt i å dekke et behov som har oppstått i organisasjonen. Det gjøres både av enkeltindivider alene, og i felleskap mellom individer med lignende, men ikke helt like utfordringer.

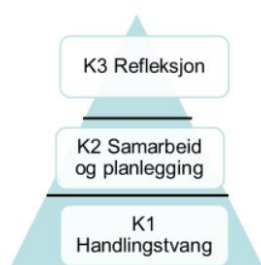


Figur 3 Senninger (2000)

Derfor har det vært viktig for oss å lage arenaer, hvor vi i felleskap søker å finne løsninger for å dekke behov som har oppstått i organisasjonene. Vi har derfor laget en arena som vi har kalt for treningsleir. Dette uttrykket kommer egentlig fra idrettsverdenen, men passer godt her, fordi vi øver oss på å gjennomføre ulike prosesser. Disse treningsleirene modellerer hvordan vi kan jobbe i egne organisasjoner, både når det gjelder øving på bruk av prosessverktøy og opprettelse av nye typer strukturer.

Begreper styrer våre tanker, og gjennom bruk av begrepet treningsleir, er hensikten at vi skal prøve ut nye handlinger i felleskap. Helt praktisk har eiergruppen (prosesslederne: oppvekstansvarlige, HTV og PPT-lederne) møttes på dag 1, med en forberedt oppgave/utfordring som så blir modellert (øvd på) i starten av samlingen. Deretter får deltakerne oppgaven med å planlegge, tilpasse og gjennomføre samme aktivitet, dagen etter med homogene og heterogene grupper av ledere, politikere, elever mfl i oppvekstnettverket.

For å kunne få handlinger med høy kvalitet i K1 (handlingstvang), settes det sammen grupper, som har mulighet for å reflektere over hvilke prosesser man kan bruke for å løse oppgaven. Denne refleksjonen, K3, skjer etter at modelleringen er gjennomført. Slik kan man tilpasse med utgangspunkt i de forskjellige behovene og ønskene. Dette danner grunnlaget for et samarbeid om felles planlegging K2, for det som skal på skje neste dag på treningsleiren i oppvekstnettverket.

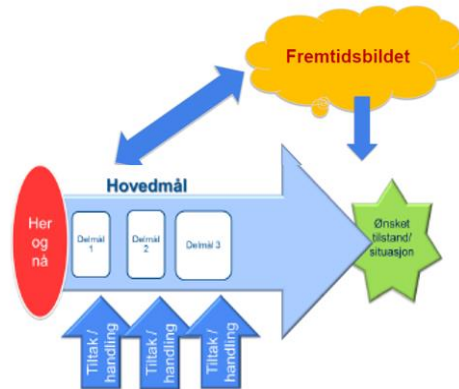


Figur 4 Handlingstvang (Tore Skandsen (2017),
fritt etter K1K2K3, Dale (1989) Pedagogisk
profesjonalitet

På denne måten knytter man refleksjon til handlinger, hvor man får tid og mulighet til å reflektere på nytt over de nye planlagte handlingene, slik at læring kan få gode vekstmuligheter. I noen tilfeller er utfordringen/oppgaven såpass krevende at noen opplevde å havne i eller nær panikksonen. Derfor er det viktig at alle får støtte til å gjennomføre, og en opplevelse av ikke å være alene med oppgaven. Slik sikrer vi også at alle opplever å kunne gjennomføre handlingene, slik at kapasitetsbyggingen (læringen) kan realiseres.

Hvorfor fremtidsbilder?

I forprosjektet har det vært viktig å få skapt bilder. Disse har skapt positiv energi og viser hvilke drømmer vi har i regionen om fremtiden i barnehager og skoler. Fremtidsbildene danner utgangspunkt for utledning av langsiktige mål og strategier, som vi kan sette handlinger til. Prosessen måtte gi rom for at mange aktører fikk mulighet for å bli med i bildeskapningen. Flest mulig skulle oppleve eierskap til bildet og dermed generere energi og vilje til å ta ansvar for å realisere drømmene og ønskene.



Langfjæran, 2016

Figur 5 SMT-modellen kombinert med fremtidsbilde, Langfjæran 2016

Mobilisering og involvering

I tillegg til skoleeierskapets verdikjede, er forankring sentralt i forprosjektet. Å “Bli enige om en felles utviklingsstrategi for oppvekstsektoren på Nordmøre”, som har kraft og kapasitet til å bli gjennomført i alle ledd, krever høy grad av mobilisering og involvering - i alle ledd og av alle parter.

Forankring, eierskap (og kontinuerlig fornying av eierskapet) har et sentralt fokus i denne satsningen



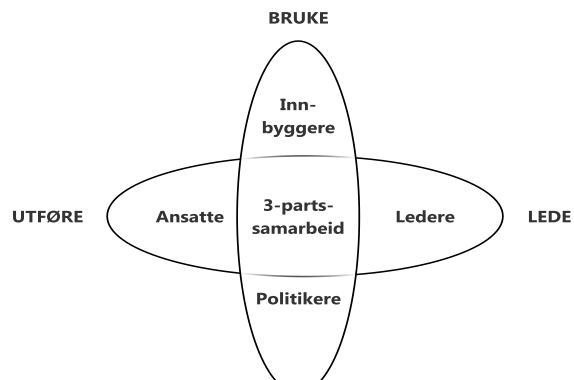
Figur 6 Involvering i utviklingsprosessene (D. Langfjæran, 2016)

og ligger som et nødvendig grunnlag for at alt utviklingsarbeid innen kunnskapsorganisasjoner med høy grad av autonomi skal lykkes.

For at forankringen skal kunne gi verdi og styrke til å skape varige endringer, må involvering og kompetansemobilisering være svært omfattende og bygge på partnerskap og dialog mellom partene i de ulike barnehagene, skolene og kommunene.

Partssamarbeid

Et annet bærende prinsipp for forprosjektet, er partssamarbeid. Forståelse av hvor viktig det er med involvering av de ulike partene og deres ulike roller, har stått sentralt i alle prosessene som er gjennomført. Vi har benyttet denne modellen av Stranden (2012) for vår forståelse av partssamarbeid.



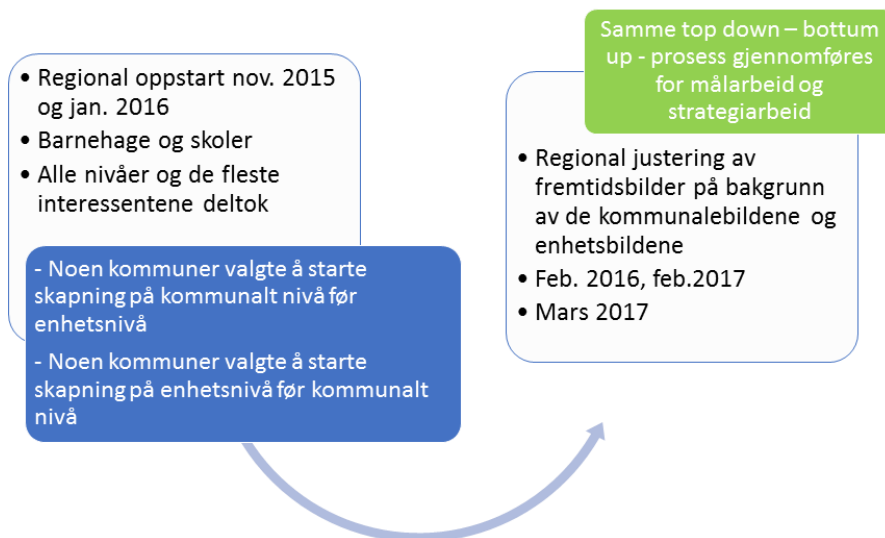
Figur 7 Partssamarbeid (K. Stranden, 2016)

Prosessbeskrivelse

Arbeidet i forprosjektet har vært en kombinasjon av bottom up - top down - middle out – prosesser, hvor vi startet på regionalt nivå. Først med skole og senere med barnehage. I de første prosessene var det med deltakere fra alle nivåer og deltakergrupper, og fra de fleste interessenter. Dette var ment som en modelleringsprosess for bruk og tilpasning i kommunale settinger.

Deretter valgte mange kommuner å jobbe på kommunalt nivå, i styrer - og rektormøter med første utkast, før de tok det til enhetsnivået. Noen valgte å involvere alle enhetene i skapningen av det kommunale før de laget sine egne enhetsbilder, og andre valgte å gå rett til fremtidsbildeskapning i enhetene, før man samlet disse til felles kommunale bilder.

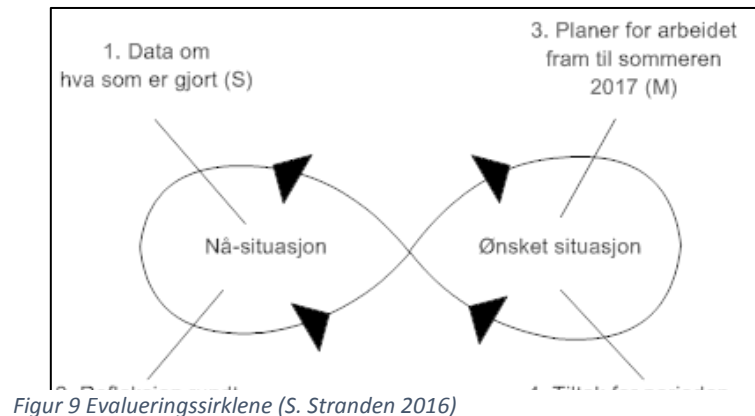
På basis av de kommunale bildene og enhetsbildene, ble det regionale bildet justert. Enkelte kommuner har valgt å ikke lage rene enhetsbilder. Disse prosessene er tenkt gjennomført igjen og igjen, ved nye faser i utviklingsprosjektet, for å sikre medskapning, forankring og eierskap hos alle aktører. Neste fase blir utarbeidingen av mål på enhetsnivå, kommunalt og regionalt.



Figur 8 Illustrerer sirkulære bottom up - top down - prosesser (Gregersen, Høivik og Skandsen 2017)

Sammenhenger mellom fremtidsbilder, ståsted, mål og tiltak

Vi har tatt utgangspunkt i en ønsket situasjon og skapt et “drømmebilde” av fremtiden. I disse billedeskapningsprosessene har vi gjennomført underveis-evalueringer på alle nivåene, for å reflektere over hvilken nå - situasjon vi hadde på evalueringstidspunktet - hvor ønsker vi oss og hvilke tiltak må vi iverksette for å nå målene våre. Undervegs har f.eks. de kommunale prosessene påvirket den regionale gjennom disse evalueringspunktene. Slik har prosessene kontinuerlig blitt justert på alle nivå. Denne vekselvirkningen kan illustreres gjennom figuren nedenfor.



3. Evaluering av måloppnåelse

Datainnsamlingen

I november 2016 ble det laget en underveisvurdering, som vi bygger videre på i denne rapporten. Evalueringen ble gjennomført ved at alle kommunene sendte inn skriftlig svar på hovedmål og delmål, samt en vurdering av suksesser og hindringsfaktorer. Koordineringsgruppen sammenfattet midtveisevalueringen, som ble speilet av styringsgruppen før det ble offentliggjort.

I januar 2017 ble det gjennomført kvalitative følgeforskningsintervjuer i regi av NTNU. Resultater fra denne forskningen er ikke ferdig enda, og er således ikke en del av datagrunnlaget i denne evalueringsrapporten.

I februar og mars 2017 ble det gjennomført statuskartlegginger gjennom deling av erfaringer og refleksjon over veien videre i eiernettverket og oppvekstnettverket.

I april 2017 ble det gjennomført to digitale spørreundersøkelser. En kort del A som ble sendt til alle aktørene, og en breiere og større del B, som bare ble sendt ut til oppvekstfaglig ansvarlige, PPT og HTV – ene (Eiernettverket). Begge har både kvantitative og kvalitative elementer, som har gitt mye informasjon om forprosjektet.

4. Analyse, tolkning og konklusjon av måloppnåelse

I evalueringen av måloppnåelse har vi tatt utgangspunkt i de tre hovedmålene for forprosjektet, med delmål. Vi presenterer data, analyse, tolkning og konklusjon for hvert hovedmål med tilhørende delmål.

Hovedmål 1. Lage en fremtidssatsning.

Delmål 1: Skape felles fremtidsbilder av Nordmøre 2040



Figur 10: Fremtidsbilde Nordmøre 2040

Dataanalyse

Det er skapt et felles bilde for Nordmøre i februar 2017 gjennom en additiv prosess basert på de kommunale bildene. Oppvekstfaglige, PPT og HTV - er (HTV)er) deltok i denne. I en prosess i mars, ble det felles fremtidsbildet utvidet ved at de ulike aktørene ble organisert i rollebaserte grupper, og fikk spille inn sine drømmer for fremtiden.

Figur 10 viser fremtidsbildet for Region Nordmøre skapt feb. 2017.



Figur 11: Aktører som har deltatt i bildeskapingen

Figur 11 viser bredden i hvem som skulle være med, flere av pilene er nasjonale styringsdokumenter som vi ikke har tatt med i datagrunnlaget, men som har vært behandlet og tatt med underveis i skapelsesprosessene. Prosessen har vært additiv, på en slik måte at det første felles bildet er skapt gjennom flere runder med medskapningsprosesser, totalt 5 runder fra 15. november 2015 til 23. mars 2017. Revisjon og tydeliggjøring av sammenhenger i bildet ble vedtatt 10. mai 2017.

DGO 2040 - region Nordmøre Antall involverte i forprosjektperioden (2016/2017)

	Tingvoll	Surnadal	Halsa	Kristiansund	Rindal	Smøla	Averøy	Aure	Sunndal	Gjemnes	Antall i alt
Politikere	10	10	7	15	17	2	27	8	12	17	125
Kommunale administrative/ansvarlige	5	5	2	8	4	4	3	3	5	5	44
HTV – ere	1	2	1	1	2	1		2	2	1	13
Ledere, styrere, rektorer andre ledere	10	22	4	30	3	8	15	15	16	4	127
Ansatte i enhetene	80	312	40	300	50	50		130	307	67	1336
Elever/barn	50	373	50	40	10	80	40	550	910	350	2453
Foreldre	10	60	10	20	10	5		100	75	35	325
Næring	1	3	1	5	2				25	2	39
Andre		7	10	10	6	5					38
Antall	167	794	125	429	104	155	85	808	1352	481	4500

Figur 12: Matrise over aktørgrupper og antall som har deltatt fordelt på kommunene

Figur 12 viser i hvilket omfang de ulike aktørene er representert i løpet av hele skapelsesperioden fra 15. nov 15 til 10. mai 2017.

Roller	antall	Informasjon en jeg har fått om prosjektet har vært god nok	I hvilken grad har du opplevd å bli hørt
Alle	69	4,45	4,63
Medledere	13	4,15	4,38
Enhetsledere	24	4,63	4,63
Oppvekstansv	14	5,45	5,55
HTV	8	4,67	4,33
samlet gruppe av:	27	4,26	4,7
Foreldre	5		
Elever	6		
Andre ansatte	7		
BUP	1		
Politikere	5		
Næring	1		
Psyk helse	1		
Administrasjon	1		

Figur 13: Oppsummering av opplevelse av å være informert og bli hørt

Figur 13 viser på en skala fra 1-6 i hvor høy grad deltakerne opplever at de har fått god nok informasjon og blitt hørt i prosessene. Av hensyn til personvern har vi valgt å gi en samlet score for grupper som har for lavt antall respondenter. Svarprosenten for enkelte grupper er lav, fordi vi har valgt å sende undersøkelsen til kommunen, og kommunene selv har gjort vurderinger av hvem som skulle få

mulighet for å svare på undersøkelsen. Gruppene som har få respondenter vil ikke nødvendigvis være representative. Derfor har vi ikke full oversikt over hvor mange respondenter som har fått mulighet for å svare på undersøkelsen. Vi har valgt å regne hele populasjonen som respondenter. Det gjør at svarprosentene vil variere sterkt. I gruppene av oppvekstansvarlige og HTV'ene har vi beregnet svarprosenten ut fra alle potensielle respondenter og får en svarprosent på over 80%. For enhetsledere har vi en svarprosent på ca. 20 %. For de resterende gruppene er svarprosenten betydelig lavere.

