

Rapportering av 1. hovedprosjektår:

“Sammen skaper vi fremtiden”

Den gode oppveksteier 2040 - region Nordmøre



Aure Averøy Gjemnes Halså Kristiansund Rindal Smøla Sunndal Tingvoll Surnadal

Ansvarlig:

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

Prosjektets evalueringsgruppe:

Gunn Irene Haugset, Aure kommune
Eirik Næss, Averøy kommune
Else Brit Gaupseth, Gjemnes kommune
Tove Johannessen, Kristiansund kommune
Kjersti Alvheim, Kristiansund kommune
Jørn Arild Lie, Smøla kommune
Lisbet Gausen, Surnadal kommune
Gjertrud Bruset, Sunndal kommune
Gerd Anne Bråttvik, Tingvoll kommune

Ekstern veileder:

Knut Stranden, IMTEC
knut.stranden@imtec.org

Innhold

Forord	3
Innledning	4
Vurdering av målsettinger fra utlysningen av prosjektskjønnsmidler	4
Vurdering av gjennomgående fokus i utlysningen for prosjektskjønn	9
Samlet vurdering	10
Intervju - undersøkelsen	14
Kommunene sine vurderinger	14
Konklusjon	21
Økonomi	22
Regnskap for bruk av prosjektskjønnsmidler frå Fylkesmannen i Møre og Romsdal 2017 – 18	24
Aktivitetsplan 1.hovedprosjektår 2017 –18	25
Eksempel på nettverksamling	29
Vedlegg 1 Intervjuguide	32
Vedlegg 2 Tilbakemelding fra følgeforskningen NTNU	37
Referanser	42

Forord

De ti kommunene på Nordmøre søkte om prosjektskjønnsmidler for 2017 til en videreføring av forprosjektet “Den gode oppveksteier” 2040 – region Nordmøre inn i et hovedprosjekt.

Hovedprosjektet har fått navnet “Sammen skaper vi fremtiden” - Den gode oppveksteier 2040 – region Nordmøre. Nettverket fikk tildelt kr 1,1, mill. i prosjektskjønnsmidler for 2017, som sammen med 4,7 mill. i tilsagn om OU- midler over tre år fra KS har, har bidratt til en regional overbygning og koordinering av utviklingsaktivitetene og fremdriften i utviklingsarbeidet.

Hovedprosjektet har gjennomført sitt første prosjektår fra 01.07.17 - 30.06.18, og denne rapporten er utarbeidet som en formell tilbakemelding til Fylkesmannen i Møre og Romsdal og KS, men også som en intern evaluering av oppstarten på hovedprosjektet.

En av målsettingene for prosjektet er å utvikle kapasitet og kompetanse for forbedringsarbeid i oppvekstsektoren på Nordmøre. Et viktig utviklingsarbeid i 1. hovedprosjektår har vært å øke dette gjennom etablering av et regionalt prosessnettverk (PRO) og et regionalt evalueringsnettverk (EVA). I begge nettverkene sitter det sentrale aktører som oppvekstfaglig ansvarlige på kommunenivå for barnehage og skole, hovedtillitsvalgte, styrere og rektorer.

Denne rapporten er utarbeidet i en samskapning mellom evalueringsnettverket (EVA), koordineringsgruppen for prosjektet og ekstern samarbeidspartner IMTEC v/ Knut Stranden. En stor del av fakta - innhenting er gjort av nettverksdeltakere i EVA, gjennom utviklingsgruppeintervjuer i de ulike kommunene, dokumentanalyse, annen dokumentasjon og informasjon skapt i de ulike samlingene i hovedprosjektåret.

Hovedprosjektet er en del av KS sitt oppveksteierprogram Absolutt, og er en del av følgeforskningen til KS som gjennomføres av NTNU. I tillegg har Nettverk Nordmøre gjennom KS fått en enda mer detaljert følgeforskning på enkelte sentrale utviklingsområder fra NTNU. Disse tilbakemeldingene er vedlagt denne rapporten.

Rapporten er delt i tre deler:

- 1 Evalueringen av fylkesmannens målsetting i utlysningen av prosjektskjønnsmidlene for 2017-18
- 2 Intervju – undersøkelse
- 3 Formell tilbakemelding på økonomi og aktiviteter

Nordmøre, 30.09.18

For
Nettverk Nordmøre
Astrid Mogstad Høivik
Leder

Innledning

Prosjektets hovedmål er å utvikle kapasiteten på eier- og ledernivå på Nordmøre, slik at den samlede kapasiteten dekker behovene for å nå effektmålet, som er at kommende generasjoner mestrer livene sine og lever meningsfulle liv - i en ukjent og annerledes fremtid.

I utlysningsteksten til prosjektskjønnsmidlene for 2017 fra Fylkesmannen i Møre og Romsdal var hovedoverskriften «Ny kommune 2020», der fokus ikke bare var satt for de nye kommunene, men også de som blir stående alene etter 2020. Prosjekt der flere kommuner går sammen ville bli prioritert.

På Nordmøre er kommunene i ulike situasjoner fra 2020. Noen ønsker å stå alene og noen å slå seg sammen med kommuner utenfor Nordmøre, både med Romsdals- og Trøndelagskommuner. Dette omfatter også kommuner i Nettverk Nordmøre. I vårt innovasjons- og kvalitetsutviklingsprosjekt har vårt faglige samarbeid vært grenseoverskridende, og ikke nødvendigvis vært styrt av kommune- eller fylkesgrenser. Det har vi allerede erfaring for gjennom Gjemnes kommune. I løpet av hovedprosjektets 1.år, har Halså avklart at de går sammen med to kommuner i Trøndelag fra 01.01.2020, og går derfor ut av prosjektet nå for å bruke tid og kapasitet på å bygge den nye kommunen Heim. Rindal går allerede fra 01.01.19 til Trøndelag, og må fra da av delta i et regionalt nettverk under Fylkesmannen i Trøndelag. Rindal avslutter derfor sin deltakelse i hovedprosjektet fra samme dato.

I hovedprosjekt ligger hovedparten av innovasjonen i samhandling på tvers av kommune-, region- og fylkesgrenser. Dette innebærer også å støtte hverandre i å utvikle mer lærende organisasjoner på alle nivå. Partene i oppvekstsektoren må sammen skape fremtidstro og vilje til endring for en bedre fremtid.

Dette arbeidet krever en koordinering og regional kapasitet som bør videreutvikles og styrkes. Dette kommer i tillegg til det ordinære utviklingsarbeidet i kommunene. Det er likevel vesentlig å se dette prosjektet i sammenheng med andre kommunale utviklings- og forbedringsarbeid for å skape synergieffekter.

Vurdering av målsettinger fra utlysningen av prosjektskjønnsmidler

Bedre oppvekst

Vårt prosjekt har som hovedmål å bidra til en bedre oppvekst for alle barn og unge i kommunene i Nettverk Nordmøre. Vi søkte derfor prosjektskjønnsmidler knyttet hovedsakelig til punkt **4 Bedre oppvekst** i utlysningen.

I utlysningen ble det lagt vekt på at barn og unges oppvekstvilkår skal vurderes i alle avgjørelser og i all aktivitet, og det er utarbeidet fire strategimål:

- Sikre barn og unge sin medvirkning
- Bedre det fysiske oppvekstmiljøet for barn og unge
- Bedre det psykososiale oppvekstmiljøet for barn og unge
- Redusere negative konsekvenser av sosiale forskjeller

Sikre barn og unge sin medvirkning

Fra søknaden:

Ett av de sentrale målene i forprosjektet Den gode oppveksteier, har vært å gjennomføre en fremtidssatsning gjennom skapning av fremtidsbilder. Dette har vært viktig for å realisere en annen utviklingslogikk for forbedringsarbeid i oppvekstsektoren, der medvirkning og samskapning er sentrale begrep. Her er fremtidsbildet for Nordmøre 2040.



Bak alle disse begrepene finner vi stemmene til barnehagebarn, elever, foreldre, ansatte i barnehager og skoler, ansatte i voksenopplæring, PPT, barnevern, BUP, NAV, Helse, oppvekstadministrasjon, politikere og fra samfunnslivet. Til sammen har flere tusen mennesker på hele Nordmøre vært i dialog med hverandre om hva de mener er viktig for fremtidens samfunn og oppvekstsektor.

Barn skal få større mulighet til å påvirke sin egen hverdag i barnehage og skoler. Målet er at de skal oppleve mening med læringsarbeidet i hverdagen, få økt motivasjon og engasjement. Barn på Nordmøre skal utvikle en større grad av robusthet i møtet med verden, som gjør dem bedre rustet til å både å gripe fremtidens muligheter, stå i utfordringer som kommer og kunne reise seg etter nederlag. En tenkt del av fremtidige ønsker for regionen er at entreprenørskap står sterkere i opplæringen, for slik å skape en mer variert og praktisk opplæring tettere på omgivelsene og fremtidig arbeidsliv.

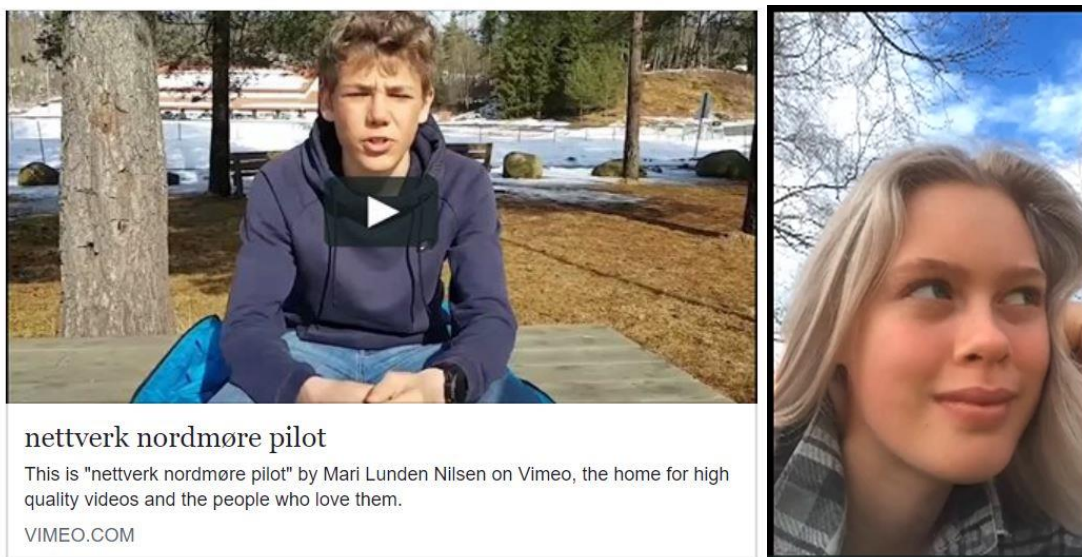
Vi ønsker å skape involvering, eierskap og kompetansemobilisering hos alle aktører i og rundt oppvekstsektoren. I dette arbeidet har vi erfart at elevenes medvirkning og stemmer har løftet og utfordret de andre aktørene, og gitt elevene en mulighet for påvirkning og dialog med politikere og andre som ikke så ofte er i direkte samskapning med så unge mennesker. Denne metodikken skal videreutvikles gjennom hele hovedprosjektet.



Competencies to shape the future:
It is about acting rather than to be acted upon, shaping rather than to be shaped and choosing rather than to accept choices decided by others.

Vurdering:

Denne samskapningen og fokuset på barne- og elevstemmen har fortsatt i hovedprosjektet, både gjennom målskapsarbeidet i enheter, kommuner og i regionen. I forbindelse med vår deltakelse i arbeidsgruppen "Future We Want" i Education 2030, OECD, har vi arbeidet med elevstemmene. Både å få tak i dem for involvering i vårt prosjekt og får å bevisstgjøre ungdommen selv om deres mulighet for å påvirke og skape en meningsfull fremtid – for dem.



<https://vimeo.com/263648316>

pasord: dreams

<https://vimeo.com/269808172>

passord: mobilfilm

Bedre det fysiske oppvekstmiljøet for barn og unge

Fra søknaden:

Både det felles fremtidsbildet for Nordmøre og bildet som er laget av ungdomsrådet fremgår det tydelig ønsker om «mer fokus på fysisk aktivitet».

