

Beskrivelse av hovedprosjektet:

“Sammen skaper vi fremtiden”

Region Nordmøre 2040

2018



Aure Averøy Gjemnes Halså Kristiansund Rindal Smøla Sunndal Tingvoll Surnadal

Utarbeidet av:

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

Hilde Akselsen Andersen
Hilde.akselsen.andersen@sunndal.kommune.no

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

Tore Skandsen, Leder i stiftelsen IMTEC.
tore.skandsen@imtecc.org

Innholdsliste

1. Sammendrag av søknaden om midler til hovedprosjektet 2018-19	3
2. Innledning	6
3 Bakgrunn for hovedprosjektet	7
4 Fremtidssatsning med innovasjons- og fornyingsarbeid på flere nivå i sektoren	8
5 Gjennomgående fokus i prosjektet	11
6 Mål med utviklingsprosessene på Nordmøre	13
7 Faglig ståsted - kunnskapsgrunnlaget	18
8 Bakgrunnen vi har bygget videre på	22
9 UH-sektoren og andre sentrale samarbeidspartnere	23
10 Organiseringen av arbeidet	23
11 Målgrupper	25
12 Evaluering	25
13 Framdriftsplan – kortsiktig	27
14 Tidslinje for satsningen - langsiktig	28
15 Økonomi	29
16 Vedlegg	31
17 Referanser	32

1. Sammendrag av søknaden om midler til hovedprosjektet 2018-19

Nettverk Nordmøre, søker med dette om OU-midler på vegne av de lokale oppveksteierne i 10 kommuner:

Aure, Averøy, Halså, Gjemnes, Kristiansund, Rindal, Smøla, Sunndal, Surnadal og Tingvoll.

Nettverkets samarbeidsform er i bevegelse fra et løst til et mer forpliktende format, som både koordinerer aktiviteter, utvikler individuelle lederkunnskaper og felleskapets kapasitet for å mestre endring og utviklingsprosesser, som fremtiden både byr på og gir muligheter for. Samarbeidet inkluderer så langt både barnehage, grunnskole, voksenopplæring, kulturskole og PPT. Prosjektet er forankret både hos de politiske og administrative eiere, gjennom Nordmøre regionråd.

Nettverket er i 2017-2018 inne 1. år av et fireårig hovedprosjekt i perioden 01.07.2017- 31.12.2020, støttet av Fylkesmannen i Møre og Romsdal og KS.

Overordnet mål og hovedmål

Hovedmålet for prosjektet er å utvikle kapasiteten på eier- og ledernivå på Nordmøre gjennom samskaping mellom de ulike aktørene i og rundt sektoren. Slik kan den samlede kapasiteten dekke behovene for å nå effektmålet, som er at barn og unge skaper og lever meningsfulle liv - i en ukjent og annerledes fremtid.

Overordna mål



Barn og unge som skaper og lever meningsfylte liv

Figur 1 Overordnet mål for Sammen skaper vi fremtiden - region Nordmøre 2040

Evaluering og spredning av erfaringene

Underveis i prosjektet vil vi bruke forskjellige typer evaluerings former tilpasset situasjonen, heriblant: Ståstedsanalyser fra for eksempel UDIR, SWOT, GAP- utviklet av samarbeidspartnere, informasjon og veiledning fra følgeforskningen m.m. Parallelt - også som en del av evalueringen, vil vi både spre, speile og samle erfaringer gjennom egne nettverk, i Møre og Romsdal, og i nasjonale og internasjonale nettverk.

Målgrupper i de 10 deltakerkommunene er:

- 22 Oppvekstansvarlige/faglige m PP-ledere.
- 10 - 15 HTV fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet.
- 120 enhetsledere - styreere og rektorer.
- 200 ped. ledere, inspektører, teamleder, ressurslærere, IKT-ansvarlige mfl.
- 130 arbeidsplassstillitsvalgte (ATV).
- 20 ordførere/politikere og rådmenn – Orkide.
- 75 barnehager med ca. 3000 barn, 850 tilsatte og ca. 5000 foresatte.
- 45 grunnskoler med ca. 6800 elever, 1050 tilsatte og ca.10 000 foreldre.
- Voksenopplæringen med personale og studenter samt ansatte i PP-tjenesten.