Tolkning

Ut fra intensjonene i forprosjektet om hvem som skulle være med, mener vi at det at vi har nådd 4500 deltakere er et godt resultat.

Direkte målgrupper:

Fra den direkte målgruppen oppvekstfaglig ansvarlige, er alle med. I tillegg er de formelle eierne representert fra alle kommunene. Politisk hadde vi en ambisjon om en deltakelse om 2 fra hver. 125 politikere må kunne sies å være en suksess. Hovedtillitsvalgte har undervegs i forprosjektet også blitt en direkte målgruppe, der 13 deltar fra 9 av 10 kommuner. 2 av 3 PPT – ledere har vært med. Nesten 100% av enhetslederne, styrerne og rektorene har deltatt. Det kan enda mobiliseres flere medledere og ressurspersoner. Noe av rapporteringen er litt usikker, fordi noen i denne gruppen kan være tatt med under andre ansatte.

Indirekte målgrupper:

I forprosjektet har det deltatt ca. 2% av foreldrene. Dette er noe lavere enn vi har ønsket. Blant ansatte er vi oppe i 70%, noe som må sies å være et godt resultat. Ca. 36% av elevene har deltatt.

Dette gjør barnas stemme er svært tydelig. Vi har fått med flere aktører enn vi hadde tenkt i utgangspunktet, og fått en deltakelse langt utover ambisjonen. I tillegg til de målgruppene vi hadde satt opp, har det vært med deltakere fra næringsliv og andre kommunale fagområder. Ut fra dette mener vi at forprosjektets mobilisering må kunne sies å være en suksess.

Konklusjon

Overordnet har vi lyktes med å engasjere en rekke bidragsytere og aktører på ulike nivåer, hvorav et stort antall opplever seg informert og hørt. Barnas, ansattes og politikernes stemmer kommer tydelig frem i så vel prosesser som i produkt. Vi opplever derfor høy grad av måloppnåelse.

Basert på våre erfaringer i forprosjektet, vurderer vi at hovedprosjektet bør involvere nærings- og samfunnsliv i enda større grad.

Delmål 2: Skape fremtidsbilder i den enkelte kommune/kommuner

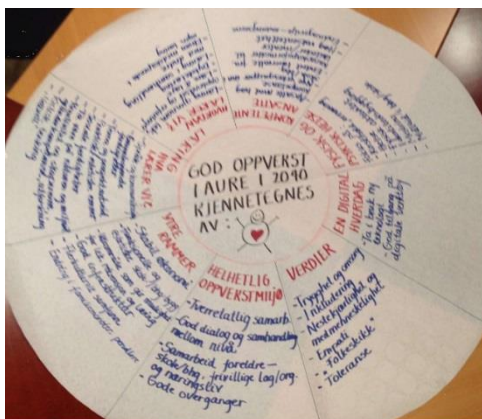
Datapresentasjon:

	Antall som har deltatt i forprosjektet	Eksempler på hvordan det er arbeidet med bildeskapingen på kommunenivå
Politikere	125	Vi hadde flere runder på tiltak, og prøvde å samkjøre tiltakene og gruppere dem der det var naturlig. Gode innspill - særlig fra elevene!
Oppvekstfaglige	44	IGP-metoden
Foreldre	325	På elevenes premisser - lot de føre prosessen
Enhetsledere	127	Flere parallelle prosesser på arbeidsplassen. IGP, workshop Sol-modellen IGP og verdenscafé
HTV	13	IGP Vi startet bildeskapingen ute i barnehagene og skolene. Deretter felles temadag med bred deltakelse der vi endte opp med fem bilder. Enhetslederne sammenfattet disse til ett bilde til slutt. Alle i gruppa fikk komme med sine synspunkter, viktig å høre på alle og det følte jeg vi fikk til godt.
Medledere Andre ansatte, lærere, assistenter	1336	Mange runder: Samling i nettverk Nordmøre, samling med ansatte i kommunen, i personalet og "Stormøte" på skolen med deltagere fra personalet, elever, foreldre, politikere, tillitsvalgt. Gruppen arbeidet veldig godt og systematisk.
Andre: NAV, BUP, PPT, Helse, Plan, Service	38	Alle opplevde dette som engasjerende og spennende og alle fikk mulighet til å si noe. Når vi kom til felles samling for alle gruppene ble det litt tyngre å dra i gang, men det endte bra.
Elever og barn	2453	Idémyldring, samtale om tema, input fra hverandre

Figur 14: Oversikt over opplevelse av prosesser i kommunene

Tabellen viser en oversikt over antall som har deltatt i skapningsprosessene på tvers av nivåene fordelt på roller.

Fremtidsbilder fra kommunene



Figur 15 Fremtidsbilde - Aure kommune

Framtidsbilde
• Stor elevmedverknad/aktive elever • Alle elever har PC, nettbrett, etc • Fleire læringsarenaer • Meir samarbeid skole/næringsliv • Meir tverrfagleg arbeid (tema), færre kompetansemål • Karakterfri skole (ikkje talarakterar), leksefri • Meir fysak, utetid, kantine • Mindre fagspesifikk • Fastlagt permisjon for vidareutdanning • Miljølære – Friluftsliv – Basiskunnskap • Globalisert undervisning, - internasjonalt, engelsk • Mer om etikk og sosial kompetanse • Færre bøker, kildekritikk

Figur 16 Del av Fremtidsbilde fra Gjemnes kommune

Sosial kompetanse

- Vi trener og øver på å ta vare på oss selv og andre (sosiale ferdigheter)
- Vi viser omsorg, respekt og bryr oss om de andre, som vi har rundt oss
- Rettferdighet, humor, respekt og positiv er verdsette egenskaper
- Vi respekterer og støtter hverandre til å ta ansvar for egne valg
- Vi oppfordrer og støtter hverandre til å være tilstede og leve her-og-nå

Medvirkning og involvering – læringsmåter

- Vi bruker varierte læringsmåter – både i og utenfor typiske barnehage- og skolerom
- Naturen og nærmiljøet er mye brukt som læringsarena og som inspirasjon til ny kunnskap
- Tverrfaglig arbeid er prioritert arbeidsmåte
- Fysisk aktivitet og helse er aktiviteter vi prioriterer høyt
- Det er ok å dyrke individuelle ulikheter – delta på og lære ulikt
- Klassene deles inn på flere måter – også etter ferdigheter og interesser
- Undervisning utøves på flere arenaer, og er tilgjengelig på nett
- Lærebøker som begrep i alle fag erstattes av andre verktøy
- Prøveformene er varierte – vil da eksamen ha like stor påvirkning på undervisningen?
- Spesialundervisning erstattes av annen tilpassa undervisning

Teknologi

- Vi liker å sitte i førersetet – tester ut og prøver nye løsninger og muligheter
- Teknologi og IKT er selvfølgelig verktøy/hjelpemidler som brukes som en selvfølge i varierte læringssituasjoner - roboter er verktøy som brukes
- Vi har ansatte som er fremoverlent, har god kompetanse i bruk og håndtering av teknologi

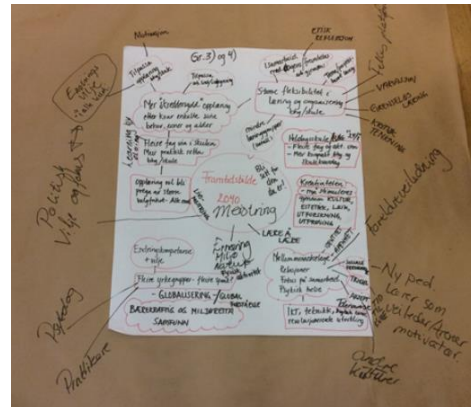


Figur 17 Fremtidsbilde som ordskey fra Kristiansund kommune

Figur 17 Fra Fremtidsbilde Rindal kommune

18. august: De fire bildene oppsummert i stikkord (endelig bidrag fra 18. august):

- Barnets utvikling og læring i fokus
- Helsestreskolen
- Motiverte foreldre
- Kompetansen og ferdighetene:
 - Å lære å lære, metalitering
 - Dybdelæring, færre emner, tverrfaglighet
 - Enesteds fag og praktiske ferdigheter
 - Fysiske aktivitet og helse
 - Økt digital kompetanse/IKT
 - Sosial kompetanse og ferdigheter
 - Relasjonskompetanse, sosioemotional kompetanse
 - Fagspesifikk kompetanse, færre fag, færre mål, felles mål
- TPO
 - Stor toleranse for ulikheter, inkluderende
 - Praktisk, sosialt og kreativ
- Elevrollene:
 - Kritiske tenkende elever
 - Miljøbevisst og samfunnskritisk
 - Kreativitet og innovasjon
 - Undring og utforskning
 - Tålmodighet
 - Kunskskapskende
 - Åpne og tilpasningsdyktige
 - Lærlystige og motiverte elever
- Lærer som gode veiledere
- Lærer som ressurs
- kompetente lærere
- Lærere i utvikling
- Åpne og tilpasningsdyktige
- Gode rollemodeller
- Motiverte lærere
- Flere yrkesgrupper/profesjoner inn i skolen
- I takt med samfunnet:
 - Arbeidsliv/næringslivet tett opp mot skolen
 - Demokrati og samfunnsansvar
 - Samarbeid med lokalsamfunnet
 - Samarbeid med barnhage
 - Kompetanse for mangfold
 - Stor toleranse for ulikhet – inkluderende
 - Globalisering og bærekraftig utvikling
 - Psykisk helse
- Rammer:
 - Skape gode sosiale rammer
 - Vikonetthet, nok tid, utstyr, økonomi, større enheter
 - Gode uteområder
 - Standardisering



Figur 18 Fremtidsbilde Sunndal kommune

Figur 190 Fremtidsbilde Surnadal kommune



Figur 201 Fremtidsbilde Tingvoll kommune



Figur 22 Fremtidsbilde Smøla kommune

Presseoppslag og andre reaksjoner



Figur 23 Trollheimporten, mars 2017



Figur 24 Oppslag Tidens Krav, 23.mars 2017



Figur 23 Tidens Krav, april 2017



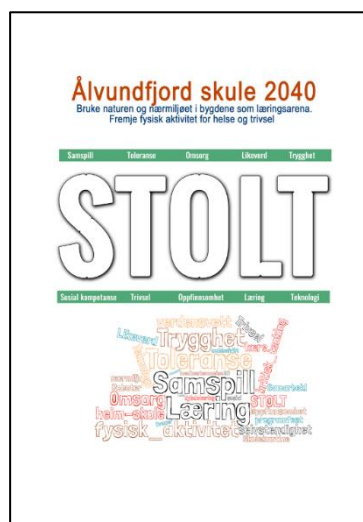
Figur 21 Oppslag i Trollheimsporten, Rindal kommune, januar 2017



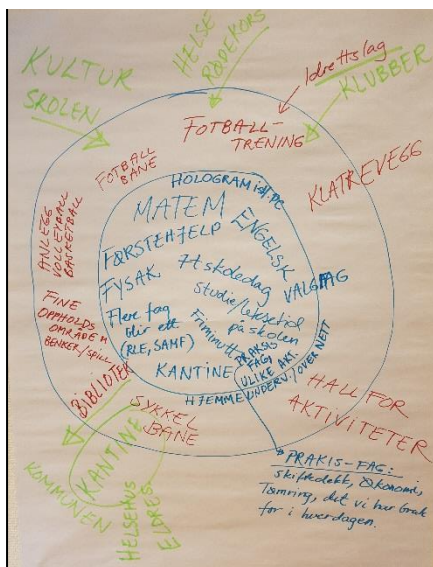
Figur 22 Oppslag i Romsdals Budstikke, vår 2017



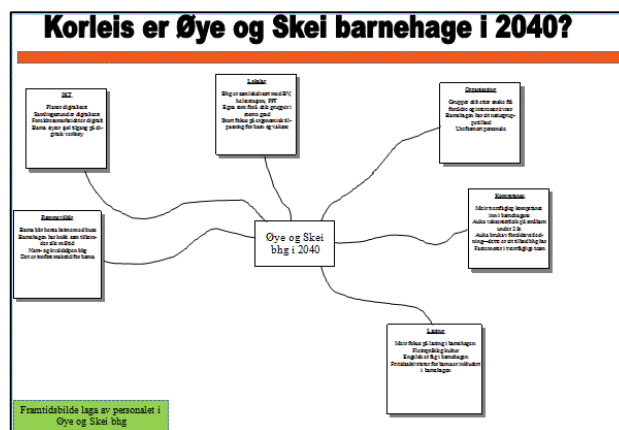
Figur 33 Fremtidsbilde skapt av barnehager i Halså kommune



Figur 32 Fremtidsbilde Ålvundfjord skule, Sunndal kommune



Figur 35 Fremtidsbilde skapt av elever ved Batnfjord skule i Gjemnes kommune



Figur 34 Fremtidsbilde skapt av ansatte ved Øye og Skei barnehage i Sunndal kommune



Figur 36 Elever i bildeskapingsprosesser på rådhuset i Kristiansund og i Smølahallen

Analyse

Enhetsbildene er skapt i ulikt omfang og på forskjellige måter i de ti kommunene, noe bildene over vitner om. Noen enheter har latt barna tegne individuelt deres bilder av fremtiden. Andre har jobbet på tvers av aktørgruppene med inviterte gjester, som fra næringsliv og politikk.

Tolking

Vi vet ikke på hvilket nivå alle deltakere har deltatt, siden mange har tilknytning til den enkelte skole og barnehage. På noen skoler har det vært samtaler i klassene, hvor elevrådsrepresentantene har brakt klassenes tanker videre inn i prosesser i elevråd, på enhetsnivå, kommunenivå mens enkelte har vært med på regionsnivå.

Konklusjon for hovedmål 1 og delmål 1, 2 og 3:

Vi opplever at vi gjennom fremtidsbildeskapningsprosessene har fått en svært bred og dyp involvering fra barnehagebarn til ordførere og rådmenn. Gjennom prosessene i enhetene har barnas stemme blitt mye tydeligere enn når vi tidligere har skapt planer gjennom representativ representasjon fra de ulike aktørgruppene. Samtidig ser vi at det ikke er skapt egne bilder i alle enheter enda. Noen har opplevd utfordringer med å mobilisere så langt inn i praksisfeltet, men i de prosessene som kommer i løpet av hovedprosjektet blir det nye muligheter for de dype involveringsprosessene.

Hovedmål 2: Bli enige om (å ha) en felles utviklingsstrategi for oppvekstsektoren på Nordmøre

Valg av strategier er veivalg, og det er mulig å velge ulike tilnærminger. For å velge våre strategier, har vi utforsket ulike metoder, der partsamarbeid, samskapning og gjeldende forskning på ledelse og læring har vært fokus for vårt utviklingsarbeid.