Kvaliteten på oppveksten til barn og unge skal både speile behov som er tidsbestemte i samfunnsutviklingen. Kvaliteten på tilbudet må være best mulig og praksisen skal ha utgangspunkt i våre felles hovedmålsetting. Prosjektet vil arbeide på flere nivå, og ha som mål at en gjennom strategier og målsettinger med tilhørende tiltak på region- og kommunenivå og i de ulike enhetene, skal arbeide med å etablere trygge og gode oppvekstmiljø, der barn og unge selv også er viktige bidragsytere. Hvilke utviklingsområder en velger å forbedre, vil være avhengig av de ulike ståstedsanalysene og prioriteringene som blir gjort på bakgrunn av speiling i fremtidsbildene og senere scenarioarbeidet. Det fysiske miljøet kan når målene blir satt være blant de høyst prioriterte, men det er ennå for tidlig i prosessen å garantere dette.

Vurdering av arbeid inn mot fysisk læringsmiljø:

Flere kommuner driver nå å bygge nye skoler, og elevstemmen har vært mer synlig enn vanlig. Elevene har bla sittet som faste medlemmer i plan- og byggenemnd, og deltatt i samskapende workshops for utvikling av skolens fysiske rammer. Det er ennå ikke en bred og omforent innsats på tvers av kommunene innen dette målet, men nettverkets Koordineringsgruppe har vært på besøk på

NTNU sin Læringslab på Gløshaugen. Her bygges og testes det ut interaktive læringsareal. Dette besøket har resultert i planleggingen av studietur i felleskap

Elevrådene ved barneskole og ungdomsskole deltar i workshop og arbeider med innspill til fysisk utforming av ny 1.- 10. skole

mellom

FAG-nettverket og IKT Orkidé sitt forum for barnehage og skole for å utvikle kompetanse rundt sammenhengen med gode fysiske rammebetingelser og disse som et viktig læringsverktøy.



Bedre det psykososiale oppvekstmiljøet for barn og unge

Fra søknaden:

Livsmestring står helt sentralt i fremtidsbildene. Det betyr at i hovedprosjektet vil utviklingen av et godt psykososialt oppvekstmiljøet bli viktig. Parallelt med forprosjektet har PP- tjenesten på Nordmøre fått en omfattende kompetanseheving, og en er i full gang med å bygge denne kompetansen inn i kommunene og enhetene. Allerede på nåværende tidspunkt meldes det tilbake om stor tilfredshet og engasjement fra enhetene innen denne satsningen.

Dette arbeidet er et av kronbladene i Nordmørsrosa. I det felles fremtidsbildet er dette arbeidet også sentralt. De medskapnings- og involveringsprosessene vi ønsker å videreføre i hovedprosjektet, vil kunne gi en bred kompetansemobilisering inn i kjernevirksomheten og det daglige arbeidet i barnehagene og skolene. Det gir en god bakgrunn for sammen å støtte hverandre i hva vi skal gjøre når, også relatert til de nasjonale tiltakene på dette området. Sentralt i prosjektet er å bygge kapasitet på regionalt nivå, og gir regional kompetanse som gjør at regionen selv kan samkjøre og følge opp nasjonale satsninger og andre utviklingsområder.

Vurdering av arbeidet med å bedre det psykososiale oppvekstmiljøet:

I målarbeidet som har etterfulgt fremtidsbildearbeidet har det psykososiale og emosjonelle området kommet veldig tydelig frem. Dette har bla resultert i at nettverket i samarbeid med de tre PPT-kontorer på Nordmøre, nå i forbindelse med de desentraliserte kompetansemidlene, holder på å utvikle en læringsløype innen læringsmiljø, som kommuner og enheter kan velge å følge over tre år. Det er også gjort avtale med Thomas Nordahl fra SEPU, Høyskolen i Innlandet, for neste treningsleir i oppvekstnettverket for alle utviklingsgrupper i barnehager og skoler i oktober 2018. I mange kommuner ble fremtidsbildet skapt med involvering av forskjellige sektorer, som helse med BUP, PPT, og næring og fritidsliv for å få et tverrsektoriell blide og samarbeid videre. Det flerfaglige perspektivet blir også tatt med videre inn i arbeidet med utvikling av læringsløypen "godt læringsmiljø".

«Hva kjennetegner et læringsmiljø med dybdelæring?»





Eksempel på bruk av SMT-modellen for å vise sammenhenger mellom mål, ståsted og tiltak

Redusere negative konsekvenser av sosiale forskjeller

Fra søknaden:

Det arbeides kontinuerlig i både barnehager og skoler med utjevne sosiale forskjeller, men det er fortsatt en vei å gå, spesielt når en tar innvandringen og endringer innen arbeidsmarkedet i betraktning. I hovedprosjektet det et sentralt mål å skape ny pedagogisk praksis, som vil gi barna på Nordmøre en større opplevelse av livsmestring og legge grunnlaget for et meningsfylt liv. Dette vil også bety en praksis som er med til å bidra til å redusere konsekvenser av sosiale forskjeller mellom barn og unge og generelt i befolkningen. Frafall fra videregående skole har for mange mennesker gitt store utfordringer i deres voksne liv. Tallet på unge som dropper ut av videregående skole er også for høyt på Nordmøre.

Vurdering av arbeidet med reduksjon av negative konsekvenser av sosiale forskjeller:

Som et tiltak inn mot dette målet er det inngått avtaler med NTNU og det to nasjonale sentre for matematikk og skriving, for utarbeidelse av to læringsløyper innen språk og regning. Disse skal kommunene/enhetene kunne velge å følge over tre år. Målet er å utvikle neste praksis og arbeidet i læringsløypene må hele tiden evalueres og videreutvikles i samarbeid mellom kommunenes behov og erfaringene og UH-sektorens kompetanse. Alle deltakere skal lære - også UH. Valget av læringsløyper foregår gjennom ståstedsanalyser i forhold til framtidsbildet og de samskapet målene, i alle kommuner og enheter ut over høsten 2019. Nettverket har anbefalt at alle kommuner velger samme tema for både barnehager og skoler, så de kan se helhetlig på barnas utvikling og læring, og samarbeide der det er relevant og nyttig for utvikling av neste praksis i hele sektoren.

Vurdering av gjennomgående fokus i utlysningen for prosjektskjønn

Fra søknaden:

Innovasjon og utprøving av nye arbeidsformer, verktøy og tjenester

Dette er et innovativt prosjekt, siden vi prøver ut nye arbeidsmetoder og prosessverktøy. Arbeidet med fremtidsbilder og fremtidsscenarier både regionalt, kommunalt og i enhetene, er i seg selv innovasjon for styrket livsmestring. Gjennom scenarioplanlegging får vi sett på hvilke av scenarioene vi ønsker å utvikle, og hvordan dette fører til innovasjon og andre måter å arbeide på.

I tillegg til fremtidsbilder og scenarier, vil vi gjennom hovedprosjektet bruke eksisterende ståstedsanalyser på alle nivåer, som f. eks. elevundersøkelsen, men også videreutvikle og skape nye analyseverktøy, der ønskesituasjonen fører til andre måter å tenke på. Basert på kunnskapsgrunnlaget, er vi blant annet i ferd med å prøve ut en ny GAP – analyse av egenvurdert og opplevd kapasitet i oppvekstseierskapet. Disse analysene vil bli brukt for å identifisere utviklingsområder, men også for å justere mål, strategier og tiltak i prosjektet.

En viktig del av innovasjonen er å gi elevene en annen rolle i sin egen læring og hverdag i barnehager og skoler. De skal gå fra å være konsumenter og objekter i eget læringsarbeid til å bli produsenter, endringsagenter og subjekter i utviklingen av fremtidens oppvekstsektor og -samfunn.

Et annet element er utvikling av en mer prosess og involveringsorientert eierrolle. Dette har vi allerede begynt å utvikle gjennom forprosjektet og spesielt gjennom å utvikle prosesslederkompetansen hos deltakerne i eiernettverket. Dette brukes nettverksarenaen i oppvekstnettverket sine «treningsleire» til.

Digitalisering og felles hukommelse

En sentral side av prosjektet er en digitalisering av oppvekstsektoren, der vi gjennom å bruke bl.a Office 365 til samhandling og samskapning modellerer læringsprosesser fra regionalt nivå til barnehager og klasserom og vise versa. I løpet av prosjektperioden vil alle barnehager og skoler ha tatt i bruk O365 som hovedverktøy for dialog, produksjon, deling og samhandling. Brukere vil være barn, elever, ansatte, foreldre/foresatte, ledere og samarbeidsparter. I tillegg kommer andre digitale tjenester som det vil være naturlig å ta i bruk, som adaptive læringsressurser og Digital meldingsbok for bedre samhandling mellom hjem og barnehage/skole.

Vi tester ut samarbeid mellom deltakerne i nettverkene ved bruk av digitale samskrivingstjenester som f.eks. OneNote. Denne tjenesten fungerer også som plattform for informasjon og erfaringsdeling samtidig som det gir arbeidet med satsningen en høyest mulig grad av gjennomsiktighet. Helt sentralt her er at denne arbeidsformen bidrar til at nettverksorganisasjonen bedre “husker”, når medlemmer byttes ut og gir kontinuitet i lederskap og samarbeidskultur.

Felles regional strategiplan for kapasitetsbygging

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

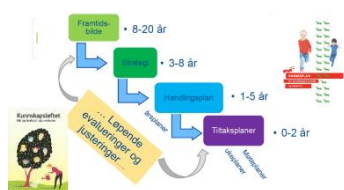
Våre erfaringer kan være overførbare til andre områder/sektorer i kommunene, der interkommunal samordning og samarbeid kan være effektiviserende og bygge kapasitet til å møte fremtidens endringer.

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

Mobilisering og involvering

Dette vil vi videreføre i hovedprosjektet.

Innovasjon i sammenhengene i planlegging og aksjonene mellom nivåene



Å dra i lag krever at våre planer henger sammen mellom alle nivåene i sektoren. Vi ser at det gjennom fremtidsbildene og målarbeidet på regionsnivå utkristalliserer seg flere områder som nettverket kan prioritere å arbeide videre med i felleskap. Det betyr at kommuner og enheter (i klynger eller på tvers av enheter) i fremtiden vi kunne delta i regionale utviklingsnettverk og kompetansarena tilpasset etter hver enkelt enhet.

Aksjonslæring for videreutvikling av «eierskapets verdikjede»

Aksjonslærings-metodikken er ikke ny, men den fikk en oppblomstring i forbindelse med den nasjonale stasjonen «Ungdomstrinn i Utvikling - SKU», som alle kommunene har deltatt i. Denne metodikken brukes nå i nettverkssammenheng mellom nivåene i nettverket. Nye metoder utvikles, avprøves og modelleres nettverksfellesskap, tas med uti/inn i enheter. Erfaringer og innspill til endringer tas med tilbake til både oppvekst- og eiernettverk. Samtidig spiller deltakerne (elever, ansatte, foresatte) fra «kjernevirksomheten» inn ideer og ønsker til netterket som påvirker aksjonene underveis. Dette kalles også bottom up-top down, men vi tenker mer en sideveis – frem og tilbake-bevegelse i tråd med K.C. Louis-modellen. Vi vil under prosessen utprøve «eierskapets verdikjede» og videreutvikle den i vår lokale kontekst – både i barnehager og skoler.

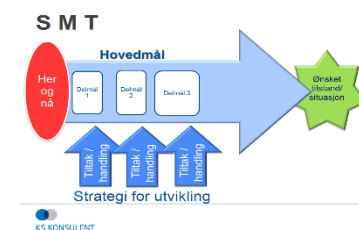
Samlet vurdering

Alle disse utviklingsområdene henger tett sammen i prosjektet, så vi velger å vurdere disse samlet.

Mål, strategi, ståstedsanalyse og tiltak

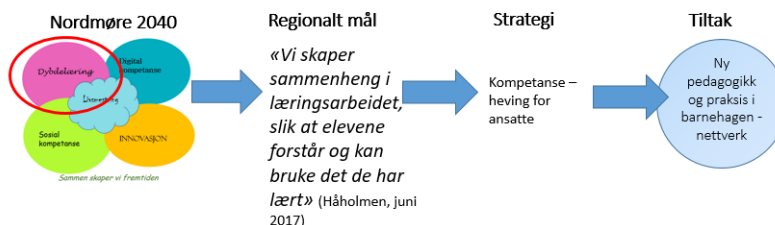
Arbeidet med utprøving av innovative prosesser og verktøy har fortsatt. Etter en grundig vurdering valgte vi bort scenarioarbeidet, fordi dette kostnadmessig ble alt for dyrt. Vi har i stedet valgt å utarbeide mål direkte mot de ulike temaene i fremtidsbildet, og brukt SMT- modellen som utgangspunkt jfr. Illustrasjon under pkt.