I tillegg har en gjennom samskapingsprosesser involvert flere aktører fra andre sektorer i kommunene, som er i ferd med å bli en del av målgruppene, f.eks.:

- Rådgivere for planarbeid
- Helse og familie

- Barnevern
- Kultur
- Næring

Samarbeidspartnere:

- Utdanningsforbundet og Fellesforbundet
- NTNU – ILS, skrive- og matematikksenteret
- Dronning Mauds minne høgskole
- Fylkesmannen i Møre og Romsdal
- Kommunenes Sentralorganisasjon
- IKT Orkidé
- Nordmøre regionråd v/ Orkidé
- IMTEC
- KS - konsulent
- Høgskolesenteret i Kristiansund / Campus Kristiansund
- Høgskolen i Molde
- Høgskolen i Innlandet
- Ulike regionale nettverk: Nordre Sunnmøre regionråd, Kunnskapsnett Romsdal, Fosennettverket
- Nordisk Nettverk
- OECD
- Ashoka
- Learn Lab

Økonomi i prosjektet

Vi har fått OU-midler fra KS som dekker intern kompetansebygging, samt støtte og veiledning i prosessene, på i alt kr 4,7 mill.

Til dette prosjektet søker vi også om skjønnsmidler hos fylkesmannen i Møre og Romsdal for 2018, jfr. søknad om prosjektskjønnsmidler 2017. Det søkes i alt om kr. 950 000 i skjønnsmidler for 2018. Disse midlene skal brukes til å sikre etablering av regional ledelse og koordinering av Nettverk Nordmøre, samt noe faglig innhold og følgeforskning fra UH-sektoren. Dette er tiltak OU-midlene ikke kan brukes til. Parallelt arbeides mot kommunene, for å sikre en varig finansiering av koordinering og regional ledelse, slik at satsningen vil bli selvgående etter prosjektperioden.

Vi søker om kr 50 000,- mer en forespeilet i fjorårets søknad, fordi behovet for dokumentasjon av høy kvalitet etterspørres av bl.a. OECD som vurderer en mulig global oppskalering av prosjektet. Det vil derfor være behov for å leie inn profesjonelle til filming og redigering.



Figur 2 Utklipp fra flere OECD – dokumenter 2018

På det nåværende tidspunkt, har vi avtale med IMTEC, KS-konsulent og UH-sektoren. Ressursene skal primært brukes til å bygge kapasitet og sikre oppveksteierne tilgang til profesjonell prosessveiledning og faglig innhold. Ressursene til faglig innhold og veiledning skal både brukes på regionsnivå under nettverkssamlinger og lokalt som støtte i de kommunale prosessene, så eierne selv trenes i å utvikle prosesslederferdigheter innen partssamarbeid og ledelse av profesjonelle felleskaper. Målet er at det er nok kapasitet både regionalt og kommunalt til å drive arbeidet videre på egen hånd, etter hovedprosjektet.

En del av de nye aktivitetene i prosjektet vil bli finansiert av de statlige regionale kompetansemidlene, f.eks. kompetansepakker i samarbeid med UH, i form av PLF/Abu for ansatte i barnehager og skoler. Regional koordinering og samarbeid forutsetter en robust regional overbygning.

I tillegg bidrar kommunene med en betydelig egenfinansiering. Full økonomisk oversikt finnes i kap. 16.

Evaluering og spredning av erfaringene

Det er i løpet av første hovedprosjektår, etablert et internt evalueringsnettverk EVA. Underveis i prosjektet vil vi bruke forskjellige typer evalueringsformer tilpasset situasjonen med vekt på en dynamisk og formativ evaluering. I tillegg vil informasjon og veiledning fra følgeforskningen m.m. bli brukt underveis i forløpet. Parallelt, også som en del av evalueringen, vil vi fortsette å både spre, speile og samle erfaringer gjennom egne nettverk; i Møre og Romsdal, i nasjonale og internasjonale nettverk.

2. Innledning

Barna våre er aktører i fremtidens samfunn, et samfunn der arbeidsmarkedet vil være forandret og trolig sterkt preget av det teknologiske paradigmeskiftet vi står midt opp i allerede nå. «*Det betyr at kunnskap og evne til omstilling blir stadig viktigere, både for arbeidslivet som helhet og for den enkelte. Barnehagen og skolen må gi barn og unge den dannelsen og utdannelsen de trenger for å kunne mestre fremtiden*» (Meld.St.21).