Delmål:

4. Utarbeide felles metodikk for kvalitetsutvikling – samskapning – 3-partssamarbeid
5. Arbeide med å endre praksis i tråd med gjeldende forskning på ledelse og læring

Data

Sitater fra Quest Back del A

"Setter pris på å lære noe nytt mht til både teori, praksis og metoder. Det er også hyggelig å møte nye folk, knytte nettverk med andre som jobber med det samme. Setter stor pris på foredragene/teorien som har vært holdt innledningsvis - for det er viktig å knytte dette til forskning og tenkning som allerede er der - for å se at man er en del av en helhet.

Synes også det er spennende å visualisere og tenke seg/ planlegge fremtiden med bakgrunn i metoden: den nordiske modell og partssamarbeidet :) Synes det ligger mange gode og bevisste tanker bak både prosess, metode og teori - som jeg er enig med og kan identifisere meg med." (HTV, april 2017)

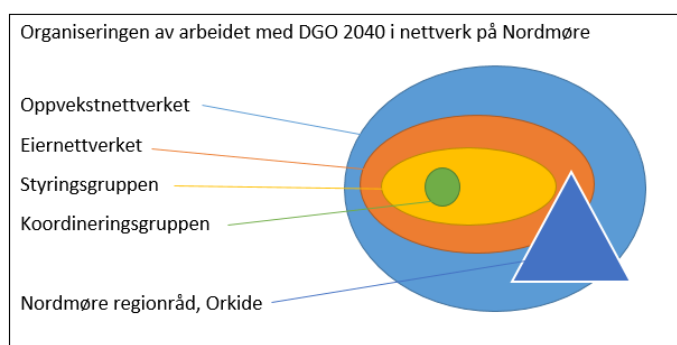
Arenaer for samskapning og dialog

Nettverket har etablert en koordineringsgruppe for arbeidet, som kalles KOG. Gruppen består av tre personer: Leder av nettverket, utviklingsveileder for kommunene i nettverket samt direktøren til stiftelsen IMTEC.

I tillegg til KOG er det etablert en styringsgruppe STG, med minst en representant fra hver kommune, samt IKT-konsulenten, representant fra PPT og utviklingsveilederen.

I prosjektet er det så langt to nettverksgrupper:

- **Eiernetverket**
(alle oppvekstfaglige ansvarlige i de 10 kommunene, (eller rep. for dem) samt HTV fra hver kommune, IKT kontakten, utviklingsveilederen og de tre PPT-ledere)
- **Oppvekstnettverket**
(Eiernetverket samt alle styrere, rektorer, teamledere, ATV-er, ressurslærere mfl. Som inngår i enhetenes ledergruppe.)



Figur 37 Organisering og sammenhengen mellom nettverkene

Vi har endret både språket og arbeidsformene, bla. har vi gått fra at de første samlingene ble kalt dialogseminarer til treningsleirer. Oppvekstnettverket, som i tillegg til oppvekstfaglige ansvarlige inkluderer utviklingsgruppene i alle barnehager og skoler på Nordmøre, er nytt, og har så langt hatt 2 treningssamlinger i 2016 og en i 2017. Treningssamlingene forberedes i felleskap dagen før i eiernetverket med støtte og veiledning fra konsulentene i IMTEC og KS-konsulent. Samlingene planlegges og evalueres også i felleskap i møter i eiernetverket, styringsgruppen og

koordineringsgruppen. Eiernetverket med alle de oppvekstansvarlige og HTV-ene har i løpet av forprosjektet (2016/17) hatt 5 strategisamlinger. I oktober hadde vi strategi og forankringssamling med Orkide; ordførere og rådmenn i de 10 kommunene.

Disse nettverkene blir stadig fornyet, og på 3.treningsleir i mars 2017, deltok både elever, tillitsvalgte, politikere, rådmenn, oppvekstfaglige, enhetsledere, foreldre, andre kommunale ledere og næringslivsrepresentanter på samme nettverkssamling.

Fra samskappingsprosesser med ulike aktørgrupper og arenaer



Elevene setter fingeren på hva de ønsker seg i skolen generelt og fra læreren spesielt. De savner en mer praktisk og fysisk orientert skolehverdag hvor de gleder seg til å gå på skolen – ikke til å sitte i ro i seks timer.



Rådmann-gruppa legger vekt på at regionen må være i stand til omstilling og nytenking. Det som er ungdommenes mål og drømmer i dag kan se helt annerledes ut i 2040. Hvordan kan man på regionnivå legge til rette for fremtidens generasjoner – og samtidig fange opp alle generasjonene i samfunnet?



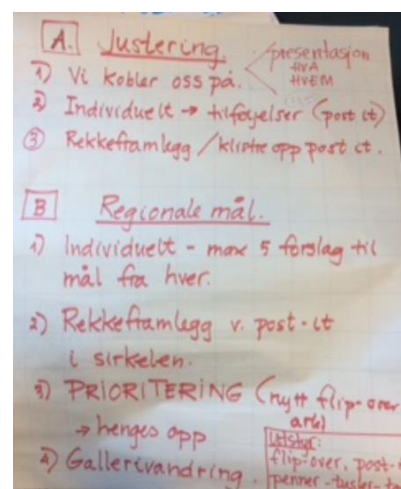
Ordførerne trekker blant annet frem mangfold,



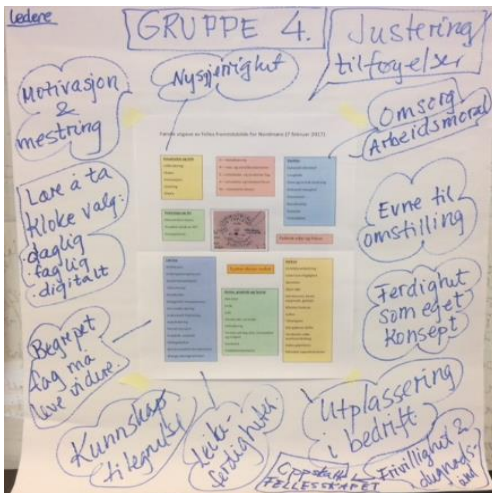
Figur 40 Elev og PPT- leder presenterer sitt Fremtidsbilde



Figur 38 Kommunalt fremtidsbilde skapes



Figur 39 Prosessplan skapt under 3.treningsleir



Figur 41 Additiv justering av Nordmørsbildet, april 2017



Figur 42 Tidslinje "tråkkes" opp, januar 2017

Nettverk Nordmøre – utvikling i oppvekst
Innovasjonscamp 2017

Drømmeskolen

Hvis vi kunne tenke «skole» om igjen – hvordan vil den da se ut?

For å kunne skape det fremtidssamfunnet vi ønsker oss, blir andre kunnskaper og kompetanser enn tidligere viktige. Det er stor enighet om at det er disse «evnene», som er de mest verdifulle:

- Evnen til kreativ tenkning,
- Evnen til å kunne samarbeide om å løse utfordringer
- Evnen til å kunne kommunisere for å forstå og dele ideer
- Evnen til å bruke det digitale til å kunne skape nytt
- Evnen til å avlære seg hemmende handlemåter og å kunne lære seg nye handlemåter
- Evnen til å finne, bruke og vurdere relevante fakta og forhold for å kunne løse oppgavene.
- Evnen til å forstå og å dra omsorg for hverandre

Oppgave:
Skap fremtidens skole – vær kreativ, modig og nytenkende!

1. Lag en modell av fremtidens lærings- og utviklingsarena
2. Lag en beskrivelse av hvordan disse arenaene skal brukes

Tenk gjennom:

- Hvordan lærer mennesker - egentlig?
- Hvordan er elevrollene i fremtidens skole?
- Hvilke type oppgaver og arbeidsmetoder fremmer læring av ovenstående?

3. Hvilket utstyr finnes i fremtidens skole?
- Hvordan er de voksne?

Nettverk Nordmøre ønsker dere god arbeidstyst og ser frem til å få deres modige og fremsynte bidrag til vårt felles arbeid med å skape fremtidens barnehager og livslange skoler. Vi har

Figur 43 Oppgave til innovasjonscamp, vår 2017

Analyse

Bildene illustrerer samskappingsaktiviteter på tvers av aktørgrupper og nivå, i homogene og heterogene grupperinger. De viser også ulike arbeidsformer som prosessplanlegging, additiv justering av fremtidsbilde, ulike dialogformer, tidslinjeskapning og en konkret elevoppgave.

Tolkning

Vi har arbeidet med og øvd oss i å endre praksis sammen, både i regionale nettverk, i kommunale nettverk og i enhetene. Vi har trent på å skape fremtidsbilder og mål for å se sammenhenger og muligheter for å koordinere felles arbeid.

Samskapning og partssamarbeid er gjennomgående grunnlag for de dialogbaserte arbeidsmetodene som: fremtidsbildeskapning, IGP, gallerivandring, karusell, verdenscafé, gaveutdeling, og samskrivning.

Konklusjon

I programmene har vi på innholdssiden hatt partssamarbeid på agendaen, partene har vært invitert og deltatt, og slik skapt felles forståelse for hvilken fremtid vi ønsker oss, på tvers av deltakergruppene.

Vi har i denne satsningen i tillegg invitert og mobilisert de nasjonale og internasjonale dimensjonene gjennom fylkesmannen, KS, UDF, Udir og OECD. De har bidratt inn i prosessene og deres innspill om forbedringer har vært ønsket velkommen inn i satsningen.

Modelleringene har funnet sted på disse arenaene:

- Eiernettverkssamlinger for oppvekstansvarlige, PPT- ledere og HTV - ene
- 3 samlinger i oppvekstnettverket (treningsleirer)
- 1 dialogseminar med orkide og oppvekstfaglige ansvarlige

I løpet av forprosjektet har vi:

- Endret organiseringen av styringsgruppen
- Endret navnene på samlingsaktivitetene og møtearenaene
- Gått bort fra delte barnehage og skolenettverk, og opererer nå bare med Eiernettverk for oppvekstansvarlige, PPT - ledere og HTV-ene.
- Endret deltakerrollene fra konsumenter til produsenter
- Opprettet en ny nettverksarena: Oppvekstnettverket med treningsleirer

Vi er blitt mer bevisste om at språket endrer metodene og at metodene på sin side endrer språket. Derfor har vi endret navn på både nettverksgrupper og arenaer underveis i forprosjektet. I hovedprosjektet vil vi ta med oss denne viktige vekselvirkningen videre i arbeidet. Vi er særlig på jakt etter nye navn på grupperinger som i dag for eksempel blir kalt eiere/eiernettverk.

Slik mener vi å ha forbedret både prosess- og strukturkvalitetene.

Delmål 6: Skape felles eierskap til de ulike målene og tiltakene

Arbeidet med mål i forprosjektet er ment som et tiltak inn mot hovedprosjektet - å skape mål for et hovedprosjekt. På Operasamlingen i februar 2017, modellerte vi for første gang gjennom samskappingsprosesser regionale mål. I 3. treningssamling i mars 2017, ble det øvd på å skape regionale mål for de ulike aktørgruppene: ordførere, rådmenn, HTV'er, foreldre, barn/elever og oppvekstledere. På denne samlingen ble det også planlagt og rigget for skapning av kommunale mål og mål for enhetene i kommunene utover våren 2017. I målarbeidsprosessene er det modellert metodikk for både samskapning og involvering.

Dette delmålet handler også om hvorvidt vi ønsker å ha et felles regionalt utviklingsprosjekt, og skape en felles regional strategi for utvikling. Dette gjennom et hovedprosjekt, basert på de grunnleggende prinsippene om prosessuelle utviklingsprosesser, involvering, medskapning og partsamarbeid. Nedenfor er noen sitater fra sentrale aktører i nettverket.

Data

Sitater om fellesskap og eierskap fra Quest Back

«Setter stor pris på å få jobbe sammen og bli bedre kjent med administrasjonen i egen kommune, og de andre kommunene – og få jobbe på tvers på den slik måte. Genialt!!» (HTV, april 2017)

“Nettverket det er jo oss”» (sitat kommunalsjef, jan 2017)

«Eg trur det har vore nyttig at bildeskapinga har vore på brei basis, og involvert både elevar, foreldre, tilsette, politikarar og andre» (HTV, april 2017)

«Å arbeide sammen gir mening. I samtale og refleksjon med andre skjer utvikling. Astrid og Christina gjør en stor jobb for regionen!! Imtec og KS-konsulent har raust bidratt med sin kunnskap og erfaring, og fått satt tankene i sving til oss deltakere. Det at vi jobber sammen forplikter, og i travle hverdager er det vesentlig at vi blir "pushet" i forhold til leveringsfrister m.m. Uten dette hadde vi ikke kommet så langt som vi tross alt er» (Oppvekstfaglig, april 2017)

«Involvering av alle i prosessen og hvordan det fører fram til felles forståelse.» (Andre, april 2017)

Eksempler på regionale mål fra den første modelleringen februar 2017 i fagnettverket (oppvekstfaglige og HVT):

Gruppe 1	• Alle barn erfarer helhet og sammenheng i oppveksten sin. • Undervisning og læring utøves på flere arenaer med flere tverrfaglige aktører. • Vi har et bredt kompetansebegrep. • Mål om et bredere normalitetsbegrep (inkludering, likeverd, respekt) • Proaktiv bruk av digitale verktøy
Gruppe 2	• Utvikle kompetanse for livsmestring for regionens barn og unge. • Læring skal utvikle kompetanse tilpasset den enkeltes ønsker, forutsetninger og behov. • Nettverket må ha faggrupper som holder trykket oppe og bygger kompetanse – regionalt, tenke helhet og bygge kapasitet. • Nordmøre er en region som går foran gjennom innovasjon. • Nettverket har innflytelse på nasjonal styring gjennom kvalitetsarbeid og innovasjon.
Gruppe 3	• Helhetstenking. Enhetlig og helhetlig oppvekstsektor. • Å skape en oppvekstsektor som gir barn mestring og livsglede. • Vi drar i samme retning – med rom for lokale tilpassinger. • Å legge til rette for individuell blomstring /akseptere ulikheter. • Reflektert og kritisk bruk av IKT.
Gruppe 4	• Regionen skal utvikle et tettere samarbeid for dele- og læringskultur • Legge til rette for at barn skal opparbeide sosial og emosjonell kompetanse for å kunne ta ansvar for eget liv • Barn og unge skal ha god faglig og digital kompetanse og evne til kritisk og etisk tenkning • Regionen skal ha barnehage og skoler, der barn får være aktiv i lek – undring – skapning. • Bevissthet om regionens EGENART mht til natur, kultur, historie, identitet og mangfold innen næringsliv.

Mål utarbeidet av prosjektmedarbeidere i koordineringsgruppa under forprosjektet:

Regionen, kommunene og enhetene har kapasitet både kollektivt og individuelt gjennom at:

- Nettverket har strukturer og systemer for langsiktig, partssammensatt samhandling basert på læringslogikker.
- Nettverket har samarbeidsrelasjoner til eksterne kompetansemiljøer i UH - sektoren og andre relevante innovative miljøer i oppvekstsektoren.
- Nettverket videreutvikler kunnskapsgrunnlaget i en norsk kontekst
- Nettverket har en regional politisk vedtatt overbygning som koordinere og gir kontinuitet i leder - og eierskap.
- Nettverket, kommune og enheter driver utvikling med basis i at barn og unge har reell medvirkning.
- Kommuner og enheter arbeider videre med en felles regionalt forankret fremtidssatsning etter overgang til fast drift 2020.
- Kommuner og enheter er enige om en felles regional utviklingsstrategi for oppvekstsektoren på Nordmøre.
- Region, kommuner og enheter utvikler kontinuerlig ny pedagogikk for fremtiden.