Psykososialt læringsmiljø. For hvert av hovedtemaene i fremtidsbildet er det utviklet mål på ulike nivå, fra enhetsnivå til regionalt. Vi ser at det enda er ulikt hvordan kommunene har arbeidet med dette, fra noen kommuner som har gjennomført dette i alle nivåene, til noen som så langt har skapt mål på kommunenivå. Noen kommuner bruker dette arbeidet for å utarbeide en kommunal oppvekstplan, mens andre knytter det tettere mot valg av 1. utviklingsområde. Regionalt har vi valgt å lage en utfylt SMT- modell, basert på noen regionale mål, som viser sammenhengen mellom langsiktige mål, strategiske valg og foreslåtte tiltak. Vi arbeider fortsatt gjennom modellering av prosesser, og prøver å understøtte arbeidet i enhetene og kommunene gjennom det regionale arbeidet. Arbeidet med rammeplan og



fagfornyelsen har sammen med dette arbeidet gjort at læringsløypene i samarbeid med UH blir viktige tiltak for videre arbeid i enheter og kommuner.

Eksempel på sammenhenger mellom Fremtidsbilde, mål og tiltak



Profesjonelle lærende fellesskap og profesjonelle lærende nettverk

Et viktig grunnlag for at vi på alle nivå skal kunne nyttegjøre oss den nye kunnskapen vi får gjennom samarbeidet med NTNU og PPT, er at vi utvikler lærende profesjonelle fellesskap i enhetene (PLF), og skaper profesjonelle lærende nettverk (PLN) i egne kommuner og mellom kommuner. Denne oppdelingen og forståelsen har vi basert på Louis Stoll sitt arbeid med pedagogisk lærende fellesskaper, vist i denne figuren. På regionsnivå har vi så langt skapt dette gjennom etablering av et regionalt prosessnettverk (PRO), med aktører fra hver kommune i ulike roller i kommunene: oppvekstfaglige, hovedtillitsvalgte og ledere fra barnehager og skoler. Dette gjør at kapasiteten for ledelse av prosesser har økt mye. Gjennom PRO har mange fler fått eierskap og saman hjelper vi hverandre med å rigge og gjennomføre samskappingsaktiviteter på alle nivå.

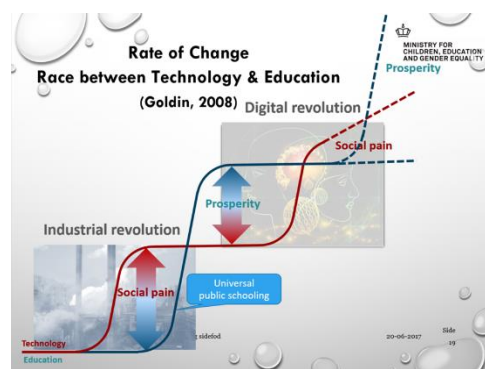


Et annet viktig bidrag til å øke kapasiteten for endring, er etableringen av et tilsvarende regionalt nettverk for intern evaluering (EVA), som også er sammensatt av aktører fra hver kommune i ulike roller i kommunene. Dette nettverket har også bidratt til denne evalueringsrapporten, og vil gjennom sin kompetanseheving bidra til økt kunnskap om og forhåpentligvis en forbedret praksis i forhold til utvikling gjennom intern evaluering.

I løpet av 2.hovedprosjektår vil det bli etablert flere nettverk for utvikling av "neste praksis" i barnehager og skoler. Lærerspesialistrollen vil bli sentral i disse nettverkene. Det vil bli et nettverk for både språk, inkl. skrive og lesing, et for matematikk og regning og et for læringsmiljø. Disse er tenkt satt sammen av lærere fra alle barnehager og skoler i Nettverk Nordmøre. Deres oppgave blir både å få en fagspesifikk kompetansebygging og få kompetanse i endringsledelse. Denne skal de dels få gjennom læringsløypene, og dels gjennom den regionale oppvekstleder utdanningen, som er under utvikling sammen med Dronning Mauds minne og NTNU.

Kobling til og mellom rammeplan og fagfornyelse

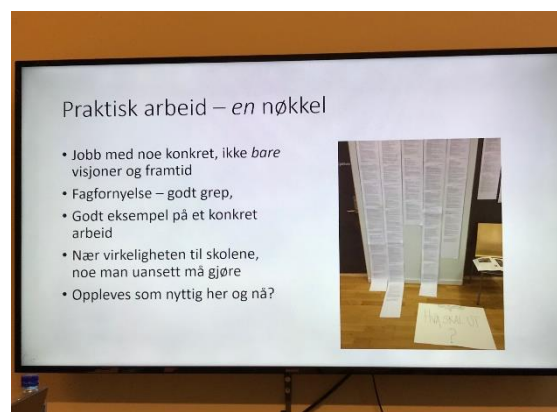
Arbeidet med fagfornyelsen sentralt har pågått de siste årene. Dette er et viktig arbeid for å støtte opp om skapningen av fremtidens skole, som avløser for industrialderens skole. 1. september 2017 ble ny overordnet del vedtatt og det er lagt opp til en historisk samskaping om den nye læreplanen. På Nordmøre har vi tatt tak i denne muligheten gjennom forskjellige aktiviteter. Vi har brukt utviklingsveilederen på skoler i



dette arbeidet. Noen plasser har både elever, lærere og foresatte arbeidet med problemstillingen “hva skal ut” av lærerplanen.

Andre plasser har det blitt arbeidet med å paragraf 1-1 og sammenhengen med overordnet del, samt kjerneelementene. På seminar for fag-nettverket på kommunenivå, har vi arbeidet med venn-diagrammer for å finne likheter mellom rammeplan for barnehagen og overordnet del for grunnskolen, for å finne overlappende tema og argumenter for tett samarbeid. På planleggingsdagene i august 2018, fikk alle ansatte i barnehager og skoler på Nordmøre tilbud om seminar om enten ny rammeplan for barnehage eller ny lærerplan med fokus på overordnet del og videre medskapning i fagfornyelsen. Over 900 ansatte var påmeldt disse.

Her vises en Menti fra felles planleggingsdager for personalet i skolen om fornyelsen med fokus på opplæringsloven paragraf 1-1 og ny overordnet del. Spørsmålet over tar utgangspunkt i de syv delene i § 1-1. Denne oppgave ble brukt som innledning og spiring til å dele og utvikle innsikt i og forståelse for ny overordnet del for lærerpersonalet.



Læringsløyper - DEKOM

Tenkt eksempel på læringsløyper - PLF

Tema	2019	2020	2021	2022	2023...
Digital kompetanse – Samskaping – Profesjonelle læringsfelleskap (PLF) – Aksjonslæring – Dybdelæring					
Matematikk, Matematikk - senteret NTNU	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla	Kr. sund 2 Gjemnes Sunnal Tingvoll	Kr. sund 2 Gjemnes Sunnal Tingvoll
Språk, skriving og lesing, Skrivingsenteret NTNU	Surnadal Rindal Halsa	Surnadal Rindal Halsa	Surnadal Rindal Halsa	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla
Læringsmiljø, PPT	Kr.sund 2 Gjemnes Sunnal Tingvoll	Kr.sund 2 Gjemnes Sunnal Tingvoll	Kr.sund 2 Gjemnes Sunnal Tingvoll	Surnadal Rindal Halsa	Surnadal Rindal Halsa

Som tiltak for å nå målene i fremtidsbildet har vi sammen med NTNU og vårt lokale PPT, satt i gang planlegging og utarbeidelse av tre læringsløyper. Dette er også et ledd i den nye desentraliserte kompetansestrategi fra utdanningsdepartementet. Hos oss kalt DeKom. Det er essensielt at disse løypene skreddersys med utgangspunkt i de lokale behovene og at både de ansatte i kommunene lærer så vel som de ansatte i UH-sektoren. Vi har valgt tre løyper: læringsmiljø, Språk og matematikk/regning. Hver løype

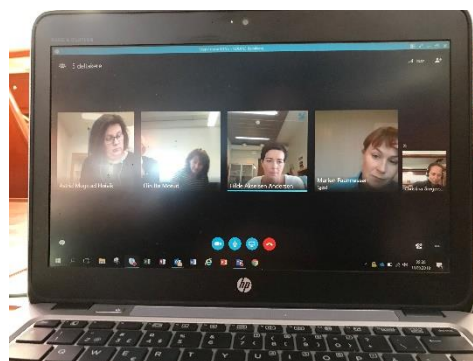
strekker seg over tre år og vi anbefaler at både barnehager og skoler i hver kommune velger samme løype. Løypene vil utvikle seg underveis og er derfor ikke ferdigspikret mht hensyn til innhold. Nye strukturer i form av PLN og PLF er under utvikling for å ramme inn dette arbeidet – se over.

Ny hjemmeside, Teams, Menti, Padlet, digitale læringsareal og utvikling av digitale tjenester

Nye digitale verktøy har blitt tatt i bruk dette året. Hjemmesiden nettverk-nordmore.no er den siste nye arenaen vi har fått opp å gå. Den er mest rettet mot eksterne som er interessert i hva vi holder på med, men kan også brukes av nettverket selv. Her finnes bla rapportene, deltakergruppene, kontaktinformasjon og ikke minst beskrivelser av våre prosessuelle verktøy og metoder, er fortsatt under utarbeidelse.

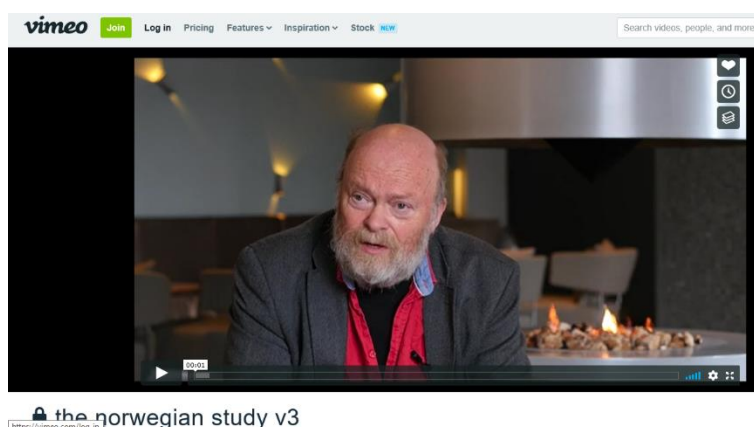
Teams som samleplattform for våre forskjellige nettverk er også tatt i bruk dette året. Fleire av nettverkene har sitt eget teams, men alle nettverken har sin egen One Note. I tillegg benytter vi oss stadig meir og meir av tjenester som padlet.com og menti.com til å visualisere tanker og ideer i gruppen av deltakere. Dette har medført en spredning i bruken av disse tjenestene til deltakeren i etterkant. Flere etter spør info om disse i etterkant: “hva var det nå du brukte..? Kan du sende meg en lenke?”.

Det samarbeides også tett mellom IKT Orkidé, Nettverk Nordmøre og leverandører av digitale tjenester, om bla. utvikling av nye digitale tjenester for beder vurderingsarbeid som er i samsvar med prinsippene i vurdering for læring. Skype er en teneste som brukes meir og mer i forbindelse med gjennomføring av møter, både internt i Koordineringsgruppen, i styringsgruppemøter og i møter som involverer ekstern samarbeidspartnere fra UH sektoren og KS-konsulent, OECD og andre samarbeidspartnere.



Internasjonalt arbeid

Nettverk Nordmøre har blitt valgt ut til å være show – case gjennom KS i OECD sin internasjonale satsning Education 2030, og har så langt deltatt på to samlinger i Paris. I tillegg sitter vi i arbeidsgruppa “Future We Want”. Våre elever har pilotert en digital spørsmålsguide for “empowerment” av unge gjennom student agency og co-agency, jfr. eksempelfilmene. Vi har også fått i oppdrag å lage en film som viser hvordan vi arbeider med samskaping og partsamarbeid i prosjektet vårt. Denne er i skrivende stund under produksjon, og ligger her: <https://vimeo.com/290181535> med passord: nettverk nordmøre:



Gjennom OECD har vi også blitt kjent med den internasjonale nettverksorganisasjonen Ashoka. Ashoka arbeider globalt som fasilitator for å skape nettverk mellom ulike aktører om arbeider med sosialt entreprenørskap, der videreutvikling av utdanningssystemet er et tiltak.