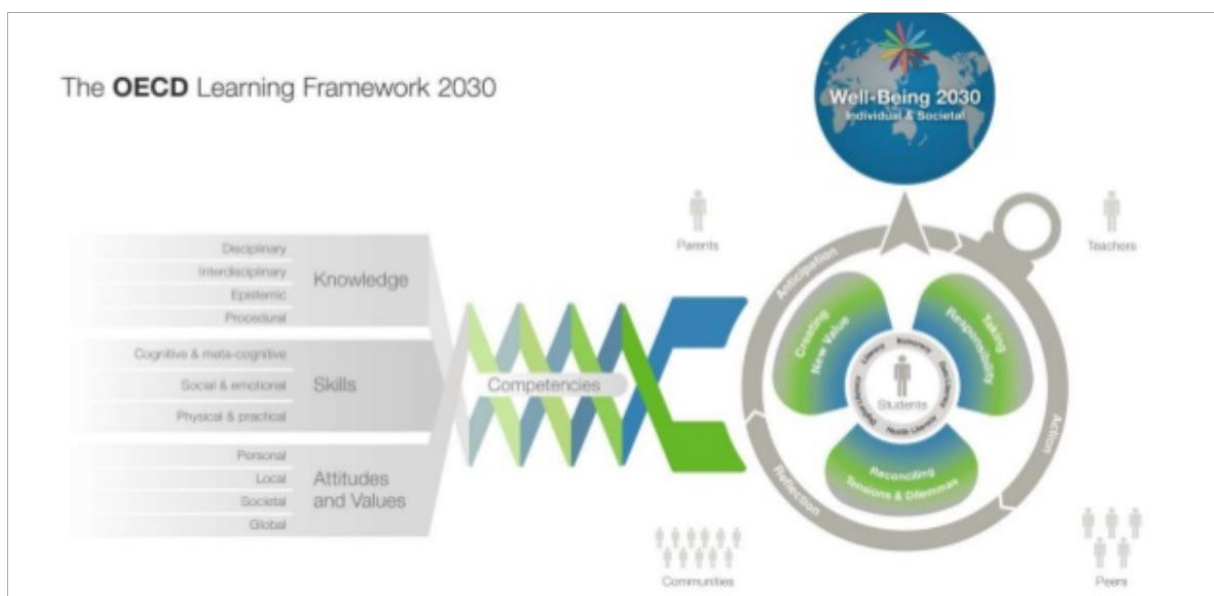
De lokale myndighetene har et helhetlig ansvar for kvalitetsutvikling i sin oppvekstsektor. Det betyr at gode «eiere» må kunne legge til rette for at enhetene jobber systematisk og kunnskapsbasert innad i sine enheter, på måter som ivaretar personalets profesjonelle felleskap og kompetanse utvikling.

Prosjektet «Sammen skaper vi fremtiden – region Nordmøre 2040» handler om å bygge kapasitet på tvers av kommuner, enheter og parter i sektoren, hvor den administrative eieren har hovedansvaret for å sette i gang, skape møtearenaer og læringskultur, koordinere og kvalitetssikre utviklingsprosessene som involverer alle i en aktiv dialog fra barnehage og klasserom til politikere i kommunestyret. Dette fordrer kapasitet hos særlig den administrative eiere, som er vårt hovedfokus.

Målet er å skape gode og meningsfulle oppvekstarenaer hvor både barn og voksne får kompetanse til å mestre livene våre i felleskap med andre. Sammen skal vi finne svar på hvordan vi skaper hverdager i barnehager og skoler hvor både rammer, relasjoner og aktiviteter gir mening, utfordrer og utvikler alles robusthet og kapasitet, for å møte endringene som kommer i fremtiden.

Vi har gode barnehager og skoler på Nordmøre, men likevel noen utfordringer, som vi løser bedre sammen enn hver for oss gjennom et sterkt nettverk mellom oppveksteierne på Nordmøre. Å bygge regionale samskappingsarenaer, gir behov for koordinering av kommuner og enheter i nettverk, og krever et tettere samarbeid med UH - sektor og andre kompetansemiljøer.