Eksempler på mål skapt på 3.treningsleir i oppvekstnettverket:

Målgruppe	Mål
Ordførere:	Vi tar ansvar for å - Ta i bruk ny og rett teknologi og utvikle varierte læringsarenaer
HTV:	- Jeg skal ta initiativ og samarbeide med andre i regionen
FAU:	- Vi vil ta vare på våre barn med traumer og psykiske vansker
Elevene:	- Vi har sosial kompetanse: er støttende, medfølende og tolerante.
Rådmenn:	- Vi har et oppvekstnettverk som arbeider kontinuerlig med forbedring.
Oppvekstledere:	- Vi har barnehager og skoler som fokuserer på undring og utforskning. - Vi jobber for å forbedre praksis. - Vi legger til rette for medvirkning og barnas stemme.

Analyse

Sitatene sier noe om hvordan deltakerne opplever samarbeidet i nettverket, og de prosessene og metodene som blir brukt. Alle målene er skapt gjennom dialog og samarbeid i for eksempel IGP-prosesser.

Tolkning

På bakgrunn av utsagn fra deltakerne i nettverket, har mange en opplevelse av eierskap og felleskap gjennom å delta i Nettverk Nordmøre. Gjennom forprosjektet er flere trukket inn, og det oppleves også som positivt.

I målarbeidet kommer også ønsket om å fortsette det regionale samarbeidet tydelig til uttrykk. Flere peker på sentrale utfordringer og fremtidskompetanser fremover, som vi må møte i felleskap som region og med en regional overbygning/koordinering.

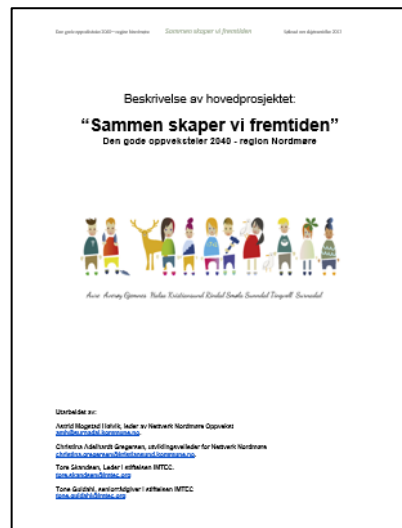
Konklusjon for hovedmål 2, med delmål 4, 5, og 6:

Det kan se ut som forprosjektets mål om å bli enige om å ha en felles utviklingsstrategi på Nordmøre, langt på veg er nådd. Vi opplever at gjennom partsamarbeidet i forprosjektet har også de tillitsvalgte fått eierskap. Vi har fått løftet utvikling som det viktigste felles område å samhandle om. Vi ønsker å ha en felles strategi regionalt, og det er vilje til å investere videre i felleskapet basert på gjensidig tillit. Vi har tro på at aktivitetene initiert gjennom nettverket er viktig for forbedringsarbeidet i den enkelte kommune og enhet.

Hovedmål 3:

På grunnlag av fremtidsbildeskapningen utarbeide en søknad om å delta i utviklingen av satsningen: «Sammen skaper vi fremtiden» - Den gode oppveksteier 2040 – region Nordmøre (2017 – 2020).

Det er utarbeidet søknad om et fire-årig hovedprosjekt til Fylkesmannen i Møre og Romsdal og til KS. Nettverket fått tilsagn om kr 4,710 mill. i OU- midler og kr 1,1, mill. i prosjektskjønnsmidler fra fylkesmannen i Møre og Romsdal til hovedprosjektet.



Figur 44 Søknad om prosjektskjønnsmidler til hovedprosjekt

5. Samlet konklusjon av måloppnåelse i forhold til hoved - og delmål

Under er en matrise som viser noen av aktivitetene i kommunene. Disse har på forskjellige måter innvirkning på hoved- og delmålene. Dette viser også hvordan de ulike kommunene har valgt å gjennomføre fremtidsbildeskapninger og organisere partsamarbeidet.

Rolle/part	Aure	Averøy	Gjemnes	Halsa	Kr. sund	Rindal	Smøla	Sunnadal	Surnadal	Tingvoll
Organisert styringsgruppe eller lignende på kommunenivå	x	-	X	x	x	x	x	x	x	x
Partnerskap med HTV i styringsgruppen	x	-	X	x	x	x	x	x	x	x
Hatt veiledning	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x
Kommunalt fremtidsbilde skapt	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x
Enhetsbilde skapt	Alle	Noen	Noen	Alle	Noen få	Alle	Alle	Alle	Alle	Alle

Figur 45 Oversikt over aktiviteter fordelt på kommunene

Hovedmålet har vært å lage en fremtidssatsning. Bildene har vært grunnlaget for at vi har et felles bilde av fremtiden. Delmålene viser at vi har skapt felles fremtidsbilder for regionen og i den enkelte kommune. Mange enheter har også skapt fremtidsbilder. Disse har en innbyrdes sammenheng og sammen lager de en fremtidssatsning som både er regionalisert, kommunalisert og enhetsbasert. Slik sett har vi nådd hovedmål 1. Fremdeles er det noen som ikke har blitt involvert eller fått et eierforhold til et fremtidsbilde eller til forståelsen av at vi på Nordmøre er felles som noe. Når det er sagt, må vi påpeke at beslutningstakerne på kommune og enhetsnivå i høy grad har eierskap til satsningen.

Den direkte målgruppen, de oppvekstfaglige på kommunenivå, har svært stort eierskap til dette. Det har gjennom prosessene utviklet et stadig større eierskap, og arbeidsmåter har blitt endret i tråd med målet om kapasitetsbygging underveis i forprosjektperioden.

For at prosjektet skulle bli godt forankret i alle ledd og nivå, ble prosessene gjentatt flere ganger. Dette var i tråd med bottom up - top down - middle out, som beskrevet under faglig ståsted. Dette har ført til at noen oppvekstfaglige, ledere og medledere har vært med inntil seks ganger. Noen av disse har etterspurt større fremdrift. Samlet sett har deltakerne i høy grad opplevd å bli hørt og fått innvirkning gjennom prosessene.

Det politiske nivået og rådmennene har også blitt involvert. Det har ført til at sektoren har blitt sentral i samfunnsutviklingen på Nordmøre. I flere kommuner har lignende prosesser spredd seg til arbeid med kommuneplanens samfunnsdel og endringsprosesser i blant annet helsesektoren.

Det er unikt at mer enn 4500 personer fra enhetene, brukerne av tjenestene og eksterne parter, har blitt involvert i en regional satsning.



Elevstemmen er spesielt synlig i bildene på alle nivå, og erfaringene har vært at der elever har deltatt, har dette påvirket fremtidsbildeskapningen til å bli både mer offensiv og proaktiv.

Mange spennende tanker har blitt brakt frem og fått plass i det endelige fremtidssatsningsbildet. Dette har stimulert innovasjonstanken, og den positive troen på fremtiden har blitt styrket.

Gjennom å samle mange forskjellige roller (elever, rådmenn, politikere, foreldre, næring, ansatte, ledere mfl.) på samme arena, har vi styrket opplevelsen av å ha skapt dette sammen, og deler nå en felles tro på at det er mulig å påvirke og skape fremtiden.

6 Følgeforskning ved NTNU

I forprosjektet har NTNU gjennomført følgeforskning i form av aksjonsforskning.

Følgeforskningen har blitt gjennomført av forskere fra Institutt for lærerutdanning ved NTNU. Disse er: Forsker NTNU/SINTEF Trond Buland, førsteamanuensis Anne Berit Emstad, universitetslektor Mette Meidel og leder for KOMPiS og Skolebasert kompetanseutvikling, Universitetslektor Elin Bø Morud.

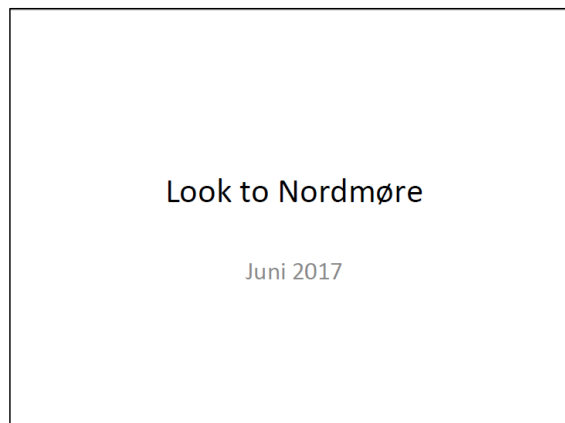
Det ble i 25.01.17 gjennomført intervju med koordineringsgruppen, observasjon av et styringsgruppemøte og intervju med noen av styringsgruppedeltakerne. I tillegg har de hatt tilgang til sentrale dokumenter som er produsert gjennom forprosjektet og til nettverkets nettsider.

Det ble gitt tilbakemelding fra forskerne til koordineringsgruppen i Trondheim 06.06.17, som brakte dette videre til fagnettverket 07.06.17.

En del av problemstillingene som påpekes fra januar, er i løpet av våren 2017 gjennomført eller endret. Siden det tok tid å bearbeide forskningsmaterialet, vil tilbakemeldingene oftest være i etterkant. Følgeforskningen til NTRNU har likevel stor verdi for oss, da den i stor grad bekrefter de erfaringene vi selv har gjort oss. Samtidig har det hjulpet oss med å synliggjøre hvilke prosesser og erfaringer de ulike deltakerne har.

NTNU vil fortsette sin følgeforskning i hovedprosjektet.

Figur 46 Presentasjonen fra tilbakemeldingen av følgeforskningen, juni 2017



Kategorisering av intervju	
Mål	Gjennom å forbedre kvaliteten i tjenestene – skape bedre oppvekstvilkår for barn og unge Møte fremtiden
Kapasitetsbygging	Aktører Utvikling gjennom nettverk Eierskap og samhandling
Modellere demokratiske prosesser	Billedskapende prosesser Læringsprosesser Medskapingsprosesser Samskapingsprosesser Mobiliseringsprosesser Elevmedvirkningsprosesser
Betydning av insidere i koordineringsgruppa, drivere gjennom veiledning	Bruke tillitskapital Kjenne kommunen Kunne fasilitere Påvirke mentale modeller

Mål	Forberede barn og unge på fremtiden Felles oppvekstplan
Relasjonelt nettverk	Små og sårbare kommune Kan ikke stå alene Styrke å stå samlet Jobber side og side Trenger prosjektveilederne Dra nytte av samarbeid Kaste ball med hverandre Møte utfordringene sammen Kapasitetsbygging Lære av hverandre Utnytte hverandre Historie som nettverk Kjenner hverandre Sterk delingskultur Muliggjør utvikling Vet hva som finnes i nettverket
Prosjektveilederne (PV)	Insidere Kjenner nettverket Har tillit Drivere av prosesser Tid, mulighet og metodekompetanse Avhengige av PV
Prosesser	Metodisk En ny måte å jobbe og tenke på Holde tilbake Medskapning/samskapning Knytte det til oppgaver/planer Forankring Holde motivasjonen oppe Påkobling av interesser i lokalsamfunnet

Observasjoner

"Kraften fra grunnplanet skal spre en drøm – det skal være lystbetont, vi skal skape en bedre verden" - men da må de skape også den felles drømmen, drømmen som knytter de lokale drømmene sammen"

Samskaping

Det handler ikke om å implementere og forankre noe som er utviklet av noen andre, men om å samskape og dermed forankre hos de involverte underveis i konstruksjonene av programmet

Overbevis om at prosjektet også er en vei til felles mål, det handler mye om balanse mellom autonomi og fellesskap

Strekk i laget

Autonome kommuner skal sammen finne fram til en felles satsing, bruk av posisjonsmakt umulig

Man må skape scenarier for fellesskap, men med ulike begrunnelser, siden det lokale er forskjellig
Variasjon i forankring og involvering

Det er stor forskjell mht hvor bredt man vil gå ut, noen konsentrert rundt skole og barnehage, noen mye bredere med for eksempel næringsliv, NAV, helsesøster, politikere og ungdomsråd.

Noen strever med forankring – og arbeider med motivering.

Personlige faktorer – ser ut til å være viktig... i forhold til tid og engasjement.

Felles mål/felles virkelighet Vs lokale mål/lokale virkeligheter

Lokalt må man oppleve at dette er viktig for en selv også, det er grunnlaget

Observasjoner fortsetter

Stor vekt på prosesser og involvering

Man må spre de gode fortellingene/narrativene, komme bort fra en vedtak/iverksettingslogikk, man må hele tiden overbevise de andre/hverandre om veien(e) man må gå - men hva er veien(e)? Hvor går de? Hvor langt går de sammen før det skilles ad?

Koordineringsgruppa spiller en viktig rolle i å holde prosesser i gang, bidra med veiledning.

Man må spre de gode fortellingene

Kommunene følger på at de skal holde igjen – men er opptatt av å se kobling mot andre prosjekter

Flere kommuner sikter mot en oppvekstplan.

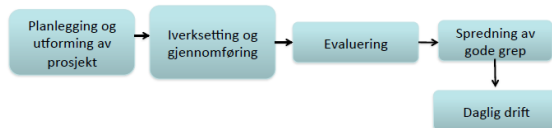
Hvilke rammer har de laget bildene innenfor? Hva inneholder de?

Ser et utrolig mangfold av framtid bilder - hvordan skape helhet, sammenfatte, hvordan velge og velge bort

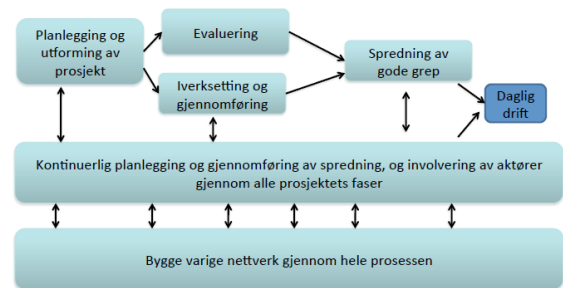
Prosjekt, og så spredning? Klassisk modell

- Et definert tiltak/prosjekt skal iverksettes og gjennomføres i en sammensatt organisasjon

– Noen utvalgte er aktivt med i en avgrenset periode – men resultater skal angå hele organisasjonen «til evig tid»



Prosjekt og spredning – en integrert helhet



Fremtidsbilder som grunnlag for scenarioer – mål og tiltak

Utfordring

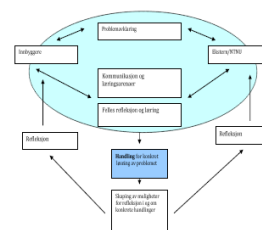
- Strekk i laget
- Balanse mellom lokal autonomi og regionalt fellesskap
 - Kommunale – regionale mål - kommuniserer ikke klart hvordan dette skal samordnes – veien blir til mens man går... hvor er koblingen til styringsdokumentene de uansett må forholde seg til?
- Ulike tilnærminger i prosessen, og sprik i involvering – fra skole og barnehage til bredt samfunnsprosjekt.
- Skal dette sammenfattes til et felles bilde - mangfold av fremtidsbilder - hvordan skape helhet, sammenfatte, hvordan velge og velge bort

Finnes det noen felles rammer for prosess – og trenger man det?