Barnehagelærerutdanning

Parallelt med alle de andre prosessene i prosjektet “Sammen skaper vi fremtiden” - region Nordmøre 2040, arbeider Nettverk Nordmøre med å få etablert en barnehagelærerutdanning ved Høyskolesenteret i Kristiansund. Det er etter hvert et stort behov for å få økt andelen barnehagelærere på Nordmøre, og gjennom vår mangeårige samarbeidsavtale med Dronning Mauds minne høyskole er det nå søkt om inntil 40 studieplasser hos Kunnskapsdepartementet. Høyskolen i Molde er forespurt om å bidra inn med kompetanse innenfor ledelse.

Intervju - undersøkelsen

Som et viktig element i rapporteringen har kommunene gjennomført en intervjuundersøkelse (se eget vedlegg). Målet med undersøkelsen var todelt:

- a) Å være et underlag for rapportering, det vil si å samle inn dato om prosjektet.
- b) Å være et verktøy for utvikling ved å involvere kommunale aktører til en utviklingssamtale, ikke bare et intervju.

Temaet for undersøkelsen var forankring på kommunenivå i forhold til å initiere prosjektet «Nettverk Nordmøre» lokalt. Prosjektet står foran en aktiv involvering av virksomhetsnivået (skole-barnehage). Det krever en god kommunal forankring. Her ble målet om en utviklingssamtale viktig. Ved å invitere de tre partene (politikere, ledere, tillitsvalgte) til samtale, ble det også mulighet for å forankre arbeidet gjennom en utviklingssamtale.

Alle som gjennomførte intervjuer hadde positive erfaringer med møtet som ledd i en utvikling av prosjektet. Målet for videre intern evaluering av prosjektet er å skape interne læringsarenaer der erfaringer fra arbeidet kan bli delt og drøftet, jfr. vedlegg 1 Intervjuguide.

Kommunene sine vurderinger

Aure kommune:

Aktiviteter kommunalt som er gjennomført

- Målskaping og målspissing ved den enkelte barnehage og skole. Og felles for kommunen
- Verdigrunnlag og visjoner for den enkelte barnehage og skole
- Plan for oppbygging og start på kommunal Oppvekstplan
- Fagdager barnehage og skole (Rammeplan, fagfornyelse)
- Deltakelse på Treningsleir
- Skole- og barnehageledere representert i PRO- og EVA-grupper
- Evaluering, intervju. Samarbeid med nabokommune

Hva har vi lykket med?

- Fått bedre forståelse for samhandlingsprosesser
- Større bevissthet for læring i organisasjonen
- Tatt i bruk nye verktøy som har vært brukt på treningsleirene
- Større grad av samarbeid barnehage – skole. Lokalt oppvekstnettverk
- Hjelp med implementering av Rammeplan, fagfornyelsen
- Arbeidsplassbasert utvikling
- Lært av hverandre. Relasjonsbygging. (Innad i kommunen og av andre kommuner. Praksisfortellinger)

Utfordringer

- Skape lokal forankring og motivasjon i alle ledd. (NB! Det svakeste leddet må også med)
- Informanter ved evaluering oppgir prioritering av tid som en utfordring
- Viktig med lokale ressurspersoner
- Alle med. Utfordringer med å etablere eierskap / involvere alle ledd.
- Videreutvikle partssamarbeid
- Informantene i intervju oppgir språk og ordflom som noe demotiverende
- Kan være vanskelig å være endringsagent, motivere og engasjere andre
- Kompetanse på utviklings-/endringsarbeid, - og å stå i endringene

Averøy kommune:**Aktiviteter kommunalt som er gjennomført**

Orienteringer i barnehagestyremøter og rektormøter.

Hva har vi lykket med?

Hovedtillitsvalgt har deltatt på en del regionale samlinger.

Utfordringer

Personalressurser til å drive prosjektet framover.

Gjemnes kommune:**Aktiviteter kommunalt som er gjennomført**

- Planleggingsdag med visjonsarbeid med barnehagene
- Planleggingsdag med visjonsarbeid med skolene
- Felles kveldsmøte barnehage/skole med målskaping
- Samling med næringsliv, FAU, elever, politikere, skole og bhg
- Fagdag for skole tema Fagfornyelsen

Hva har vi lykket med?

- Forankra en motivert styringsgruppe med et godt 3 partsamarbeid
- Bedere samarbeid bhg – skole. Lettere for oss å se de store linjene i utdanningsløpet bhg-skole.
- Se viktigheten av 3 partsamarbeid.

- Forankring på kommunenivå
- Økt kompetanse på evaluering og prosessarbeid
- Økt kompetanse på IKT. Løsninger som letter samarbeid og nytenking rundt bruk av digitale verktøy i bhg/skole.
- Oppstart på en ny oppvekstplan
- Et godt samarbeid med den private skole og de private barnehagene

Utfordringer

- Prosjektet er stort og vi brukte lang tid på å koble oss på tanker og arbeidsmåter. Vi har også brukt lang tid på å få gjennomført de ulike samskapingsprosessene, derfor er vi nok ikke kommet så langt i forankringsprosessen som vi ideelt sett skulle ha vært. Det jobbes hele tiden med å finne balansen mellom daglig drift og visjonsarbeid, og vår prioritet er å passe på at alle er med til en hver tid. Bare på den måten kan vi holde gløden oppe for dette viktige arbeidet.
- Det er en utfordring å skape god nok forankring i alle ledd etter første prosjektår. Dette må jobbes med konternuelig i alle ledd.
- Barne og elevstemmen vil alltid være en utfordring å få tak i på en god måte, tror det er viktig at vi ser på dette som en arbeidsmåte og ikke som enkelthendelser.
- Det er en utfordring både tidsmessig og økonomisk å få til deltagelse på samlinger. For oss er det viktig at flest mulig i den lokale styringsgruppa er med, det letter arbeidet som skal gjøres i etterkant. Vi ser hvor viktig og fremtidsrettet dette arbeidet er og hvor sterke vi blir sammen med andre kommuner og samarbeidspartnere, og er derfor evig takknemlig for det arbeidet som blir gjort av ledelsen i prosjektet.

Kristiansund kommune:

Aktiviteter kommunalt som er gjennomført

- Visjonsarbeid
Fremtidsbilde
- Oppvekstplan
Prosser for å finne hovedområder og målarbeid

I skoleåret 2017-2018 var hovedaktivitet i Kristiansund arbeid med Oppvekstplan – arbeid knyttet til å finne hovedområder, målspissing samt å prioritere mål og strategier til planen. Dette er en helhetlig, strateisk plan som favner hele oppvekstområdet (barnehage, skole, barn-familie-helse, PPT) Det har vært jobbet i prosess. I september 2018 ble planen sendt på høring.

Vi har hatt veiledning gjennom nettverket, og det har vært en av suksessfaktorene for å komme i havn. Det har vært gjennomført veiledning med administrasjonen en dag og to dager på samling der to representanter fra hver enhet deltok, samt en økt i Hovedutvalg for skole, barnehage og kultur. I samtalen deltok varaordfører, kommunalsjef for oppvekst, skolefaglig rådgiver, en rektor og en styrer fra barnehage samt hovedtillitsvalgt fra UDF. Vi reflekterte rundt våre aktiviteter (også før juli 2017) rundt visjonsarbeid, fremtidsbildeskaping, oppvekstplan og de prosesser vi har hatt for å finne hovedområder og mål i oppvekstplanen vår.

Nettverket har gjennomført felles fagdag i august – fagfornyelsen med spesielt fokus på den overordnede delen.

Skolefaglige rådgivere og hovedstillitsvalgt er også deltakere i PRO-prosesnettverk og EVA-evalueringsnettverk.

Hva har vi lyktes med?

Den lokale initieringen oppleves å være god. Alle informantene har deltatt i større eller mindre grad.

- Lokal forståelse av prosjektet Nettverk Nordmøre oppsummeres til å være godt forankret på lokalt nivå, mens politikere/bystyre mener de ikke har godt nok innblikk pr nå.
- Det har vært gjennomført varierte aktiviteter – det er jobbet gruppevis på tvers, og dette oppleves nyttig. Samlinger og aktiviteter i nettverket gir innspill og tanker som vi tar med tilbake til våre enheter/avdelinger. Å utveksle erfaringer med andre kommuner oppleves bra- likeledes å få mulighet til å påvirke.
- Vi ser at aktiviteter og prosesser vi har gjennomført i nettverket også har fått overføringsverdi til andre arena. Blant annet er vår samfunnsutviklingsenhet blitt drillet i prosesser for samskaping og medvirkning. Dette bygger kapasitet i kommunen. Helse/omsorg ønsker også del i våre erfaringer rundt prosesser-involvering-forankring. Dette kan bli nyskapende i endringsarbeid i kommunen.
- Oppvestsektoren lager “stiene” i hvordan å bli bedre i endringsarbeid. Vi har tro på at det vi gjør i nettverket også kan brukes/får virkning også i andre sektorer i kommune
- Arbeidet i nettverket og arbeidet med oppvekstplanen har bidratt til holdninger om fellesskap – en felles kvalitetsutvikling. Nettverk Nordmøre har bidratt til at vi bygger kapasitet på en annen måte. Dette er læring på systemnivå.
- Vi har et godt samarbeid mellom tillitsvalgt og administrasjon, foreldre har deltatt noe og ungdomsrådet og andre elevrepresentanter har deltatt i noen aktiviteter. I samtalen kommer det tydelig frem at vi ønsker å bli bedre! Trepertssamarbeid politiker-tillitsvalgt og administrasjon har forbedringsmuligheter. Vi ser også at foreldresamarbeidet kunne vært bedre, og det er ønskelig å få det til. Det samme gjelder for elevmedvirkning i utviklingsarbeid.
- Det er et godt klima for samarbeid i vår organisasjon.

Utfordringer

- Vi ser nødvendigheten av å styrke partssamarbeidet, og vi må finne tid til å gjøre dette.
- Elevinvolveringen ønskes i større grad.
- Forankring ut i enhetene. Hvordan organisere dette og se/knytte sammenhenger?
- Det vil være nødvendig med en bedre oppgavefordeling mellom enhets- og kommunenivå for å kunne ta gode valg. Kommunalt nivå har ikke kapasitet til alle oppgaver så vi er avhengige av at ledere også følger opp og bidrar. Rolleavklaringer
- Vi ser at verdiavklaringer må gjennomføres med jevne mellomrom.
- Det er en utfordring å komme ut til beslutningstakerne slik at de forstår. Prosjektet er veldig komplekst og det er krevende å se sammenhenger når en ikke deltar regelmessig, eller en bare får informasjon om prosjektet. Det interne språket/begrepsbruken kan være vanskelig å forstå for de som ikke deltar regelmessig.
- Å få alle med er krevende i en stor organisasjon med mange skoler og barnehager. Manglende forståelse for prosjektet kan også føre til en viss motstand. Innenfor dette nettverket er Kristiansund en stor kommune, og det er en praktisk utfordring å

sende representanter fra alle enheter til alle samlinger.
Vi vil alltid måtte gjøre prosessene om igjen i egen kommune.

- Arbeidet i nettverket og tilhørende samlinger er tidkrevende

Smøla kommune:

Intervjuundersøkelsen er gjennomført, men kommunen har ikke rukket å oppsummere den enda.

Sunndal kommune:

Aktiviteter kommunalt som er gjennomført

- Kommunal fagdag
- Fremtidsbildeskaping på kommunalt nivå og i alle enheter.
- Kommunale treningsleirer med modellering av utarbeiding og spissing av mål.
- Trening av målarbeid med utviklingsgruppene på de enkelte enhetene.
- Produksjon av mål og målsissing på de enkelte enhetene.
- Lage mål på kommunenivå.
- Fast trepartssamarbeid gjennom møtene i styringsgruppa.
- Involvere næringsliv gjennom faste samarbeidsmøter med Sunndal Næringssselskap.
- Sunndalsrosa (nytt «her og nå- bilde). Vi har tatt utgangspunkt i Nordmørsrosa og endret så den samsvarer med fokusområdene vi har nå.
- Etablert leseveiledernetttverk og regneveiledernetttverk som skal arbeide inn i Neste Praksisnettverk

Hva har vi lyktes med?