Hvordan holde motivasjonen oppe

Følgforskning

(Klev og Levin 2002)



- Forskning
- Handling
- Deltakelse
- Eksterne forskere og «problemeiere» sammen
- Organisasjonsutvikling er kollektive læringsprosesser og refleksjon som skaper ny, felles innsikt
- Samskapt læring

7 Kommunale vurderinger og suksesshistorier

I november 2016 ble det gjennomført en undervegsvurdering av hver kommune. Dette er gjentatt i samband med sluttvurderingen i mai 2017.

Aure

Midtveisevalueringen nov 16:

Vi hadde ei fin økt i kommunegruppen 3.november der vi arbeidet mye med å få en felles forståelse av fremtidsbildeskapingen.

Vi synes vi har lyktes bra med å involvere barnehagene og skolene, HTV og politikere, men ser at det er store forskjeller internt i kommunen.

Hindringsfaktorer: En av skolene er veldig kritisk til at vi skal arbeide med framtidsbilder og har signalisert til både enhetsleder og rådmann at dette er feil bruk av tid og ressurser. Noen av lederne på barnehage- og skolenivå melder at tid er en viktig hindringsfaktor. Noen av lederne har også meldt at det er vanskelig å skape en god forståelse i personalgruppa om hvorfor vi skal gjøre dette siden det er så lite konkret.

Sluttvurdering mai 2017: Hva har dere lyktes med? Hvorfor?

Vi har gjennomført fremtidsbildeskaping i alle barnehager og skoler med bred involvering.

Vi gjennomførte temadag for elever, ansatte, politikere, foreldre, PPT, ledere i helse- og omsorgssektoren, kultur og fritid og lokalt næringsliv der fremtidens barnehage og skole var på agendaen og som resulterte i et felles fremtidsbilde for oppvekstsektoren i Aure.

Vi har fått en bedre forståelse for hvor viktig tverrfaglig samarbeid internt i kommunen er for å skape felles retning og mål for oppvekstområdet.

Vi har gjennom disse prosessene utviklet en bedre forståelse i organisasjonen for viktigheten av regionalt samarbeid.

Averøy

Midtveisevalueringen nov 16:

Vi planlegger å involvere politikerne gjennom Livsløpsutvalget og formannskapet/kommunestyret.

I tillegg vil vi benytte dette arbeidet parallelt med integrering av elever og ansatte i forbindelse med sammenslåing av to skoler fra høsten 2017.

Vi ser ingen spesielle hindringsfaktorer utover de vanlige og de daglige utfordringene...

Sluttvurdering mai 2017: Hva har dere lyktes med? Hvorfor?

Vi har gjennomført bildeskaping med kommunestyret med stort politisk engasjement. Noen klasser har brukt bildeskaping for å knytte elever fra ulike skoler sammen i en skolesammenslåingsprosess. Rektorene på skolene og barnehagestyrene har deltatt i det samme med litt ulikt engasjement. Etter at vi kom litt «baklengs» inn i prosjektet har vi utviklet en bedre forståelse i organisasjonen for betydningen av regionalt samarbeid.

Gjemnes

Midtveisevalueringen nov 16:

Lyktes med:

Vi har lyktes i å dra med flere på nettverksmøta og gjennom det få med IKT-ansvarlig i utviklingsgruppa.

Vi har fått spikra oppstart med skapning av fremtidsbilde. Fordi VI VIL VÆRE MED! Vi ser behovet.

Hindringsfaktorene:

Vi som skal dra utviklingsarbeidet har alt for mange andre oppgaver- vi jobber på 3 nivå. Da er utfordringa å prioritere å være der vi trenger å være.

Samtidig er det ei styrke å ha "bukta og begge endene"- vi har god innsikt i hva som rører seg på arbeidsplassene.

Vi har ikke fått lagt i botn strategiene for utviklingsarbeid, hvem er med når? Hvor stor skal gruppa være?

Politikere er lite involvert- det vil være ei "gulrot"

Sluttvurdering mai 2017: Hva har dere lyktes med? Hvorfor?

Vi hadde en vellykket samling i kommunestyret med elever fra Angvik og Batnfjord skoler, det var stort engasjement og alle var delaktige i å skape framtidsbilder. Temaet fengte, og innledningen til møtet var bra for å sette standard for diskusjonen i gruppene. Ved skolen i Angvik ble det gjennomført en temadag som involverte hele skolen med grupper på tvers av årstrinn. Alt av byggemateriale som skolen rår over, ble tatt i bruk, - fra Lego, byggeklosser og leire til Minecraft.

Hva har vi lyktes med?

Vi har lyktes med å gjennomføre forprosjektet etter planen som ble lagt. Vi registrerer at temaet skaper stort engasjement, og viser i hovedsak at arenaene vi henvender oss til, gir aksept og forsterker tanken om å påvirke utviklinga i oppvekstmiljøet fram mot 2040. Fremtidsbildene viser ulike oppfatninger og tanker om framtida, men også felles og samlende trekk som forener planene for det videre arbeidet.

Informasjon om prosjektet, og spesielt innenfor egen organisasjon, har vært en suksessfaktor. Det har samtidig sørget for en sikker forankring. Interesse og tilbakemeldinger, har bekreftet at flere kommunale tjenester gjerne har ønsket å bidra i bildeskapinga, ta det opp som eget tema på ledermøte og i egen virksomhet.

Halsa

Midtveisevalueringen nov 16:

-Vi er kommet dit vi er i dag takket være engasjementet hos rådmannen i vår kommune

-Oppvekstansvarlig og rådmann har månedlige samtaler hvor status i prosjektet er et tema

-det har vært vanskelig å skape et positivt engasjement for å lage fremtidsbilder ute i enhetene.

En utfordring å "koble på" de ansatte på enhetene

Sluttvurdering mai 2017: Hva har dere lyktes med? Hvorfor?

- «Det var veldig positivt å arbeide sammen med ungdomsrådet! Vi er imponert over engasjementet til disse ungdommene. De «er» virkelig fremtidsrettet (i motsetning til politikerne ☺)»
- «Workshop på fremtidsbilder: her ble det gjort veldig mye godt og viktig arbeid på kort tid»
- «Politikere og administrasjon er enige om et felles mål – for å nå fremtidsbildet vårt, skal vi utarbeide en oppvekstplan»
- «Positivt å ha koblet på det politiske nivået. Nå «ser» de kanskje oppvekstsektoren med andre øyne.
- «Etter 1,5 år i forprosjekt ser jeg endelig nytten av å tenke langt frem i tid»
- «Bare prosessen i seg selv er viktig! Vi endrer kurs og praksis underveis....»

Kristiansund

Midtveisevalueringen nov 16:

Måloppnåelse:

- *Vi har et felles kommunebilde fra grunnskole og barnehage fra samling i november for et år siden*
- *Vi skal revidere styringsdokumentene Spor og Småspor inn i en felles oppvekstplan (samling i Surnadal 20.4.16)*
- *Vi har fått veiledning fra IMTEC og KS konsulent på hvordan det kan gjøres (oktober 2016) i forhold til dilemma vi har hatt og samkjøring med samfunnsdel av kommuneplan. Vi laget en modell over oppvekstplana som fundament for handlingsplaner på de ulike enhetene og kommuneplan som overordnet*
- *Rådmannen, varaordfører og byplanlegger har fått presentert modellen for oppvekstplana, og gitt tilslutning til den (6. oktober 2016)*
- *Vi skal bruke fremtidsbildeskapingen til å gi oss satsingsområdene i oppvekstplana og den skal foregå i workshop i januar*
- *Workshop 3. november: informasjon om hvor arbeidet står så langt til den samme gruppa som bestemte at Spor og Småspor skal revideres i en felles oppvekstplan og som sa noe om prosess og hvem som skal involveres*
- *Enhetsledermøtet 8. november: informasjon og forankring til alle enhetsledere*

Hindringsfaktorer: det er forskjellige aktører til stede på samlinger, vanskelig å få sammenheng for alle/å koble seg på. Mangler det lokal forankring?

Hindringsfaktorer: tid og hvordan få alle koblet på.

Sluttvurdering juni-17: Hva har dere lyktes med og hvorfor?

- Vi har gjennomført 3 workshops med fremtidsbildeskaping: 10. januar for ansatte, 11. januar for FAU, elevråd, politikere, næringsliv og frivillighet. 31. januar for ungdomsrådet.
- Innspillene fra fremtidsbildene har vi sortert i 5 hovedområder: Lek, læring og kompetanse, Individuell tilpasning, Teknologi og rammebetingelser, Fysisk/psykisk helse og Relasjoner.
- Vi har utarbeidet et fremtidsbilde for Kristiansund
- Fremtidsbildet for Kristiansund har blitt presentert i rektor/styrer og ledermøter og i Hovedutvalg og Ungdomsråd.
- Alle enheter har jobbet med situasjonsbeskrivelser på minst en arena i.f.t de 5 hovedområdene: Barna/elevne skal oppleve... og Ansatte skal....
- Workshop der vi utarbeidet mål ut fra situasjonsbeskrivelsene fra enhetene. Workshopen ble gjennomført med Hovedutvalg og ungdomsråd. Tillitsvalgte fra Fagforbundet og Utdanningsforbundet og skole, barnehage og barn/familie/helse var representert med en leder fra hvert område. Vi brukte målkarusell i arbeidet med å skape mål.
- Vi har lagt vekt på og lyktes med å involvere mange: ca. 70 ansatte på workshop 10. januar, ca. 30 personer 11. januar og 10 fra ungdomsrådet 31. januar. Pr. juni-17 har ansatte fra 8 av 9 barnehager, 11 av 13 skoler, PPT, barnevern og skolehelsetjenesten vært involvert i situasjonsbeskrivelsene.
- Vi har gode erfaringer med å involvere elevråd og ungdomsråd, både på workshop og situasjonsbeskrivelser. Elevene imponerer med gode innspill og refleksjoner og er engasjerte i oppgaven.
- Vi har fått mange gode tilbakemeldinger på workshop fra ansatte. Tilbakemeldingene gikk på at workshopen var godt organisert og at det å heve blikket og se for seg hvordan en ønsker at oppveksten skal være i 2040, var en interessant oppgave.

- Vi har fått tilbakemelding på at det er positivt at ulike faggrupper som jobber med barn og unge, jobber sammen med å skape fremtidsbilde for barns oppvekst.
- Vi har fått god veiledning fra Tore Skandsen fra IMTEC og Dag Langfjæran fra KS Konsulent, spesielt på det med forankring.
- Vi har fått god hjelp til å organisere og innlede workshop av Christina Gregersen og Astrid Høivik.

Rindal

Midtveisevalueringen nov 16:

Hvorfor har vi lyktes så langt:

Liten organisasjon med tette møtepunkt og "kort vei".

Vi har drøftet gjennom og er enige om å være med – rådmannsgruppa er informert jevnlig og støtter deltakelse. Vi har etablert kultur for å se nytte av nettverksarbeid – NNM har status som utviklingsfora i Rindal. Vi har etablert kultur for samarbeid på oppvekstområdet

Hindringsfaktorer:

Krever mye arbeidstid fra meg /enkeltpersoner – for å holde følge opp og være pådriver.

Lite fellestid i barnehagene/prioritering av tema. Det tar tid å bygge et felles språk og forståelse av innhold. Å gjøre arbeidet begripelig – se "resultatet i andre enden"

Sluttvurdering mai 2017:

- Vi har lyktes med å involvere mange i Rindalsamfunnet i fremtidsbildeskapningen. Vi er en forholdsvis liten organisasjon som viser stort engasjement for oppvekstmiljøet.
- Vi inviterte bredt, og via noen samlinger tidlig på året samlet vi alle ansatte i barnehagene og skolen, helsestasjonen, PPT, tillitsvalgte, deltakere i voksenopplæringa, foreldrerepresentanter, representanter fra næringslivet, ledergruppa og kommunestyrepolitikere til fremtidsbildeskapning.
- Vi har et godt grunnlag for videre arbeid, og bruker kunnskap og erfaringer fra DGO i arbeid med prosjekt innen oppvekstsektoren i regi av Udir -Inkluderende barnehage- og skolemiljø

Smøla

Midtveisevalueringen nov 16:

(evalueringen er skrevet av HTV og justert av oppvekstansvarlige)

Vi har kommet i gang m prosessen, så på det området har vi nådd et mål. Vi har lagt planer for progresjonen videre m veileder som skal komme til oss fra IMTEC.

Vi som har vært med oftest på samlingene er oppglødd på å komme videre i prosjektet.

MEN: I forhold til partssamarbeidet og forankringen i eierne og politikerne, så har ikke rådmann vært med i det hele tatt i denne prosessen. Ordføreren har vært litt med. Så i forhold til det dere er tydelig på for å lykkes i prosjektet, er "broen" svak på dette området.

Det må også tilføyes at det har vært full utskifting av rektorer på barneskolen og ungdomsskolen, samt at skolefaglig ansvarlig er ny. Ungdomsskolen vår brant opp her i vår, og d har vært mye å få på plass for oss på Smøla. Når man tar dette med i betraktningen, og at enhetsledere fra skolene nå nylig har kommet med, så synes jeg det går bra.

Sluttvurdering mai 2017: Hva har dere lyktes med? Hvorfor?

Smøla har lyktes med å forankre prosjektet i både barneskolen og ungdomsskolen, og på ledernivå i kommunen. Det har vært gjennomført parallelle prosesser, der hver enhet har fått eierforhold.

Nettverk Nordmøre som en felles oppvekstorganisasjon er styrket. Det å jobbe med sånne prosesser styrker ikke bare oppvekst, men hele kommunen som organisasjon.

Slike prosesser er det viktig å forankre bredt i organisasjonen om en skal lykkes. Med bakgrunn i den positive holdningen ønsker Smøla å være med videre i arbeidet.

Sunndal:

Midtveisevalueringen nov 16:

- *Har ikke kommet så langt som vi hadde håpet. Forankring tar tid. Det tar også tid å kople på nye, men sentrale aktører (eks: voksenopplæring, politikere).*
- *Har lyktes med det vi har gjort fordi vi er bevisste på en planlagt prosess, men fokus på struktur/frister.*
- *Hindringsfaktorer: En har i utgangspunktet ikke en kultur for langsiktig utviklingsarbeid, prosjektet virker for mange svevende, for lite tid til forankring (gjentatte runder med forankring er nødvendig), problemer med å se sammenhengene mellom fremtidsbilder og andre utviklingsområder (å forstå hensikten), endringer i barnehagestruktur.*

Sluttvurdering mai 2017: Hva har dere lyktes med? Hvorfor?

- Har lyktes med å tegne bilder for alle enheter på barnehage og skole.
- Har lyktes med å lage et felles bilde for Oppvekst Sunndal, takket være ei aktiv styringsgruppe som har fulgt opp med tidsfrister og engasjerte enkeltpolitikere. Spesielt ordføreren har vært aktiv blant politikerne. I tillegg har rådmannen i Sunndal arbeidet for prosjektet.
- Vi har hatt ei styringsgruppe som har jobbet aktivt og i samarbeid med skolelederne og barnehagelederne. Vi har satt av tid til forankring av forprosjektet, for å skape eierforhold. Dette har vært viktig for å komme i mål.
- Har lyktes med å få med alle elever, fordi rektorene på skolene har vært dyktige til å mobilisere elevrådene.
- Har lyktes med å engasjere næringslivet, både Hydro og næringssselskapet. Vi har vært tydelige på at vi ønsker innpass hos de, og har slik fått satt av tid til å møte begge parter. Har resultert konkret i et «Newton-rom» som Hydro dekker kostnadene til, og at Nettverk Nordmøre ved Astrid og Christina er blitt invitert inn på Sunndalskonferansen den 23. juni for å presentere prosjektet vårt DGO 2040.
- Vi har lyktes med å lage et godt grunnlag for videre arbeid, vi er relativt godt rustet til hovedprosjektet. Tror på dette tidspunktet at både skole- og barnehagelederne, sammen med styringsgruppe og skole/barnehageeier har et relativt godt bilde av hva som skal skje videre. Dette er viktig.
- Vi har lyktes med å innføre en helt ny måte å arbeide på, gjennom prosess med bred deltakelse. Dette er nøkkelen for hvordan en kan bygge kapasitet videre.

Surnadal

Midtveisevalueringen nov 16:

- *Kvifor har vi lyktes? God prosjektkoordinering, etablert samarbeidskultur, gode relasjonar, trygghet mellom aktørarane, etablert system for samarbeid, mangeårig partssamarbeid, tillit i organisasjonen, lojalitet, etterspørring, tett på, kollektive læringsprosessar, handlingsrom for lokal autonomi, oppvekstnettverket – praksisdeling og refleksjon, nettsida*
- *Korleis veit vi at vi har lukkast? Ser at det er skapt framtidsbilete, høyres ut som at det er framleis engasjement – kanskje aukande, for å vere med,*
- *Kva har vore hindringsfaktorar? Strekk i laget, utfordrande å få med vidaregåande*

Sluttvurdering mai 2017: Hva har dere lyktes med? Hvorfor?

- Gjennomført biletskaping i alle einingane
- Arbeidd med framtidsbilde i elevråda, ein del klassar, i barnehagar og vaksenopplæringa
- Mobilisert ulike aktørar til å sitje saman i dialog om sine draumar for framtida
- Særleg interessant har det vore å oppleve møtet mellom elevar, politikarar og næringsliv
- Gjennomført felles dialogseminar for å skape det kommunale Framtidsbiletet, med alle aktørgruppene som deltakarar og prosessstøtte frå IMTEC
- Vi har byrja å skape mål på kommunalt nivå og einingsnivå
- Positivt med nettverksamlinga i mars, kom oss eit skritt vidare.
- Gjenstår neste prosess (mål) med å ta det inn igjen i barnehagen, det har gått ei tid i personalgruppa og foreldregruppa no frå vi starta, slik at vi må hekte dei på igjen.
- Det var overraskande stor interesse hos elevane om å få vere med. Må ha vore noko som «traff» dei. Måtte omtrent trekking til for å avgjere kven som fekk vere med i den kommunale og regionale biletskapinga.»
- Har delteke på nesten alle samlingane frå den «spede begynnelse» til der vi er i dag. Har bruka litt tid på å få dette inn under huden, og verkeleg få fatt i kva vi har gjort og kvifor. Prosessen/prosjektet har no fått ei form som eg likar godt. Mange partar er involverte og har fått vore med og gi sitt bidrag, det er viktig. Det har vore gode foredragshaldarar og gode veiledarar som har vore med heile vegen.
- God forankring, og at prosjektleiar har besøkt alle barnehagar for å informere og rettleie m.m.
- Prosessane har vore meningsfulle og interessante for dei tilsette.
- For å kunne påverke og bidra til at framtida mest mogeleg blir slik vi ønskjer, må vi ha tenkt tankar om den. Ved å delta i dette prosjektet er vi med på å planlegge og forme framtida.

Tingvoll

Midtveisevalueringen nov 16:

Vi er kommet i gang, men må jobbe mer med forankring og felles forståelse for prosjektet. Et viktig arbeid er å finne arena og eventuelt danne en styringsgruppe med skoleeier, skoleleder, bh-leder, PPT, tillitsvalgte. Vi har ikke oppvekstleder pr. d.d. Mandat er gitt til en av rektorene. Christina blir viktig for oss i forhold til veiledning og arbeidet frem mot sommeren.

Sluttvurdering mai 2017: Hva har dere lyktes med? Hvorfor?

Tingvoll har lyktes med å jobbe frem framtidsbilder i flere omganger. Fra barnehageansatte, ungdomsskoleelever, elever i videregående, foreldre, ansatte i skoler og kommunen, politikere og næringslivet. Framtidsbildeskaping og medskapingsprosesser er blitt et begrep som er forankret hos flere. Det er stor interesse for at vi blir med videre i hovedprosjektet både fra administrasjonen sin side og hos politikerne. Det viser at denne måten å jobbe på ikke bare styrker oppvekstsektoren, men hele kommunen. Forståelsen for et regionalt samarbeid er styrket.

8 Økonomien i forprosjektet

Forprosjektets regnskap ble avsluttet 15.09.17. For 1.halvår var prosjektet økonomisk i balanse med eksterne midler (jfr. Vedlegg 1). Gjennom den økte aktiviteten våren 2017, særlig i forbindelse med veiledning i de ulike kommunene, fikk en noen utfordringer med reiseutgiftene. En har derfor valgt å bruke av nettverkets oppsparte midler fra tidligere år og regionskontaktmidlene for grunnskole h-2016 og vår 2017. Dette i stedet for å redusere bruken av ekstern bistand til prosesser i regionale samlinger, og prosesser i kommunene og enhetene. Slik fikk en gjennomført de planlagte aktivitetene i forprosjektet, og gjort nytte av de tildelte midlene fra KS og FM.

Regnskap h -16 og v - 17				
		Regnskap	Budsjett	Finansieringskilde
1	Faglig innhold	544 000	540 000	KS
	Reise fagleg innhold	147 211	100 000	KS
2	Lokal veiledning	545 600	540 000	FM
3	Reise og oppholdsutgifter,veiledning	168 051	100 000	FM
4	Koordineringsressurs	382 316	400 000	FM
5	Reisetidskompensasjon IMTEC	169 200		
5	Egne nettverksmidler		276 378	NNM
	SUM	1 956 378	1 956 378	
	Differanse	-0		

Vurdering:

Vi har erfart at forprosjektet viser at interkommunalt samarbeid, der det er vektlagt å bruke hele regionen som utviklingsarena med samlinger lagt til alle kommunene, generer større reiseutgifter for ekstern bistand enn opprinnelig budsjettet. Denne erfaringen tar vi med ved detaljbudsjetteringen av hovedprosjektet.

Samtidig erfarte vi at det var viktig at våre eksterne "hjelpere" deltok på flest mulig fellesarenaer, for å få innsikt og forståelse for innovasjonsarbeidet. En stor utgiftspost er reisetidskompensasjonen fra IMTEC som det ikke var budsjettet for.

Nettverket har likevel valgt å gjennomføre veiledning og faglige innspill i tråd med opprinnelig budsjett, og brukt egne nettverksmidler til å dekke merforbruket på reiser og reisekompensasjon. Ellers er forprosjektet gjennomført i tråd med budsjett, og prosjektrengskapet går ved hjelp av genererte nettverksmidler i balanse. Kommunene får ikke en tilleggsregning for denne økningen i reiseutgifter.

Kommunal egenfinansiering

Det er i forprosjektet brukt en betydelig kommunal egenfinansiering. I forprosjektsøknaden var denne satt til kr 5 146 000,- for deltakerne, men har i praksis etter som forprosjektet har utviklet seg, økt til

Kr. 7 683 600,-. (jfr. Vedlegg 2)

Dette skyldes i hovedsak større deltakelse enn forventet på noen samlinger, og at det er gjennomført flere samlinger enn opprinnelig planlagt i forprosjektet. Dette viser også en stor vilje til å delta i forprosjektet gjennom kommunale prioriteringer av ressurser som deltakerutgifter og arbeidstid.

I tillegg kommer dekning av 30% av utviklingsveilederens lønns- og reisekostnader, i tråd med gjeldende avtale mellom kommunene i nettverket.

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Prosjektrekskap

Regnskap h - 2016			
	Regnskap	Budsjett	Finansieringskilde
1 Faglig innhold	112 000	540 000	KS
Reise fagleg innhold	47 728	100 000	KS
2 Lokal veiledning	104 000	540 000	FM
3 Koordineringsressurs	191 158	400 000	FM
4 Reise og oppholdsutgifter	146 724	100 000	FM
SUM	601 610	1 680 000	
Differanse	1 078 390		
Regnskap h -16 og v - 17			
	Regnskap	Budsjett	Finansieringskilde
1 Faglig innhold	544 000	540 000	KS
Reise fagleg innhold	147 211	100 000	KS
2 Lokal veiledning	545 600	540 000	FM
3 Reise og oppholdsutgifter,veiledning	168 051	100 000	FM
4 Koordineringsressurs	382 316	400 000	FM
5 Reisetidkompensasjon IMTEC	169 200		
5 Egne nettverksmidler		276 378	NNM
SUM	1 956 378	1 956 378	
Differanse	-0		

Koordinering:	
Lønn, koordinering AMH h- 2016	191 158
Lønn, koordinering AMH v-2017	191 158
SUM	382 316
Reiser:	
Koordinering h-16- reiser ,veiledning	12 466
Koordinering v-17 - reiser, veiledning	15 212
SUM	27 678
Veiledning:	
Veiledning, KS - K h- 2016	16 000
Veiledning, KS - K v-17	104 000
Veiledning IMTEC h- 2017	96 000
Veiledning IMTEC v- 2017	329 600
SUM	545 600
Reiser:	
Veiledning - reise KS-K h- 2016	32 947
Veiledning reise IMTEC h- 2016	398 10,38
Veiledning IMTEC reise v-2017	52 803
Veiledning KS-K reise v-17	28 652
SUM	154 212
Fagleg innhold:	
Fagleg innhold, K- KS h- 2016	112 000
Fagleg innhold IMTEC h- 2016	240 000
Fagleg innhold, K- KS v-17	80 000
Fagleg innhold IMTEC v-17	112 000
SUM	544 000
Reiser:	
Reise Fagleg innhold IMTEC h- 2017	44 000
Fagleg innhold, reise KS-K h- 2016	7 917
Fagleg innhold, reise KS-K v-17	28 652,095
Reise Fagleg innhold IMTEC v-17	52 802,875
SUM	133 372,12
Andre utgifter	
Reisetid IMTEC h-16	88 000
Reisetid IMTEC v-17	81 200
SUM	169 200

Nettverksmidler:	
Regionskontaktsmidler gsk	50 000
Eldre kompetansemidler Ksu	205 000
Bruk av fond NNM	21 378
	276 378

Vedlegg 2: Kommunal egenfinansiering

dato	aktivitet	deltakergruppe	Ant pers	overnattinger	
19.04.2016	1. treningsleir	Overantninger		18	
19.04.2016	Surnadal	Fag-gruppen	24		
20.04.2016	Surnadal	Oppvekstnettverket,	129		
02.06.2017	Sommersamling	Sommersamling		18	
02.06.2017	Angvik	Fag-gruppen	31		
03.06.2017	Angvik	Fag-gruppen	41		
11.08.2016	STG-møte	STG	13		
06.10.2016	Eiersamling orkkide	Alle eiere, rådmenn, ordførere	60		
27.10.2016	STG-møte	STG	13		
02.11.2017	2. treningsleir	overnattinger	27	24	
02.11.2017	Kristiansund	Fag-gruppen	27	24	
03.11.2016	Kristiansund	Oppvekstnettverket,	156		
15.11.2016	Eiernetverk	Fag-gruppen	17		
25.01.2016	Strategimøter STG	Fag-gruppen	16		
07.02.2017	Operasamlingen	overnattinger		22	
07.02.2017	Kristiansund	Fag-gruppen	32		
08.02.2017	Kristiansund	Fag-gruppen	27		
22.03.2017	3. treningsleir	overnattinger		23	
22.03.2017	Surnadal	Fag-gruppen	33		
23.03.2017	Surnadal	Oppvekstnettverket,	137		
10.05.2017	STG - møte	STG	14		
07.06.2017	Sommersamling	overnattinger		34	
07.06.2017	Hå holmen	Fag-gruppen	34		
08.06.2017	Hå holmen	Fag-gruppen	34		
28.06.2017	STG-møte		14		
hele perioden	Fremtidsbildeskaping alle kommuner/enheter	4500 deltakere a ca. 3,5 timer = 2250 dagsverk*	2250		
	Antall dagsverk i alt		3129	145	overnattinger
	pris lønn, evt vikar, reise og dagspakke		2400	1200	pris
			7509600	174000	
	I alt egenandel for kommunene				7683600
* I denne gruppen er personer som har deltatt flere ganger opptil 5-6 ganger, men bare regnet en gang. Det motsvarer den lavere prisen det koster å ha en elev til å delta, så dette er et gjennomsnittlig overslag.					

Vedlegg 3: Møteplan DGO 2040 – region Nordmøre - høst 2016 og vår 2017

Møteplan DGO 2040 – region Nordmøre - høst 2016

Når	Hva	Ansvar/deltakere	Sted	
10.08.16	Koordineringsgruppa	TS, CAG, AMH	Angvik	
11.08.16	Styringsgruppemøte m. Ts		Angvik	
25.- 26.08.16	Koordineringsgruppa + NTNU	TS, CAG, AMH	Tr.heim	
Sept./okt.	Fremtidsbildeskaping - Veiledning og oppfølging på		Kommunene på Nordmøre	
27.- 28.09.16	Koordineringsgruppa + NTNU	TS, CAG, AMH	Tr.heim	
05.10.16	Formøte m. faglig ressursgruppe, kl 19.00	TS, CAG, AMH Faglig ressurs G.	Thon hotell, Kr.sund	
06.10.16	Eiersamling - FM, KS, UDF, Knut Roald + faglig ressursgruppe - parallelle sesjoner	Alle eiere, rådmenn, ordførere	Thon hotell, Kr.sund	
07.10.16	Koordineringsgruppemøte	TS, AMH, CAG	Ksu	
27.10.16	Styringsgruppemøte	STG	Tingvoll	
01.11.16	Koordineringsgruppa - Om kvelden	TS, AMH, CAG	Ksu	
02.- 03.11.16	- Oppvekstnettverk Teori del 1. Fremtidsbilder underveis	TS + eiere, CAG Alle ledergrupper+udf+ikt	Caroline, Kr.sund	
15.11.16	Eiernettverk Veien videre – våren 2017	Alle adm eiere TS+CAG	Surnadal	
05.- 06.12.16	Strategidokument Halvårsvurdering Planlegging våren 2017 Hovedprosjekt	TS, AMH, CAG Fremtidsforskning Jørn Skovsgård	Kr.sund / København?	
24.01.16 kl. 08.00 - 16.00	KOG-møte	TS, AMH	Surnadal	
25.01.16 Kl. 08.00 - 12.00	KOG - møte			
kl. 12.30- 15.00	Styringsgruppemøte - Halvårsvurderinger - Konsekvenser for resten av prosjektet - videre for hovedprosjektet - mål første runde, prinsipper for kapasitetsbygging Navnekonkurranse	IMTEC, CAG, AMH, NTNU STG, CAG, AMH	Surnadal	
kl. 15-17 (KOG)	- Søknad hovedprosjekt - Program operasamling			
26.01.17	Regional samling FM • KS, PPT, synergieffekter av dette • Programperspektiv – kapasitetsbygging, felles agenda, felles styrke, felles mål (Sogn og Fjordane...), partsamarbeid - synliggjøres i bhg og gsk, mellom kommuner, UH, PPT, uiu	FM, NNM	Surnadal	
06.02.17	KOG • Felles bilder	TS, KS?, CAG, AMH	Kr.sund	
7.- 8. februar	Operasamlingen Grand i Ksu 6.0:2 Felles middag m gjester? 07.- 08.02: Evt. Felles dag • Megatrender – Jørn Skovsgaard? • Evaluering • <u>Skape felles bilder</u> • Hensikten med hovedprosjektet ○ Jobbe med kapasitetsutviklings - modellen ○ Skape mål/målformuleringer - top down – bottom up	Alle oppv.ansvarlige, HTV + evt. gjester fra Tr.heim, Gjøvik, evt. Danmark (Vert: KSt) KS-K, IMTEC	Kr.sund Thon hotell	