- Lokale verdiavklaringer gjennom arbeidet med fremtidsbilder, hvilke verdier er viktig å videreføre.
- Godt etablert lokal styringsgruppe med faste møter hvor vi repeterer hvor i prosjektet vi er og hvor veien skal gå videre, og hvor vi planlegger hvordan veien videre og verktøy for å komme dit skal videreformidles til enhetsledere og utviklingsgrupper på de enkelte enhetene. Alle utviklingsgrupper har en representant fra styringsgruppa.
- Lært nye verktøy for samskaping, produksjon av mål og målsissing, vi har også lært nye redskap for å arbeide etter disse metodene digitalt. Dette letter arbeidet med å involvere mange, noe som er viktig når vi involverer så bredt i prosessene.
- Prosjektet er en del av Sunndal kommune sitt ønske om større prosesstyring og arbeidsmåter tilsvarende de vi bruker benyttes i mindre skala av flere avdelinger i kommunen, samt i kommunens lederutviklingsprogram. Prosjektet Sammen skaper vi framtiden er som pilotprosjekt for prosesstyring å regne i Sunndal kommune.
- Etablere arbeidsmåter som fungerer i samfunn i endring.
- Etablert samarbeid med andre kommuner og UH-sektor

Utfordringer

- Tid er en stor utfordring:
 - Tid til at alle involverte skal føle eierskap til prosjektet.
 - Tid til å delta på møter og treningsleir i en travel hverdag.
 - Fellestid til utvikling på den enkelte enhet.

- Begrensningen i tid gjør det vanskelig å få kontinuitet i arbeidet.
- At prosjektet framsto som uklart i starten førte til manglende lojalitet på enhetsnivå, enkelte enhetsledere uttrykker bekymring for at dette skal skape problemer med forankring hos lærere og assistenter, viktig at vi får formidlet hvilke fordeler deltakelsen gir oss.
- Valg av læringsløype. Det er mange ulike interesser som skal forenes i ett valg, viktig at vi får en god demokratisk prosess rundt dette.

Surnadal kommune:

Aktiviteter kommunalt som er gjennomført:

- Målarbeid i oppvekstleiarnettverket
- Målarbeid i de største enhetene og flere av de minste
- Erfaringsdeling om målarbeid i de ulike enhetene og PLF i oppvekstleiarnettverket
- Kommunal målskaping på tvers av roller og funksjoner
- Felles fagdag med tema fagfornyelsen
- Hvor går veien videre med prosjektet og prosess med oppvekstplan i oppvekstleiarnettverket

Hva har vi lyktes med?

- God forankring på kommunalt nivå og enhetsledernivå
- God framdrift der alle har brukt den tida de trenger, respekt for hvor man er i prosessen, rom for fleksibilitet
- Lært og erfart gode digitale verktøy som har blitt brukt videre både i oppvekstsektoren og på andre arenaer i kommunen. Dette gjelder også samskaping og samarbeidslæring. Dialog og samarbeid har mye større fokus enn før.
- Grupper på tvers når man jobber i prosess, der både elever, foreldre, næringsliv, PPT, tillitsvalgte, skoleledere, politikere har jobbet sammen og skapt en bredere horisont
- Innholdet i barnehagen er blitt løftet i forhold til politisk nivå
- Partssamarbeid

Utfordringer

- Tid; det er krevende når så mange skal kobles på og lære seg å jobbe på en ny måte. Å jobbe i prosess er nytt for de fleste og derfor blir det mer tidkrevende også.
- Forankring ute på enhetene. Ansatte i skole og barnehage har ikke fått prosjektet helt under huden enda, men det blir fokuset framover. For at prosjektet skal lykkes blir det viktig at vi når ut til de det handler om; barna i barnehagen og elevene i skolen.
- Ressursbruk. Det er utfordrende å få med alle når det er treningsleire, mangel på vikarer og evne til å prioritere.

Tingvoll kommune:

Aktiviteter kommunalt som er gjennomført:

- Kategorisering av fremtidsbilde i hovedområder og tema.
- Sammen med lærerkollegiet og oppvekst utvalget jobbet med målformulering på de ulike tema som vi valgte ut ifra fremtidsbilde.

- Veiledning på skolene i fellestid for alle lærerne om overordna del i ny læreplan.
- Veiledning på skolene for alle lærerne i fellestid om dybdelæring.
- Veiledning i styringsgruppen lokalt fra KS v/Tore Skandsen.
- I forbindelse med etablering av evalueringsgruppe og prosessgruppe har kommunen en skoleleder i hver gruppe.
- Fagdag om fagfornyelsen på planleggingsdag for alle skolene med fokus på fagfornyelsen

Hva har vi lyktes med?

- Styringsgruppen lokalt har fått en felles forståelse for arbeidet i nettverket, fra fremtidsbildeskaping til målformuleing og prosessen videre.
- Vi har lyktes med å bruke veiledning aktivt. Dette har ført til at lærerne ser bedre sammenhengen med sin egen praksis.
- Barnehagen spesielt har benyttet de ulike verktøyene de har lært på treningsleirene ut i enhetene.
- Lærerne har fått en god forståelse for overordna del på den enkelte skole gjennom veiledning.
- Tatt i bruk digitale verktøy vi har lært i større grad enn før.
- Kobling mellom barehage og skole har blitt bedre. Forståelsen for hverandre sine fag- og rammeplan gjør at vi får en større felles forståelse.
- Fått større interesse for bruk av ny teknologi i form av valgfag i programmering.
- Bedre forståelse for nasjonale styringsdokument for barnehage og skole og bruker det mer aktivt i egen praksis.

Utfordringer

- Politikere lite involvert og opplever liten forståelse for prosjektet.
- Ressursbruk. Kan være utfordrende når flere fra de ulike enhetene skal på treningsleir og lignende.
- Forankring ut i enhetene. Ufordring at lærere ikke ser arbeidet i prosjektet i sammenheng med egen praksis og derfor ikke ser nytten.
- Balansegang mellom daglig drift og deltagelse i nettverket.
- Bruk av begreper som “fremtidsbilde” og “bygge kapasitet” kan bli for abstrakt og uforståelig.
- Må jobbe mer med verdiavklaringer på alle nivå.
- Bli bedre på partsamarbeid i beslutningsprosessene.

Konklusjon

FORANKRING

Sentralt i spørreundersøkelsen står fasen initiering av et prosjekt, da særlig hvor godt et prosjekt er forankret hos dem som skal gjennomføre. Det handler om å spørre:

1. Treffer prosjektet skolens og barnehagens sentrale oppgaver?

Svaret synes å være avhengig av grad av involvering. De som er involvert aktivt opplever at prosjektet er en hjelp til det man skal gjøre som skole og barnehage. For de som ikke er like involvert, er svaret mer betinget. Utfordringen nå er en bred involvering på virksomhetsnivå.

2. Hvor omfattende og hvor komplekst oppleves prosjektet?

«Nettverk» Nordmøre er både et omfattende og komplekst prosjekt. Initiativtakerne har involvert både nasjonale og internasjonale aktører som hjelpere. Det har gitt prosjektet status, men også gjort det krevende å se helhet og sammenheng. Et såpass omfattende og krevende prosjekt gjør det nødvendig med god politisk forankring (sikre prosjektet legalitet) og høy grad av involvering av alle ansatte ute i virksomheten og deres brukere (barn, unge, foresatte og representanter for nærsamfunnet). Det er viktig med god dialog med alle aktører. Her er det fortsatt noen utfordringer, men man er på god vei. I dette ligger det et aktivt 3-partsamarbeid (mellom politikere, ledere og ansatte) som en viktig forutsetning.

3. Har man gjort verdiavklaringer?

Vi vet at i utviklingsprosjekter som lykkes med å etablere ny praksis er det en klar konsonans mellom etablert praksis og ny praksis. «Nettverk Nordmøre» bygger på tidligere samarbeidsprosjekter der man søker å forstå nasjonale mål for skole og barnehage inn i en felles regional kontekst.

4. Hvor mye tid har man gitt de lokale aktørene til å rigge sine prosjekter?

Så langt har man hovedsakelig arbeidet med å rigge et felles, overordnet prosjekt. Nå er tiden inne for å etablere det samme lokalt. Her vil en periode med aktiv organisasjonsutvikling være nødvendig. Det vil også være nødvendig å styrke enhetslederne. Utfordringen blir å bygge det videre arbeidet rundt dem. De må kunne være:

- Motivatorer i eget personale
- Tilrettelegge for ny praksis i egen organisasjon
- Sentrale aktører i forhold til læringsnettverkene for å kunne dra nytte av den kompetanse som utvikles.

Økonomi

Hovedprosjektet har en varighet på fire år fra 01.08.2017 til 31.12.2020. Dette er rapportering for 01.07.17 – 30.06.18.

Regional koordinering

Etter 31.12.17 falt øremerkede statlige midler til utviklingsveilederen bort. Det ble derfor lagt inn i budsjettet for hovedprosjektet 100% leder/koordinatorstilling fra 01.07.17 til 31.12.2020, og 30% nettverkskoordinator fra 01.07.2017 – 31.12.17, og 100% nettverkskoordinator fra 01.01.18 til 31.12.2020. Denne overbygningen er det meningen at skal fases inn som en varig overbygning for å sikre regional kontinuitet og kapasitet etter at hovedprosjektet er over, finansiert av samarbeidskommunene. I hovedprosjektets fire år søkes det om en delfinansiering gjennom prosjektskjønnsmidler i tillegg til kommunale midler. Dette er en organisering som kommer i tillegg til den ordinære driften i kommunene i dag.

I hovedprosjektets 1.år har en oppvekstansvarlig vært frikjøpt i 40% - stilling, og har sammen med nettverkskoordinator og utviklingsveileder i 100%- stilling og en ny nettverkskoordinator/rådgiver i 50% fra 01.01.18, koordinert og hatt ansvar for prosjektets fremdrift sammen med eksterne prosessveileder. Dette er i tråd med søknad om ressurser, men pga sykdom, har disse frikjøpene blitt fordelt på tre personer i stedet for to. Dette ser vi i dag har vært en styrke for å sikre kontinuitet og utvidet eierskap i flere kommuner.

For å bygge intern kapasitet, ble det søkt OU-midler for å finansiere kostnader med ekstern veiledning og til kompetansebygging. KS ga tilsagn om kr 4,7 mill. til dette fordelt over prosjektperioden. I tillegg kommer en betydelig kommunal egenandel til både direkte delfinansiering av regional koordinering og deltakelse i aktivitetene og samlingene.

Opprinnelig driftsbudsjett i søknaden for 2017 - 18:

Driftsbudsjett						
Kostnader	Høst 2016	2017	2018 *	2019	2020	2021
Regional koordinering	330	1 193	1 852	1 852	1 852	1 852
Faglig innhold	991	611	183	183	183	183
Veiledning	340	680	680	680	680	300
Følgforskning	000	000	000	000	000	000
Andre kostnader	320	640	640	640	640	200
	000	000	000	000	000	000
	20	100	100	100	100	
	000	000	000	000	000	
	50	150	200	200	200	200
	000	000	000	000	000	000
	-550	100	-900	-800	-700	
Prosjektskjønn FM	000	000	000	000	000	0
	-320	-640	-640	-640	-640	
KS - OU - midler	000	000	000	000	000	0
Evt. regionale kompetansemidler			-200	-300	-400	-500
			000	000	000	000
SUM KOSTNADER til fordeling mellom kommunene	170	1 023	1 732	2 032	2 132	2 552
	991	611	183	183	183	183
Eigenfinansiering i kommunene eks. aktivitet i enhetene	1 723	3 447	3 447	3 447	3 447	3 447
	843	687	687	687	687	687
SAMLET KOSTNAD	1 894	4 471	5 179	5 479	5 579	5 999
	834	298	870	870	870	870
Andel % egenfinansiering av totalsum	91	77	67	63	62	100

* Helårseffekt av at utviklingsrådgi-verstillinga ikke lenger er statlig delfinansiert + 100% leder/koordinering

Justert budsjett 2018 etter tildeling av prosjektskjønnsmidler og OU-midler for 2018:

Kostnader	2018
Regional koordinering	1 661 285
Faglig innhold	680 000
Veiledning	700 000
Reiseutgifter	150 000
Reisetidskompensasjon	60 000
Følgeforskning	100 000
Prosjektskjønn FM	-1 000 000
KS - OU - midler	-1 364 000
Egne nettverksmidler	
Regionale kompmidler koordinering 2017	-395 000
SUM KOSTNADER til fordeling mellom kommunene	592 285
Eigenfinansiering i kommunane eks. aktivitet i enhetene	3 447 687
SAMLA KOSTNAD	4 039 972
Andel % eigenfinansiering utenom koordinering og faglig innhold av totalsum	85

Samlet regnskap for 1. prosjektår:

	Regnskap	Budsjett	Differanse	
1 Regional koordinering	959 087	1 070 643	111 556	FM + kommuner + DEKOM
2 Faglig innhold	808 850	730 000	-78 850	KS
3 Veiledning	808 850	720 000	-88 850	KS
4 Reiseutgifter NNM	157 073	155 000	-2 073	FM
5 Reisetidskompensasjon	25 950	110 000	84 050	FM
6 Følgeforskning	100 000	100 000	0	FM
7 Prosjektskjønn FM	-1 100 000	-1 100 000	0	FM
8 KS - OU - midler	-1 617 700	-1 442 000	175 700	KS
9 Regionale komp.midler koordinering 2017	-21 668	-47 500	-25 832	DEKOM
SUM	120 443	296 143	175 700	KS
SUM KOSTNADER til fordeling mellom kommunene	120 443	0		
	Vår 2018	Høst 2017		

Regnskap for bruk av prosjektskjønnsmidler frå Fylkesmannen i Møre og Romsdal 2017 – 18:

Prosjektskjønnsmidler FM	Rekneskap	Budsjett
Tildeling 2017 - 18		-1 100 000
Høst 2017		
Koordineringsressurs	188 827	
Reise og oppholdsutgifter koordinering	69 586	
Reisetidskompensasjon	0	
Følgforskning NTNU	50 000	
Vår 2018		
Regional koordinering	628 150	
Reiseutgifter NNM	87 487	
Reisetidskompensasjon	25 950	
Følgforskning	50 000	
	1100000	
Differanse	0	Overført til bruk høsten 2018

Vurdering:

Prosjektets 1.år går i balanse, men en har valgt å bruke noe mer på ekstern veiledning og faglig innhold, og redusert kostnaden på den regional koordineringen våren 2018. Pga sykdom har vi brukt noe mindre til regional koordinering fra de desentraliserte kompetansemidlene siden det ikke var mulig å sette inn vikar. Disse midlene vil bli brukt i løpet av 2018.

Dette innebærer at en har brukt kr 175 700,- mer av OU-midlene, og at den **direkte** kommunale egenandelen for 1.prosjektår blir redusert tilsvarende. I tillegg kommer den kommunale egeninnsatsen som i forprosjektet var kostnadsregnet til ca. 3 mill.

Aktivitetsplan 1.hovedprosjektår 2017 –18

Når	Hva	Ansvar/deltakere	Sted	Kommentar
Aug	Planleggingsdager i hver kommune eller interne avtaler			
08.08.17	KOG - planlegging	KOG	Oslo	
09.08.17	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
07.09.17	KOG - møte (fra kl. 15.00 -)	KOG	Trh	
08.09.17	ROLU - møte NTNU og DMMH	KOG	Trh	
14.09.17	IKT Orkide innovasjonsdager	Alle	Ksu	
15.09.17	IKT Orkide innovasjonsdager	Alle	Ksu	
18.09.17	Fylkesmannen §9A	Alle	Kristiansund	Silje R og Kristin Ø fra FM
27.09.17	Regionskontakt møte FM	KO	Molde	Drøfting fordeling nye statlige komp.midler
18.10.17	1. treningsleir	FAG	Kristiansund	Verdikjeden Hva påvirker forbedringsarbeid i oppvekstsektoren?
19.10.17	Oppvekstnettverk	OPP	Kristiansund	Jobbe med håndverket Karen C Louis
20.10.17	IMTEC- lederseminar - Karen C Louis	STG?	Oslo	Tore og Karen seminar
23.10.17	OECD	KOG	Paris	
24.10.17	OECD	KOG	Paris	
25.10.17	OECD	KOG	Paris	
08.11.17	KS - Høstkonferanse	AMH + evt CAG	Ålesund	

14.11.17	KS - Oppvekstkonsferanse	AMH	Gardemoen	
17.11.17	Styringsgruppe møte	STG	Skype/Ksu	
20.11.17	Koordinering	KOG	Skype	
21.11.17	Erfaringsdeling – Oppland fylke	CAG og AMH	Øyer	
28.- 29.11.17	Planlegging – regional plan hovedprosjekt	KOG	Oppdal	
06.12.17	KOG-møte og STG-møte	KOG og STG	Angvik	IMTEC
07.12.17	Strategi FAG-nett	FAG + ekspert	Angvik	IMTEC og KS-K
08.12.17	Ekspertgruppe-samling	PRO og EVA	Angvik	IMTEC og KS-K
20.12.17	KO -møte	TL, HAA og AMH	Surnadal	Teknisk arbeid med nettressurser og side
02.01.18	KO - møte	CAG, HAA og AMH	Skype	Overlapping og planlegging
12.01.18	KO - møte	HAA og AMH	Surnadal	Planlegging
16.01.18	Erfaringsdeling Sunnmøre regionråd	AMH	Sula	
17.01.18	KO - møte		Surnadal	HAA og AMH, TL
18.01.18	KOG møte	KOG	Trondheim	ILS
23.01.18	Styringsgruppe møte	STG	Sunddal	
25.01.18	Fylkesmannens reg. møte	FAG	Surnadal	
30.01.18	NTNU-møte	KOG+	Trondheim	ILS
30.01.18	KS Absolutt	HAA	Gardemoen	
30.-02.02.18	The global change leaders gathering. Ashoka	AMH TS	Lyon	
06.02.18	2.opplæringsdag Prosess- og evaluering	PRO og EVA	Ksu	IMTEC
07.02.18	Operasamling	FAG	Ksu	IMTEC/KS-K
08.02.18	Operasamling	FAG	Ksu	IMTEC/KS-K
23.02.18	Kunnskapsnett Romsdal Ang. barnehagelærer utd.	AMH	Molde	

26.02.18	KOG-møte fra 09.00	KOG	KSU	
27.02.18	Kog-møte Styringsgruppe møte	KOG 8-12 STG 12-16	KSU	
01.03.18	Planleggingsmøte • Søknad prosjekt skjønn 2018 • Politisk sak • Evt.	KO	Surnadal	
06.03.18	Møte med PPT (Su, Ne, Ti)	HAA	Sunndal	
8.-9.03.18	Fosennettverket	AMH HAA	Orkanger	
13.03.18	Fylkesmannen - møte med regionskontakterne	AMH HAA	Molde	
19.03.18	3.opplæringsdag kl. 11.00 - 18.00 Prosess- og evaluering	PRO og EVA	Surnadal	
20.-22.03.18	5.treningsleir (3 dager)	FAG,OPP, PRO og EVA, Pol. nivå	Surnadal	
09.04.18	Ashoka	AMH HAA	Gardermoen	
10.04.18	Samarbeid DMMH, HiKsu	HAA, AMH, CAG	Kristiansund	
11.04.18	KO-møte	HAA, CAG, AMH	Molde	
16.04.18	Møte med PPT Su, Ne,Ti	HAA	Sunndal	
18.04.18	Samarbeidsmøte Vårsøgg hotell	AMH, HAA, CAG	Surnadal	
19. 04.18	KO-møte	AMH, HAA, CAG	Surnadal	
19.04.18	Styringsgruppe møte	STG	Surnadal	Elin Bø Morud deltar
24.04.18	Nordisk nettverk	Ksu Sunndal	Gardemoen	
25.04.18	Nordisk Nettverk	Ksu Sunndal	Gardemoen	
26.04.18	Nordisk Nettverk	Ksu Sunndal	Gardemoen	
26.04.18	Møte vedr. filming (kveld)	AMH, CAG	Trh	
27.04.18	Samarbeidsmøte (fm)	IKT-orkide, NN og NTNU	Trh	

	Skolebesøk (em)	NN og Fylkeskomm. I Tr.		
02.05.18	Planleggingsmøte	KO-møte	Surnadal	
03.05.18	Planleggingsmøte KOG Samarbeid NTNU, DMMH	KO-møte Pers. møte DMMH kl. 14	Trh	
04.05.18	Regionsmøte Fylkesmannen	CAG, HAA	Krs	
09.05.18	9.30-12: Planlegging skrive- og matematikksentret 12-15: KO-møte med planlegging av OECD	KO	Trh	
14.05.18	7.IWG meeting OECD		Paris	
15.05.18	7.IWG meeting OECD		Paris	
16.05.18	7.IWG meeting OECD		Paris	
22.05.18	KOG+		Oslo	
31.05.18	Møte med fylkesmannen	FAG		
01.06.18	Arbeidsmøte - søknad kompetansemidler	KOG-møte		
04.06.18	Samarbeidsmøte	KOG-møte	Sunndal	
05.06.18	Eva og pro		Bortistu	
06.-07.06.18	Sommersamling	FAG, PRO og EVA	Bortistu, Oppdal	
14.06.18	Fylkesmannen - møte med regionskontakten	AMH HAA	Molde	
27.06.18	Planleggingsmøte +PPT-møte + HiKsu-møte	KO	Surnadal	
28.06.18	Planlegging	KO/STG	Surnadal	

Eksempel på nettverksamling for faglig nettverk FAG, prosessnettverket PRO og evalueringnettverket EVA juni 2018:

5 18 02 06 Operasamling 18 03 19. - 22. 5. treningsleir 18 06 05. - 07. Sommersamling Bortistu 18 08 14 Fagdag Barnehage + Søk (Ctrl+E)

Program Sommersamling Bortistu 5.-7. juni
fredag 1. juni 2018 08:41

Mål:

- Skape gode sammenhenger mellom strategier i enheter, kommuner, region og nasjonalt.
- Gi hverandre gode innspill til videre arbeid.
- Gi EVA og PRO trening.
- Innhente faktagrunnlag for evaluering.
- Utforme nypraksis - nettverk.

Forberedelse til samlinga

Alle deltakere:

- Forbered deg til erfaringsdeling om arbeid i egen kommune siden sist.
- Repeter hva profesjonelle lærende fellesskap (PLF) er.
- Gjør deg kjent med UDIR sine sider om [Fagfornyelsen](https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/fagfornyelsen/) og [ny rammeplan](https://www.udir.no/laring-og-trivsel/stottemateriell-til-rammeplanen/film-ny-rammeplan/).
- Se filmen som kommer opp i headingen på fagfornyelsen: <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/fagfornyelsen/>
- Se filmen om ny rammeplan: <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/stottemateriell-til-rammeplanen/film-ny-rammeplan/>

Program Sommersamling Bortistu 5.

- 18 06 05 PRO - informasjon og for
- 18 06 05 EVA - Informasjon og for
- 18 06 05 Notat fra PRO-gruppen
- 18 06 05 - Ideprosess PRO - erfari
- 18 06 05 EVA - Planlegging av evalu
- 18 06 05 Prosjektskjønn 2017
- 18 06 05 Prosjektskjønnsøknad 201
- 18 06 05 EVA - evaluering av dagen
- 18 05 03 Følgforskning
- 18 06 06 Referat dag 1 - FAG
- 18 06 06 Erfaringsdeling - plan for
- 18 06 06 Ide-skjema erfaringsdeli
- 18 06 06 Knut Stranden
- 18 06 07 Venndiagram rammepla
- 18 06 07 Referat dag 2 - FAG
- 18 06 07 Figur fagfornyelsen
- 18 06 07 "Neste-praksis"-nettver
- 18 06 07 Skisse til agenda - 15. au

Program Sommersamling Bortistu 5.-7. juni
fredag 1. juni 2018 08:41

Mål:

- Skape gode sammenhenger mellom strategier i enheter, kommuner, region og nasjonalt.
- Gi hverandre gode innspill til videre arbeid.
- Gi EVA og PRO trening.
- Innhente faktagrunnlag for evaluering.
- Utforme nypraksis - nettverk.