	○ <i>Vegen videre? GAP – analyse, dypere - kommunebasert, TS, KSt, DL, MF</i> ○ Helhetsforståelse av kapasitetsbygging Andre saker: • Tilsynsnettverket i barnehagane v/ THE • Økonomi i nettverket • Skuleskyssordninga i kommunane • IKT- kartleggingar • Regional IKT – dag i november? Evaluerer av samling			
08.02.17 Kl. 09.00 - 16.00	Planlegging av treningsleir 22.-23.03.17	CAG, AMH	Kr.sund	
06.- 07.03.17	KOG – planlegging, skrive søknader, sluttplanlegging 3. treningsleir, sluttvurdering forprosjekt	TS, CAG, AMH	Gardemoen	
08.03.17	Skypemøte - Skovsgaard?	CAG, AMH	Skype	
15.03.17	KOG - møte - Skrive ferdig søknad	CAG, AMH	Surnadal	
17.03.17	Frist – innsending søknad om Prosjektskjønn	CAG, AMH	-	
22.mars	Forberedelse til 3.treningssamling for oppv.ansvarlige • Hvordan forankre dette politisk og faglig?	Alle oppv.fag.ansvarl., HTV	Surnadal	
23.mars	3.treningssamling i Oppvekstnettverk - eiernettverk Orkidé Mål: Forankre politisk partstenkning • Faglig påfyll: Megatrender, gjøre noe i gruppene? - Jørn Skovsgaard • Erfaringsdeling – Hva har vi gjort? Hvordan har vi gjort det? • Felles fremtidsbilder – gruppearbeid kommunevis • Felles bilder og betydning for strategi? TS, CAG, AMH • Forankring av hovedprosjekt Hovedmål evt. Strategier AMH, CAG	Oppvekstnettverket, eiernettverk, HTV, ordførere, rådmenn (Gruppeveiledning), Erling Barlindhaug, KS?	Surnadal	
21.04.17	Status – sluttvurdering til forprosjektet sendes inn i OneNote • Quest A og B • Målskjema		Alle oppvekstansv	
25.- 28.04.17	Sluttrapport forprosjekt DGO 2040 • Justering prosjektbeskrivelse • Politisk sak	CAG, AMH og TS	Hvor?	
05.05.17	AU- møte Nordmøre regionråd	CAG, AMH		
10.05.17	STG - møte • Status • Planlegging 7.- 8. juni • Planleggings - / fagdager • Sluttvurdering forprosjekt	CAG, AMH	Gjemnes	
Juni 17	SAFO NTNU og Nordmøre			
7.- 8. juni 2017	Sommersamling eiere • Evaluering av forprosjektet • Planlegge oppstart hovedprosjekt		Håholmen, Averøy	Bro til hovedprosjekt
20.06.17	Planlegging	CAG, AMH	KO	
23.06.17	Sunnalskonferansen – innlegg DGO 2040	KO		
28.06.17	STG-møte		Sunnaldalen	
juli	Ferie			
Aug	Planleggingsdager i hver kommune eller interne avtaler			
07.08.17	KOG - planlegging	KOG	Oslo	
08.08.17	KOG - planlegging	KOG	Oslo	
29.08.17	KOG	KOG	Smøla	
30.08.17	STG - møte Gapanalyser på eiernivå,	STG	Smøla	Politisk sak, planlegging høst

31.08.17	NNM - bestilling av veiledning	FAG	Smøla	Politisk sak planlegging Høst 2017
18.10.17	4 - treningsleir	FAG	Kristiansund	Hvilke GAP-analyser på de ulike nivåene?
19.10.17	Oppvekstnettverk	OPPV	Kristiansund	Jobbe med håndverket Karen C Louis
20.10.17	IMTEC-lederseminar - Karen C Louis	STG?	Oslo	Tore og Karen seminar
23-24.10.17	EVT showcase i OECD			
Nov	STG			
des	Strategiseminar	FAG		
okt-des	Pilot-kompetanse i Senariometodik	Institutt for fremtidsforskning	KOG	
feb	operasamlingen			
Mars 18	Dag uke 10, 11 (15.-16.+ marlen)			

Dette er en oversikt over samlinger på regionsnivå. Alle samlinger og nettverksmøter i kommunene og enhetene, kommer i tillegg.

 = gjennomført

Vedlegg 4 Invitasjoner til ulike nettverkssamlinger

Program for 3. treningsleir i Oppvekstnett Nordmøre

Mål for samlingen:

Lande felles forståelse for behovet for et hovedprosjekt

Deltakere:

- Dele suksesshistorier fra egen kommune fra **Oppvekstnett**
- Se konturere av endelig felles Fremtidsbilde
- Se konturene av mål for de ulike aktørgruppene
- Skisse til strategi basert på det foreløpige Fremtidsbildet på Nordmøre

22. mars Felles planlegging for prosessledere

Deltakere: **Oppvekstansvarlige med ITD/Case (prosessledere)**

08.00 - 11.00	Forberedelse - fordeling grupper etc.	TS, TG, CAG, AMH, VM?
11 - 11.30	Suksesshistorier med Oppvekstnett - Brus i dagligstue - Kreativitet - Rulling av prosess - Ellemøderkning - Forbruk	CAG AMH
11.00	Suksessene - skilte å ha med seg videre	TS
11.30 - 12.00	Hvor er vi nå? Mål med samlingen, tidslinje, fremdriftsplan, saknraden til TM	CAG og AMH
12.00 - 12.30	Strategi	TS, TG
12.30	Lunsj	
13.30 - 14.00	Scenario - tenkning	Vibeke Mostad
14.00 - 14.30	Vi Oppvekst fremtid - hvordan?	Jørn Skjerve
14.30	Pause	
14.45 - 15.30	Om målsetting og kapasitet	Tone Guldal
15.30	Pause	
15.45 - 16.45	Hierarkten med neste dag - Forberedelse (Økt 1 - Billedgjøring 20 min - forslag til metodikk (dele på tvers 15 min, forberede i egen gruppe, utvikle egen metodikk) (Økt 2 - Regionale mål 40 min Arbeid med regionale mål på tvers)	Alle skal ha funksjoner neste dag kl. 11.00 - 12.00
16.45	Pause	
17.00 - 18.00	Forberedelse økt 3 og 4 13.00 - 15.00 (Økt 3 - kommunale mål - hvordan skal vi lage kommunale mål i egen kommune? Hvordan involvere hvem? - planlegges av oppvekstfaglige med sine Oppvekst) (Økt 4 - Interaktive) Hvordan skal vi lage mål i vår enhet? Hvordan involvere hvem? Planlegg prosess på enhets- og kommunenivå	Alle skal ha funksjoner
19.30	Middag og muntre aktiviteter	Astrid og Bjørns stue

(22.)-23. mars 2017 Sammen skaper vi fremtiden Surnadal Hotel **Oppvekst**

Program for 3. treningsleir i Oppvekstnett Nordmøre

23. mars: 3. treningsleir i Oppvekstnett Nordmøre

Deltakere: **Alle i Oppvekstnettverket, Ørklide, elevrådsledere, PPT, FAU-ledere, BUP, BV, næringslivet, andre kommunalsjefer/enhetsledere**

9.30	Velkommen - Målet med hovedprosjektet - Tidslinjen for hovedprosjektet - Veien videre	CAG, AMH
10.00 - 10.45	«Vi Oppvekst fremtid - hvordan?»	Jørn Skjerve, OECD
10.45	Pause	
11.00 - 12.00	Økt 1: Fremtidsbilde , noen som har noe å tilføye? (Alle har fått bildet tilsendt for å begynne med måltenkning) (Økt 2: Arbeid med mål på regionalt nivå på tvers av kommuner i funksjonsdelte grupper)	HTV: Elever, FAU Oppvekst : Rådmenn, ordførere CAG, VM: Andre ledere (tidstaker, leder, observatør)
12.13	Lunsj	
13.00 - 14.00	Økt 3: Arbeid med mål på kommunegrupper - Prosess for mål på kommunenivå - Planlegging av prosess i egen kommune	Leides av oppvekstfaglige og HTV
14.00	Pause	
14.15 - 15.00	Økt 4 - paralleldelt Parallelsesjon 1: Økonomi i hovedprosjektet Ordførere, Rådmenn, Oppvekstfaglige Parallelsesjon 2: Planlegging av mål-prosess i egen enhet Elever, lærere, pedagoger, ledere, foresatte	AMH, TL, TG CAG, MF, VM Oppvekst prosessledere
15.00	Oppsummering - felles	
15.15	Avreise	

Forberedelse alle:

Sjekk 1. felles fremtidsbilde for Nordmøre og spill det evt. i kommunens og/eller enhetens fremtidsbilde. Er det noe viktig som mangler? Noe du ville gruppen annerledes?

Forbered forslag til 3-5 målsettinger for regionen ut i fra fremtidsbildet.

(22.)-23. mars 2017 Sammen skaper vi fremtiden Surnadal Hotel **Oppvekst**



Nettverk Nordmøre

1. Status DGO forprosjekt (9.30)

a. Hvorfor Fremtidsbilder? Utviklingslogikker, samskaping, all systems go... Am

Gjennomgang ved Astrid om sammenheng i prosessen fra felles bilde av ditt vil skal, målarbeid, strategi og forankring av plana underveis.

Innspill:

Konkretisert bildearbeidet i Surnadalen. Hvilke yrker er på vei og aha vi vet ikke hva som ventor oss. Se sammenhengene mellom **STU**, ny rammeplan, og rosa.

Må få med flere i mål og planarbeidet.

Går sammen med lederne i skolene i prosessene, kommer ut når det skjer og står sammen med.

Prosessene som skaper felles forståelse og engasjement i alle ledd må tas.

Ny måte å tenke samfunnsutvikling på, også i skole og barnehage.

Gir skolefaglig/kommunalsjef større og dyper kjennskap til enhetene, når de er med på bildekapingsprosessene i enhetene.

b. Status- fremdrift i de ulike kommunene?

Gjennomført, holder på med - planer om...

Tingvoll: Sord Anne Braatvik

Vi har hatt noen info-møter, var også med på Angvik og i **Kau** 6. oktober. Begynner å se sammenhengene og få skolefaglig-mandatet fordelt, så de får kontinuitet i arbeidet. Rigger en struktur for arbeidet nå.

ER i Blokk og på vei.

Sunddal: Hilde A. Andersen

Kursdag 18. august med lærere, ledere fra barnehager og utvalgte politikere, der IMTEC var med å innlede. Forsøker å heve blikket, men kjører på **paralelle** løp, en langsiktig og en kortsiktig plan. Kortsiktig konkretiseres ut ifra **ludvisje** og bildene som ble skapt. Noen har laget helt nye planer etter det.

Jobber fortsatt med å få politikkene - jan-feb. har ikke fullt bilde klart i feb, men sender det de har. Barnehage ligger litt etter, men er med. Har laget egen styringsgruppe med rektorer, styre, **tiltaksplan**, rådmenn og politikere.

Viktig å bruke den tid det tar.

Halsa: Anita Ø. Osterholm

Har vært med på bildekapingen i nov 15, laget styringsgruppe, hatt møte i juni og tenkt mange gode tanker og ideer. Var med i **Kau** 6. okt - var en god dag der rådmenn og politikere ble koblet på. Må få inn tillitsvalgte i styringsgruppen. Møte i neste ute der mandatet drøftes. Finne et godt mål for oss og gjøre det **gjennomførbart** for oss. Det settes opp en milepølsplan. Har ikke startet aktiviteter. Trenger hjelp til å planlegge og ha med oss noen i aktivitetene. Har ikke fullt bilde i feb, men vil jobbe med dette på en god måte.

Referat fra STG-møte

27. oktober 2016

Tingvoll



Nettverk Nordmøre

Rindal: Dumbild Brundstad

Har planer om å skape bilde med politikerne - dato ikke satt ennå. Kan man bruke K Stranden til en annen målgruppe. Barnehage er ikke med ennå. Skolen er inne i rosa. Kommer ikke 2-3, gjør jobben i **Rindalen** på et senere tidspunkt. Ønsker gjerne hjelp til gjennomføringen.

Kan R stille med observatør på 2. nov.

Vil finne ut hva vi har - hvor vi står, før vi setter mål. Har blitt med i pulje 1 læringsmiljø og må jobbe parallelt. La god plan 6. oktober. Har deadline feb for å ha gått en runde på bildekapings.

Averøy: Erik Næss

Har kjørt noen økter med bildekapings i de ni barnehagene. Rektorene har også vært med en omgang. Har fått inn notater fra de rektorene har gjort. Vi jobber mer med saken, men ser ikke helt klart hva dette skal føre til ennå. Det er lurt å arbeide med å få en felles plan for sektoren.

PPT: Marit S. Stavne

Litt forskjellige tilnæringsmåter i de tre **gg**-kontorere. Marit har vært med på indre i de prosessene som har foregått både regionalt og i surnadalen. PPT indre har også laget sitt eget bilde, men stiller spørsmål ved verdien ved "eget PPT-bilde". Ønsker å være **fullt utdelt** i bildekapings på tvers. Må passe på å ikke bli en egen **gg**-øye - må inn i den felles virkeligheten.

Vi er travle alle **gg** men hva er det viktig å være travle med?

Kristiansund: Edit Husby

Skal bruke bildekapings til arbeid med egen oppvekstplan. Fikk god veiledning fra D Langfjær og Skandsen på 5. oktober. Starter opp forankringen 8. november med ledergruppen. Har laget en god modell for arbeidet. Byplanleggeren holder på med kommunepanen og dette arbeidet må samkjøres. Skal skape fremtidsbilder gjennom workshops en på dagtid for ansatte i enhetene med **gg** barnevern, plangruppa på skole. En for politikere og foresatte å kveidstid. Alle skolene bestemmer selv om de sender og hvem de sender. Medio januar.

Enten griper du sjansen når du får **tilbudet**, eller så godtar du at andre bestemmer.

Har to fremtidsbilder et fra skole og et fra barnehage - de er veldig forskjellige **gg**.

Vi har noe råmateriale klart 1 feb.

Vi fikk god og utfordrende veiledning fra IMTEC.

Åure: Eva Berg

Har stort sett de samme utfordringene og har stor nytte av å lytte til de andres erfaringer. Har hatt et møte der **gg** har fått større forståelse. Barnehage tar det litt kjøper. Noen skoler har begynt å involvere elevene. En runde med politikerne, koblet på HTV.

På 27 Jan temadag med Tore og Mikkelson - samler bredt fra alle nivå - alle samarbeidspartnere som for eksempel PT der vi håper å komme frem til et felles kommunalt bilde. Kobler mot oppvekstplan. Lurt med både kortsiktig og langsiktig plan.

Er godt på vei og har bilder i feb.