Forberedelse til samlinga

Alle deltakere:

- Forbered deg til erfaringsdeling om arbeid i egen kommune siden sist.
- Repeter hva profesjonelle lærende fellesskap (PLF) er.
- Gjør deg kjent med UDIR sine sider om [Fagfornyelsen](https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/fagfornyelsen/) og [ny rammeplan](https://www.udir.no/laring-og-trivsel/stottemateriell-til-rammeplanen/film-ny-rammeplan/).
- Se filmen som kommer opp i headingen på fagfornyelsen: <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/fagfornyelsen/>
- Se filmen om ny rammeplan: <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/stottemateriell-til-rammeplanen/film-ny-rammeplan/>

For barnehage: Se på ny rammeplan. Merk deg elementer du stusser over.
<http://kortlink.no/rWc>

For skole: Les ny overordna del. Marker elementer som du stusser over.

<http://kortlink.no/HF6>

I

5.juni	PRO og EVA
10.00 - 12.00	Parallelt og felles
12.00 - 13.00	Lunsj
13.00 - 16.00	Parallelt og felles
20.00 -	Middag

6.juni	FAG
09.00 - 09.30	Velkommen! Aktiviteter siden sist
09.30 - 11.00	Erfaringsdeling - arbeid i egen kommune - Kommunevis først - hvorfor? - På tvers av kommuner - hvorfor?
11.00 - 11.15	Pause
11.15 - 12.00	<u>Ksu</u> - case mål til strategi Regionale strategier
12.00 - 13.00	Lunsj
13.00 - 15.00	EVA - Om evaluering og utvikling v/ Knut Stranden - Trening på intervju

7.juni FAG	
	Mål for økta: - Skape felles forståelse av innhold og sammenhengene i planverkene - Være forberedt til kursdager august - Videreføre arbeid med Ramme- og lærerplanen i <u>PLF</u> 'er
08.30 - 9.00	Felles innledning ved Marlen Faannessen - Wells - PLF - " <u>Leading from the middle</u> "
9.00 - 11.00	Plandykking, deling og kunnskaping: 09.00 - 09.45: Heissamtalen - Dette er rammeplanen og dette er fagfornyelsen... - Hvorfor er dette en viktig plan? - Hvorfor er dette en fantastisk mulighet? - Hvilke muligheter legger den til rette for? 10.00 - 10.30 Deling av forståelse: "Rammeplanen og fagfornyelsen" 10.30 - 11.00 - Hva er felles i planene? Venn - diagram.
11.00 - 12.00 Parallelt:	11.00 - 11.30 Hva gjør vi videre i egen kommune? 1. Fagfornyelsen og PLF (<u>Mld. St. 28</u> og <u>Mld. St. 21</u>) 2. Rammeplan og PLF

	11.30 - 12.00 Hva gjør vi 14. og 15.august? Gjennomgå planleggingsdagene og bli klar til å sende ut invitasjon med forberedelse. Videre planlegging senere
12.00 - 13.00	Lunsj
13.00 - 15.00	"Utvikling av neste praksis" - nettverk Mål for økta: - Utvikle nye organisasjonskart for å skape sammenhengene mellom Nettverkene Samle opp fra sist: - Utarbeide nettverkskart i lag - Se på innspill fra 5. treningsleir - o Både behov og dybdelæring fra 5. treningsleir - o Kom med forslag til hensikten med <u>next</u>-praksis- nettverket - o Prinsipper, hvem, hva, når, hvordan? Gruppeprosess • Heterogene grupper • Se på innspillene om behov fra 5. treningsleir – se nabofane • Undring over egne innspill • hva skal med videre? • hva mangler? • Kom med forslag til hensiktbeskrivelse • Navn? • Plassering i nettverkskart <u>DeKom</u>
	<u>DeKom</u> • NTNU og Matematikksenteret • Se på innspill fra 5. treningsleir: matte, skrive og læringsmiljø • Hva tenker vi om <u>DeKom</u>-struktur? • Hvordan ønsker vi det?
14.40	God sommer v Astrid
15.00	Heimreise

Vedlegg 1 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE FOR NETTVERK NORDMØRE

Versjon for intervjuer/prosessleder



Innledning

Prosjektet «Nettverk Nordmøre» er godt i gang med støtte fra eksterne myndigheter. En av dem, Fylkesmannen i Møre og Romsdal, skal i løpet av september ha en rapport over status i prosjektet så langt. Dette intervjuet vil bli brukt som underlag til en rapport til fylkesmannen.

Det er vanlig å skille mellom tre faser i en prosjektperiode.

A. *Initiering*

Her klargjøres prosjektet, gjerne med å formulere mål og tiltak for perioden. Her forankres prosjektet gjennom å skape et *eierforhold* til arbeidet hos de involverte.

B. *Implementering*

Her vil konkrete *tiltak* settes ut i livet, gjerne gjennom en periode med utprøving og eksperimentell praksis.

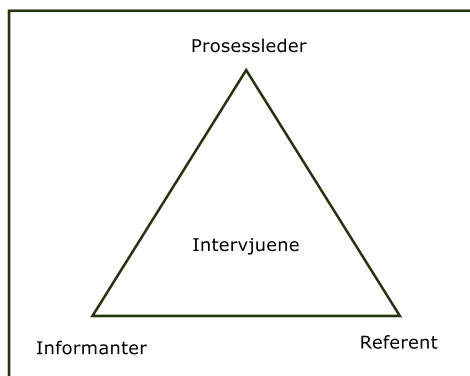
C. *Institusjonalisering*

Gjennom evaluering av praksis vil det som fungerer og gir resultater gradvis bli etablert som ny praksis på permanent basis.

Spørsmålene nedenfor er særlig knyttet til fasen *initiering*.

Arbeidsmåte

Alle kommunene svarer på de samme spørsmålene og rapporterer inn til prosjektleder for Nettverk Nordmøre, som lager rapporten til Fylkesmannen. Figur 1 illustrerer intervjusituasjonen.



Prosessleder: Den som stiller spørsmålene, gir instruksjoner og sikrer at alle deltar.

Referent: Den som lager notater fra samtalerne og lager en sammenfatning i etterkant.

Informanter: De som blir intervjuet.

Informanter

Følgende parter utgjør den gruppen som skal intervjues:

- Politikere (1-2 representanter). Ordfører, hovedutvalgsleder....
- Kommuneadministrasjon (2 representanter). Rådmann/kommunalsjef/rådgiver...
- Fagforeningene (2 representanter). Hovedtillitsvalgt fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet.
- Enhetsledere (2 representanter). En rektor og en barnehagestyrer. Ledergruppen velger hvem som skal representere dem.

Intervjuspørsmålene

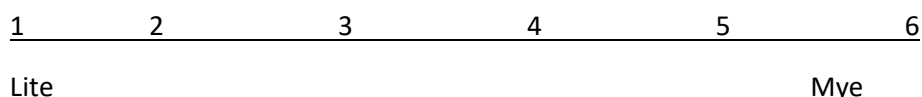
Prosessleder orienterer om hva som er mål, hensikt og arbeidsmåte ved intervjuene. Spørsmålene nedenfor må være delt ut til informantene på forhånd. (Se egen intervjuguide). De to enhetslederne må også ha møte med sine for å avklare hva de som gruppe vil svare på spørsmålene.

I. Spørsmål knyttet til lokal initiering

1. Prosessleder har en liste med aktiviteter som kommunen har gjennomført i dette prosjektet. Den må lages på forhånd, og informantene må få se den før de intervjues. Eksempel:

- Visjonsarbeid
- Målspissing
- ...
- ...

Informantene vurderer sin egen involvering i hver av aktivitetene. Som en indikator på involveringen plasserer de seg på en skala (se nedenfor).



I intervjusituasjonen begrunner informantene sin plassering på skalaen. I den utstrekning de representerer andre enn seg selv (for eksempel enhetslederne), svarer de som representant for en gruppe.

Svarene gis som rekkeframlegg. Prosessleder gir gruppen anledning til oppklarende spørsmål, men ingen diskusjon.

2. Hvordan vurderer du/dere at prosjektet «Nettverk Nordmøre» har blitt forankret lokalt? Det handler om

- Lokal forståelse av prosjektet
- Prosjektaktiviteter
- Avklaring av roller og oppgaver for de ulike aktørene

Rekkeframlegg. Her gis det muligheter for samtale mellom informantene.

3. Hvordan opplever du framdriften i prosjektet? Rekkeframlegg og muligheter for diskusjon. Her svarer informantene på egne vegne.
4. Et viktig mål for «Nettverk Nordmøre» er å bygge en felles, overordnet *kapasitet* for å mestre utvikling av ny praksis. Det kan handle om å bruke hverandres kompetanse, om modell-læring og lignende. Har dere noen erfaringer med dette? Rekkeframlegg. Her må informantene igjen svare på vegne av sin gruppe.

II. Spørsmål knyttet til samarbeid

5. I et kommunalt utviklingsprosjekt opererer ulike parter. Hva praktiserer dere av partssamarbeid i oppvekstsektoren? Vurder disse formene for partssamarbeid, og i hvilken grad dette praktiseres.

Verdien 1 betyr «I liten grad», og 6 betyr «I stor grad».

- a) 3-partssamarbeid (politikere, administrasjon og hovedtillitsvalgt)

1 2 3 4 5 6

- b) Foreldresamarbeid

1 2 3 4 5 6

- c) Elevinvolvering

1 2 3 4 5 6

- d) Partnerskap mellom skoler, barnehager og arbeids-/næringsliv

1 2 3 4 5 6

Rekkeframlegg og samtale.

6. Hva praktiseres av andre former for samarbeid? Informantene plasserer seg på skalaene nedenfor, og begrunner plasseringen.
1 betyr «I liten grad», og 6 betyr «I stor grad».

- a) Samarbeid barnehage – skole

1 2 3 4 5 6

b) Skolesamarbeid. 1 2 3 4 5 6

c) Barnehagesamarbeid 1 2 3 4 5 6

d) Samarbeid med andre kommunale aktører 1 2 3 4 5 6

Rekkeframlegg og samtale.

7. I et utviklingsarbeid vil det dukke opp behov for å forsterke og utvikle prosjektet underveis (organisasjonsutvikling). Det kan handle om forhold som

- Verdiavklaringer
- Relasjonsbygging, for eksempel bedre kopling mellom skole og barnehage
- Styrke prosjektledelsen
- Utvikle partssamarbeid i beslutningsprosessene
- Bedre oppgavefordeling mellom kommune- og enhetsnivå
- Forankring og motivering ute i enhetene (praksisnivået)

I hvilken utstrekning opplever du at det er behov for å arbeide med noe av dette i din kommune? Informantene svarer for seg selv. Rekkeframlegg og samtale.

8. Det er et mål for prosjektet å være *nyskapende*; i oppvekstsektoren og utenfor. I hvilken utstrekning opplever du at dette prosjektet har hatt betydning for endringsinitiativ i andre kommunale sektorer? Rekkeframlegg og samtale.

9. Når et utviklingsarbeid foregår, kan det dukke opp utfordringer og problemer. Hva har dere opplevd av slikt? Rekkeframlegg og samtale.

10. Når dere tenker framover, hva er skapt av forventninger til framtiden?

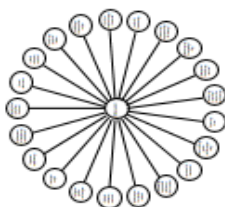
- Ideer for bruk av ny teknologi
- Ideer for barnehage- og skoleutvikling i tråd med nasjonale styringsdokumenter
- Motivasjon for å stå i endringsprosesser (leve med det uferdige)
- Kommunal kapasitet for å drive aktivt endringsarbeid

Rekkeframlegg og samtale.

Vedlegg 2 Tilbakemelding fra følgeforskningen NTNU

Skole – Oppvekst – Lokalsamfunn – Framtid NETTVERK NORDMØRE – Inntrykk og refleksjoner fra følgeforskningen «Etter alle er's oppvekststier leder» – Går det an? – og er det det...  Trond Buland – NTNU Samfunnsforskning 6. september 2018	1	Vår metode • Følgestudie • Følge med, ikke på • Se sammen med de som studeres • Gi tilbakemeldinger som kan brukes til å justere forskningsprosjektet • Opp for Absolutt, der Nettverk Nordmøre nå er en del • Observasjon på samlinger • Intervjuer • Dokumentstudier • Samtaler • Tilbakemeldinger 	2	Nettverk Nordmøre vil gjøre mange ting: Et «prosjekt» med mange mål? • Mange interesser – mange mål? • Finnes det ett overordnet Mål? • Målet? • Bedre barnehage • Bedre oppvekstmiljø • Lokale lokale lokalsamfunn • Stabil befolkningsutvikling • Arbeidskraft • Næringsutvikling • Utmålt tvangssammenslåinger • Bedre skole, eller et nytt Nord-Møre?	3	Prosjekt, eller noe mer? • Er det et prosjekt? • Bør det være et prosjekt? • Prosjekter kommer og går, starter og slutter, og nye prosjekter tar over • Slik kan ikke skoleutvikling eller samfunnsutvikling være? • Kontinuerlig prosesser, som aldri tar slutt • Du er aldri ved målt • Du lærer alltid, går videre	4	Nettverk Nordmøre er mange ting • Skole og barnehage • Skoleoverblikk • Skolekultur og barnehagekultur • Lærere (og andre i skole og barnehage) • Helse og sosial • Lokalsamfunn • Kommunalskole • Hæringdal • Frivillig sektor Utfordringer i oppvekstsektoren (et lite utvalg): • Læringsplaner • Læringsressurser • Måling • Utfordringer • Alltid og nok • «Gjenopprettelse» • Psykisk helse • Fekthelse • Spiseforstyrrelser • Overvekt • Eneste barn	5	Wicked problems/gjenstridige utfordringer • Vanskelige eller umulige å løse, • Har mange, sammensatte årsaker, • Kunnskapen om årsak og virkning er usikker • Ulike tiltak vil ha ulike effekter • Avhengig av problemets lokale kontekst. • Omgivelsene endrer seg raskt og uforutsigelig • Tradisjonelle teknikker for å håndtere de gjenstridige utfordringene gir ikke ønskelig effekter. • Peker på nødvendigheten av å møte utfordringene med sammensatte virkemidler, • Enkelstående virkemidler vil ha begrenset om noen effekt	6
---	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Individets frie (bort)valg- et wicked problem



7

Kompleksitet

- Fortsatt et sammensatt og heterogent prosjekt
- Mange ting skal på plass
- Mange aktører skal overbevises og innrulleres i aktørnettverkene
- Vanskelig å få oversikt?
- På vei bort fra å være et prosjekt?
- Ett mål? Eller flere?



10

Alt henger samme med alt?

- «Every problem interacts with other problems and is therefore part of a system of interrelated problems, a system of problems . . . I choose to call such a system a mess . . . The solution to a mess can seldom be obtained by independently solving each of the problems of which it is composed . . . Efforts to deal separately with such aspects of urban life as transportation, health, crime, and education seem to aggravate the total situation.

8

Hver gang vi møtes... Mange møteplasser og Stort engasjement på samlingene

- På rett vei, mot noe?
- Aktive deltakere
- Konkret arbeid og visjoner – forener «visjon og virkelighet»?
- Tydelig framdrift
- Relativt bred involvering av aktører
- Ledelsisinvolvering på plass
- Breidde og dybde?



11

Gjenstridige problemer krever ny ledelse?



- Such leaders instead should lead organizational members and/or stakeholders in undertaking themselves the collective work of leadership. This is not to suggest that those who are led are asked to perform the shared leadership role of setting a direction. (Head & Alford, 2014: 729)

A led er en del av et system, som i møte med et gjenstridig problem kan bli en del av et system som krever en annen type ledelse. Dette kan være en utfordring for ledere som har erfaring med å lede i et system som er basert på en delvis delt ansvar. (Bjørn 2018)



- "... leading without the levers of control or monetary incentives. This is a new type of leadership or managerial command. (Head & Alford, 2014: 731)
- capacity to persuade

9

Framtida er sammensatt

- Og krever sammensatte løsninger
- En mulighet for å dra flere inn, på tvers, involvere eksterne aktører i arbeidet med barn- og unge?
- Hvordan innrullere folk på grunnlag av ulike kompetanser og interesser?
- Hvordan forene flere mål?



12

Mangfold er styrke?

- Utnytte ulike kompetanser på tvers
- Heterogene svar på heterogene utfordringer
- Utfordringene skolen og samfunnet står overfor, kan ikke møtes med en kompetanse
- Forskjellighet, en forutsetning og en utfordring
- Samhandling er nøkkelen



Community school - er mål for Nord Møre?

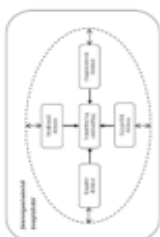
- Studen ventar i bussen, appoget
- Studen kommer i carpooling
- Carpooler som ikke er oplyst i databehandling
- Skole og klubber har adgang til alle navne
- En vej til for Næstved Nordinge
- Eller vil det være nemmere for mig?



community schools have a vision and a set of core purposes for the school and the community. The vision is a statement of the school's mission, vision, and social goals, which are based on the school's values and beliefs. The vision is a statement of the school's purpose, which is to provide a safe, healthy, and supportive environment for all students. The vision is a statement of the school's commitment to the community, which is to provide a safe, healthy, and supportive environment for all students. The vision is a statement of the school's commitment to the community, which is to provide a safe, healthy, and supportive environment for all students. The vision is a statement of the school's commitment to the community, which is to provide a safe, healthy, and supportive environment for all students.

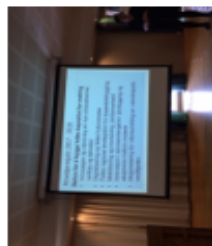
Interorganisatorisk komplexitet

- Når fællesskabet som involveret i udvikling og leveransen af produktet tjener som
- og det skaber en glædelig afstemthed mellem de involverede parter
- Geografisk afstand**
- Kognitive afstande:** Afstanden i perspektiver, turmålbevidst, kultur, uddannelsesbaggrund – alle akter sig selv væk fra hinanden
- Strukturelle og organisatoriske afstande:** Jult, organisation, kommunikation, bemærkning etc. Det handler om at bygge broer



Kommunikasjon og språk

- Pækt på tendenser til intern språk**
Fortsatt litt sammenspråk?
- Hvert ord gjennom presentasjonene kunne være grunnlag for en **eggetekst**
- Hvick hvem man snakker til i de ulike årstider**
- Hvick at begreper forstås ulikt, tolkes og rekonstrueres**
- Fortolkingsmønstre fleksibelt - alle som leser de nye presentasjonene leser sin egen person**



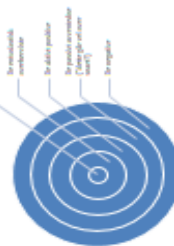
Alle med?

- Er alle med?
- Partisanship på plass?
 - Foreldrene?
 - Elevene?
 - Næringslivet?
- It takes a village to raise a child?
- Bygge enda bredere aktørnettverk, foren enda flere interessenter, bygge enda mer robust program?



Eierskap og involvering

- Ulike nivå i engasjement
- Elsker
- De entusiastiske
- De aktivt positive
- De positivt avventende
- De negativt avventende
- De negative
- Mottranderne?



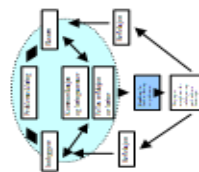
«I det lange løp er vi alle døde...» - Utfordringer

- Fortsatt viktig: Å finne balansen mellom visjoner og det matnyttige
- Leverer til de som vil se 30 år inn i fremtiden
- ... og de som vil har resultater nå, helst i går.
- Uten begges deler, renner prosjektet?
- Ulik progresjon - Strekk i laget?
- Hvor fort kan man gå? Hvor i sakt må man gå? Når slutter det å være ett prosjekt?
- Hvor bredt kan man hoppe?
- ... og hvor høyt?

19

Samskaping læring – samskapt utvikling

- [illegible]



22

Praktisk arbeid – en nøkkel

- Jobb med noe konkret, ikke bare visjoner og framtid
- Fagfornyelse – godt grep.
- Godt eksempel på et konkret arbeid
- Nær virkeligheten til skolene, noe man uansett må gjøre
- Opplevs som nyttig her og nå?



20

Ledelse gjennom overbevisning?

- [illegible]

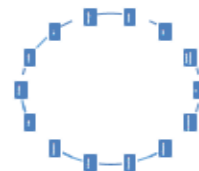
23

Hjemmeleksene er viktig – hvis de tilpasses deltakerne?

- Hva med mellom-arbeidet?
- Noe varierende aktivitet mellom samlingene?
- Pass på at det ikke blir vellykkede happeninger med ingen ting mellom
- Hastighet, hvor stor forskjell i hastighet er akseptabelt?
- Bredder, hvor bredt kan dette bli, hvem kan involveres?
- Motstand fra enkelte (lærere?) mot å dra ikke-pedagoger inn mot skolen?
- «Dette er det vi som kan?»
- Hvor stort mangfold er det plass til?

21

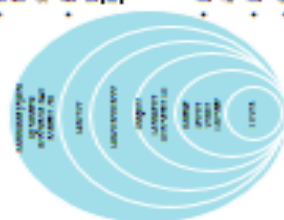
Gode nettverk gir bedre helse
gir mindre fravall



- Fagende, faste netværk
- Lille opgaver
- Daling
- Bredt
- Gode kompetencer
- Færdighed for tilsvarende indsigt
- Udfordring: Autisme organisationer skal jobbe sammen
- Forpligtelse samarbejdsmodeller med etablerede aktører i f.eks. NVA og staten

24

Vi sitter på hver vår øy.. Det gjelder å bygge gode bruer:
Skap breie nettverk for nærvær!



- Friomsfaktorene finnes i og utenom skolen - næringsfaktorer må etableres i og utenom skolen
- Etablering fungerende nettverk i skolen og på tvers av skoleporten, på tvers av sektorer og profesjoner
 - Når skolen opptrer alle vil tjene på alle
 - Ledelse og kompetanse - Skolekompetansen
 - Å tross av ulike - skolekompetansen, utdanning, ulike ferdigheter
- Ledelse er også nettverksbygging og ledelse av ulike profesjoner
- Ledelse på tvers av grunnskol
- Skolen er en del av samfunnet, samfunnet er en del av skolen

25



"All real living is meeting"
sa Martin Buber...

Du er ikke dyktig hvis du ikke kan
bruke dyktigheten din til å gjøre
andre dyktige!"
sier Nils Arne Eggen



26

Referanser

Kunnskapsgrunnlaget for hovedprosjektet:

Koherens – Quinn og Fullan

Argyris, C. & Schön, D., 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. New York, Addison-Wesley Series on Organization Development.

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 Handbok of School Effectiveness and Improvement*, Dordrecht: Springer.

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

Fullan, M. & Quinn, J. , 2010. *Capacity Building for Whole System Reform*. http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/Untitled_Document_8.pdf

Fullan, M. 2017 *Indelible Leadership*. US, Corwin

Fullan, M. & Quinn, J., 2017. *Koherens i skoleutviklingen*. Oslo: Fagbokforlaget.

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.

Hargreaves, A. & Shirley, D. , 2009 *The Fourth Way*. US, Corwin

Hattie, J. , 2009 *Visible Learning*. New York, Routledge

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

Kommunenes sentralforbund (2015). Den gode skoleeier. <http://www.ks.no/fagomrader/utdanning-og-oppvekst/skole/dgs-den-gode-skoleeier/> 23.10.15

Kommunenes sentralforbund (2015) *Fremtidas kompetanser i barnehager og skoler*. Fra medlemsdialogen: <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/fou/fou-rapporter/framtidas-kompetanse/> 18.03.16

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

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

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

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

Kommunenes sentralforbund (2015). Den gode skoleeier.
<http://www.ks.no/fagomrader/utdanning-og-oppvekst/skole/dgs-den-gode-skoleeier/>
23.10.15

McKinsey, 2010, *How the Worlds Most Improves School Systems Keep Getting Better*
[http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-
ge
ting-better/](http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better/)

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

Nihlfors. E. og Johanesson. 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.

Paulsen, J.M & Hjertø, K.B (2016): "Trust and Learning Climate in Municipal Leadership Teams: Effects on School Principals' Leadership Competence". Artikkel til bedømmelse i tidsskriftet *Journal of Educational Administration*

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.

Seashore Louis, K.& Leithwood K., 2010 *Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning.*
[http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Investigating-the-
Links-to-Improved-Student-Learning.pdf](http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf)

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

Stranden, K. (2014) *Partssamarbeid. Kommuneutvikling gjennom involvering og deltakelse*. Oslo, Res Publica.

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