Smøla: Jørn Arild

Har ikke alle fått det under huden ennå. Barnehage er mest på og har kommet i gang. Var med i byen 6. oktober. Det var nyttig å ta dette sammen med ordføreren og har lagt tema inn på dagsorden.

Vi **gjør**, kjelle til å dra dette i gang.

Ble utfordret av Tone Guldal 6. oktober og har ikke **gg**. Vi jobber med å finne svar.

Kan levere noe 1. februar

Vi jobber med vi felles skole og felles **oppvekst**. Har med organisasjonene og er på plass med mange 3. november. Er i startgropen og vil være med.

Sluttrapport for Den gode oppveksteier 2040 – region Nordmøre

NETTVERK NORDMØRE



Referat fra sommersamlingen 2-3 juni 2016

Referat fra Sommersamlingen i Angvik 2016

Tilsette:

Alle 10 kommuner var representert med minst en fra oppveksteier på begge dagene. I tillegg var det deltakere fra UDF, IKT-Orkide, NTN, DMH, Fylkeskommunen og IMTEC på hele eller deler av samlingen. Se vedlagte deltakerliste for mer info.

Dronning Mauds Minne Høyskole

- Gjennomgikk og formaliserte avtalen med DMH v/leder Ingar **Reinertsen**.
- Informasjon om **ABU** – arbeidsplass basert barnehageutdanning v/Elin **Almestrand**. OBS på søknadsfrist 15. juni.

IKT-Orkide

- Strategiplanen som ble påbegynt september i fjor er nå vedtatt – finnes på Orkideportalen.no
- Informasjon om Barnehagens satssning på IKT – avrundes og rapporteres nå.
- Fronter som vi kjenner det i dag vil forsvinne – tungvint og snevert brukergrensesnitt. Office 365 kan ivareta mye av Fronter og det søkes etter nye løsninger som kan ivareta behovet for foreldresystem. Vær obs på at hver kommune må si opp sine avtaler med Fronter når den tid kommer.
- Demonstrasjon og litt øvelse i bruken av Office 365, spesielt Class **notebook** v/ Signe Moen og Tore Lien



- Mange gode forslag til hva kommunene selv kan gjøre for å få Office 365 tatt i bruk i alle nivå – bla ved at skoleier selv tar det i bruk på rektormøter.
- Forslag om å invitere alle superbrukere og en fra hver skole (ca. 50 skoler) til opplæring i bruken av Office 365 v/ IKT-Orkide ut på høsten.
- Kan vi flytte NNM sitt arkiv fra ekstranettet over i OneNote eller Class **notebook**?

Valg og endringer i Nettverk Nordmøres styringsorganisering

- Valg av leder/nestleder:
 - Astrid Mogstad Høivik Sunndal gjenvalgt som leder for Nettverk Nordmøre
- Hilde Akselsen Andersen Sunndal valgt som nestleder for Nettverk Nordmøre

Sammen skaper vi fremtiden på Nordmøre

NETTVERK NORDMØRE



Referat fra sommersamlingen 2-3 juni 2016

Andre verv videreføres som følger:

- Torill Helgryn leder for Barnehageeiernettverket
- Astrid Mogstad leder for Skoleeiernettverket
- Laila Hopshaug **regio**kontakt for barnehage
- Astrid Mogstad Høivik **regio**kontakt for skole

Bakgrunn for endringer i nettverkets styring og organisering

Ut fra behovet for større grad av felles forståelse og **involveringsmulighet** i Nettverket er det fremmet forslag om endringer i **UDF**, som minner om det som tidligere ble kalt nettverkets «styringsgruppe». I tillegg har Nettverket fått en ny arbeidsgruppe i forbindelse med DGO som består av Leder, utviklingsveileder og samarbeidspartnere fra IMTEC.

Vedtak om endringer:

- Alle 10 kommuner skal ha representanter med egen vara i **UDF**/styringsgruppen
- Deltakerne er oppsatt etter en balansert fordeling mellom barnehage og skole
- Dette ble vedtatt med forslag om evaluering sommer 2017. **1. møte er 11. august i Angvik**

For mer info se vedlagte referatet fra møte i valgkomiteen og «Nettverk Nordmøre» om nettverket sist i dette referatet.

Ressurser til koordinator DGO 2.0:

Skjennsmidlene fra Fylkesmannen inneholder kr 500.000 til en koordinator i forprosjektperioden, dvs. frem til våren 2017. Astrid har frem til nå hatt denne rollen sammen med **utviklingsveileder**, og deltakerne ønsket at det denne konstellasjonen fortsetter ut forprosjektperioden. Ressursene vil bli brukt til å frikøpe Astrid fra deler av arbeidsoppgavene hennes i Sunndal kommune det kommende året.

Status og videre arbeid med DGO 2.0

- Innramming med bakgrunn i **Nordmørsregionen**, fremtidens samfunn og tildeelte midler til forprosjekt DGO 2.0, v/ Astrid
- Deltakerne delte erfaringer med bidragskaping av fremtiden og fremtidens oppvekstsektor. Både de som er gjennomført med suksess, de som ikke virker etter hensikten og de man har tanker om å gjennomføre. Tillitsvalgte og andre parter lyttet seg inn i settingen.
- Knut Stranden fra IMTEC holdte en interessant og lærerik forelesning om 3. partssamarbeid – se også **pp. 48**.
- Deltakergruppen ble delt i to (UDF og resten). De arbeidet med hvordan de kan bidra inn i mobiliserings- prosessen.

Bidrag fra eiergruppen:

1 Innhold

- Forankre utviklingsprosjektet bredere enn innfor oppvekst i kommunene
- Tilleg inn for reell påvirkning
- Alle parter skal være **medaktører** i alle faser av prosessene
- Forankring, for å skape same forstilling
- Avklare ulike roller innfor egen organisasjon
- Bruke modellen/arbeidsmåten lærande møte
- Rom for refleksjon
- Bidra med engasjement og motivasjon

Sammen skaper vi fremtiden på Nordmøre

Nettverk Nordmøre



Operasamling 2017

Grand hotell i Kristiansund

Inviterte: Oppvekstfaglige ansvarlige, IKT-rådgivere, utviklingsveileder, UDF Møre og Romsdal, **UDF**, **ec**-innen oppvekst, fylkesmann, fylkeskommune, NTNU, IMTEC, KS, KS-konsulent, samt spesielle gjester.

Tirsdag 07.02 Utvikling DGO 2040

- 9.00 – 11.00 **Skape felles bilder av fremtiden**
- arbeid med midtreisevalueringer
 - status nå og deling av erfaringer
 - tegne konturer av et første felles bilde for Nordmøre
- 11.15 – 12.45 **Operalunsj på Brassieret**
- 13.00 – 17.30 **Utforming av hovedprosjekt**
- Hensikten med hovedprosjektet
 - Kapasitetsutviklingsmodellen
 - Skape mål/målførmuligheter – **top down** – **bottom up**
 - Økonomi muligheter og utfordringer
 - Søknader
 - Tanker om 23. mars med oppvekstnettverket og Orkide
- 20.00 **Festmiddag på Grand**

Onsdag 8.02 Administrative saker:

- 8.30 – 10.00 **Sammenheng:**
- Planleggingsdager høst 2017 – hva hvordan?
 - Regional IKT – dag i november
 - IKT- **karlegging**
- 10.15 **Andre saker:**
- Status økonomi i nettverket
 - Tilsynsnettverket i **barnehagene** v/ THE
 - Skuleskysordning** i **kommunene**
- 12.00 **Lunsj**



Dialogseminar Smøla kommune

Måndag 09.01.2017



- | | |
|---|--|
| 08.45 «Summekaffe» | 13.30 Pause |
| 09.00 Velkommen | 13.45 Presentasjon i plenum |
| 09.15 Sammen skaper vi fremtiden på Nordmøre v/Astrid Mogstad Høivik | 14.25 Hvordan arbeide med framtidsbilder i egne grupper? v/Christina |
| 09.45 Sammenheng mellom planer, mål og involveringsarbeid i framtidsbilder v/Tone Guldahl | 14.45 Veien videre |
| 10.15 Pause | 15.00 Slutt |
| 10.30 Workshop 1: Skaping av framtidsbilde for Smøla, v/Lørn og Christina | |
| 12.00 Mat | |
| 12.45 Workshop 2: Skaping av framtidsbilde for Smøla v/Lørn og Christina | |

AMH, TG og CAG veileder og støtter prosessen i gruppene

Vedlegg 5 – Delingsblokk i O365

[illegible]

Vedlegg 7 Prosessbeskrivelse

Framtidsbilde fra 1920



29

IGP

Problemstilling:

Hvordan **ønsker** du at fremtidens oppvekst for barn og unge i Kristiansund skal være i 2040?

Roller på gruppene:

Ordstyrer – sist hadde fødselsdag
Skriver – neste som har fødselsdag
Tidtager – den som er eldst

30

IGP

Ordstyrer – sist hadde fødselsdag. Skriver – neste som har fødselsdag. Tidtager – den som er eldst

Hvordan **ønsker** du at fremtidens oppvekst for barn og unge i Kristiansund skal være i 2040?

- I: 10 min. i plenum



31

IGP

Ordstyrer – sist hadde fødselsdag. Skriver – neste som har fødselsdag. Tidtager – den som er eldst

Hvordan **ønsker** du at fremtidens oppvekst for barn og unge i Kristiansund skal være i 2040?

- I: 10 min. i plenum



- G: 5 min Felles oppgaveforståelse
 - Avklaringer mellom gruppedeltagerne

32

IGP

Ordstyrer – sist hadde fødselsdag. Skriver – neste som har fødselsdag. Tidtager – den som er eldst

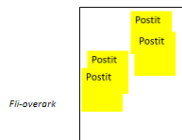
Hvordan **ønsker** du at fremtidens oppvekst for barn og unge i Kristiansund skal være i 2040?

- I: 10 min. i plenum



- G: 5 min Felles oppgaveforståelse
 - Avklaringer mellom gruppedeltagerne

- G: 35 min Rekkefremlegg
 - Legg frem en og en gul-lapp etter tur



33

IGP

Ordstyrer – sist hadde fødselsdag. Skriver – neste som har fødselsdag. Tidtager – den som er eldst

Hvordan **ønsker** du at fremtidens oppvekst for barn og unge i Kristiansund skal være i 2040?

- G: 5 min Felles oppgaveforståelse
 - Avklaringer mellom gruppedeltagerne
- G: 35 min Rekkefremlegg
 - Legg frem en og en gul-lapp etter tur

- G: 25 min Skape bilde
 - Skriver fører fellesbildet i pennen på stort flip-overark



34

IGP

Ordstyrer – sist hadde fødselsdag. Skriver – neste som har fødselsdag. Tidtager – den som er eldst

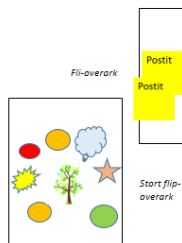
Hvordan **ønsker** du at fremtidens oppvekst for barn og unge i Kristiansund skal være i 2040?

- I: 10 min. i plenum



- G: 5 min Felles oppgaveforståelse
 - Avklaringer mellom gruppedeltagerne
- G: 35 min Rekkefremlegg
 - Legg frem en og en gul-lapp etter tur

- G: 25 min Skape bilde
 - Skriver fører fellesbildet i pennen på stort flip-overark



35

IGP

Ordstyrer – sist hadde fødselsdag. Skriver – neste som har fødselsdag. Tidtager – den som er eldst

Hvordan **ønsker** du at fremtidens oppvekst for barn og unge i Kristiansund skal være i 2040?

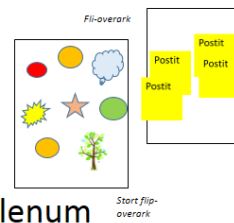
- I: 10 min. i plenum



- G: 5 min Felles oppgaveforståelse
 - Avklaringer mellom gruppedeltagerne
- G: 35 min Rekkefremlegg
 - Legg frem en og en gul-lapp etter tur

- G: 25 min Skape bilde
 - Skriver fører fellesbildet i pennen på stort flip-overark

P: Presentasjon i plenum



36

Vedlegg 8 - Bildefigurliste

Figur 1 verdikjeden i eierskapet (Skandsen 16 oversettelse av K.C. Louis, 2010).....	7
Figur 2 Involvering i utviklingsprosessene (D. Langfjæran, 2016).....	9
Figur 3 Partssamarbeid (K. Stranden, 2016).....	10
Figur 4 Illustrerer sirkulære bottom up - top down - prosesser (Gregersen, Høivik og Skandsen 2017)	10
Figur 5 Evalueringssirklene (S. Stranden 2016)	11
Figur 6: Fremtidsbilde Nordmøre 2040.....	12
Figur 7: Aktører som har deltatt i bildeskapningen.....	12
Figur 8: Matrise over aktørgrupper og antall som har deltatt fordelt på kommunene.....	13
Figur 9: Oppsummering av opplevelse av å være informert og bli hørt	13
Figur 10: Oversikt over opplevelse av prosesser i kommunene.....	15
Figur 12 Del av Fremtidsbilde fra Gjemnes kommune	15
Figur 11 Fremtidsbilde - Aure kommune	15
Figur 13 Fremtidsbilde som ordsky fra Kristiansund kommune.....	16
Figur 14 Fremtidsbilde fra Halså kommune - elev	16
Figur 15 Fremtidsbilde Smøla kommune	16
Figur 16 Fra Fremtidsbilde Rindal kommune	16
Figur 17 Fremtidsbilde Surnadal kommune	
Figur 18 Fremtidsbilde Sunndal kommune	16
Figur 19 Fremtidsbilde Tingvoll kommune	16
Figur 20 Fremtidsbilde Ålvundfjord skole, Sunndal kommune	20
Figur 21 Fremtidsbilde, Mali 9 år Halså barne- og ungdomsskole	19
Figur 22 Fremtidsbilde - Ungdomsrådet i Kristiansund.....	19
Figur 23 Fremtidsbilde skapt av barnehager i Halså kommune	20
Figur 24 Fremtidsbilde skapt av elever ved Batnfjord skole i Gjemnes kommune	20
Figur 25 Elever i bildeskapingsprosesser på rådhuset i Kristiansund og i Smølahallen	20
Figur 26 Lærer informerer om den digitale fremtiden, Gjemnes.....	19
Figur 27 Fremtidsbilde skapt av ansatte ved Øye og Skei barnehage i Surnadal kommune	20
Figur 28 Organisering og sammenhengen mellom nettverkene.....	22
Figur 29 Kommunalt fremtidsbilde skapes.....	23
Figur 30 Prosessplan skapt under 3.treningsleir	23
Figur 31 Elev og PPT- leder presenterer sitt Fremtidsbilde.....	23
Figur 32 Tidslinje "trækkes" opp, januar 2017	24
Figur 33 Additiv justering av Nordmørsbildet, april 2017	24
Figur 34 Oppgave til innovasjonscamp, vår 2017.....	24
Figur 35 Søknad om prosjektskjønnsmidler til hovedprosjekt	28
Figur 36 Oversikt over aktiviteter fordelt på kommunene	29

Vedlegg 9: Referanseliste

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.

Dale, L.E. (1989)

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.

Kommunenenes sentralforbund (2015). Den gode skoleeier.

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

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

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/fou/fou-rapporter/framtid-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/Kommunenenes 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.

Kommunenenes 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 stark lenk i styrningen av skolan*. Malmö: 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.

Senninger, xx (2000)

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