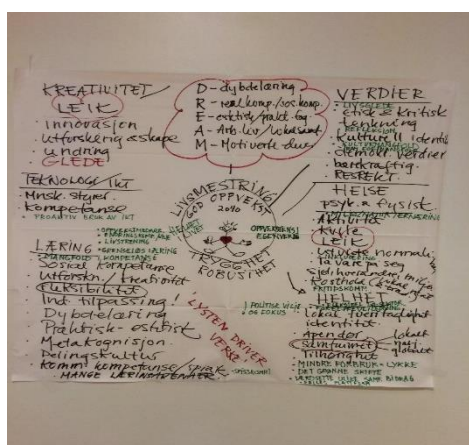
Det er i dag mange forventninger om endring, nasjonalt gjennom ny rammeplan for barnehage og fagfornyelsen i skolen. Globalt arbeider flere miljø med det samme. OECD er i ferd med å skape et nytt ramme verk for utvikling av fremtidens kompetanser – Education 2030, som bygger på mye av den samme tenkningen som ligger til grunn for de nye styringsdokumentene og vårt prosjekt.



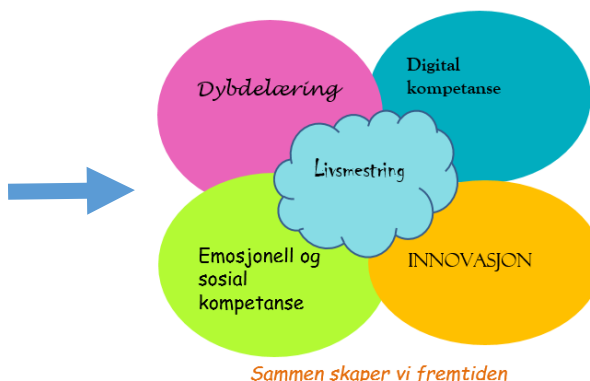
3 Bakgrunn for hovedprosjektet

Forprosjekt med bildeskaping av fremtiden

Nettverk Nordmøre gjennomførte i 2016-17 et forprosjekt som var støttet av KS og Fylkesmannen i Møre og Romsdal. Hovedinnholdet i arbeidet med forprosjektet var å samskape felles bilder av fremtidens oppvekstsektor på Nordmøre. Bildene som ble skapt, har dannet grunnlag for å gå inn i et hovedprosjekt, med en varighet på 4 år, fra 2017 til og med 2020.



Figur 3 Første versjon av fellesbilde for Nordmøre, februar 2017



Figur 4 Fellesbilde våren 2017

Behov for å jobbe mot samme mål – med eieren som hovedansvarlig

Kommunalt er det kommunestyret som er «eiere» av oppvekstsektoren. Gjennom delegert og tett samarbeid med de oppvekstfaglige på kommunenivået skal de, etter flere årtier med sterkt nasjonal drivkraft, nå selv innta den sentrale rollen i utviklingen av barnehager og skoler. Dette krever en kapasitet og kompetanse til å lede prosesser i partssammensatte grupper med barnas læring for fremtiden i fokus.

«Det finnes ikke et svar på hvordan et godt utdanningssystem skal styres. Det avgjørende for kvaliteten i skolen er hellere samarbeidet og utviklingsprosessene i hele utdanningssystemet - fra barnehage til universitet og høyskoler.» (Meld.St.21 (2016-2017) Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen, s 12).

I følge Meld. St. 21 er det noen spesielle utfordringer som det må settes fokus på i forbindelse med å nå de felles mål for oppvekst og utdanningssektoren:

- Små kommuner er mer sårbare med hensyn til økonomi og kompetanse (meld.St.21 s 31).
- Norske rektorer er i mindre grad aktive i det pedagogiske utviklingsarbeidet på egen enhet (Meld. St. 21, s. 29).
- Det er svake forbindelseslinjer mellom eier og skole, mellom ledelse og lærerens pedagogiske praksis (Meld. St. 21 s. 32).
- Uklart hvem som er den reelle skoleeieren. Mange steder kan det se ut til at de politiske nivået er fraværende (Meld. St. 21 s. 32).

På Nordmøre kan vi gjennom et forpliktende nettverkssamarbeid på eiernivå sette fokus på disse utfordringene, som stortingsmelding 21 nettopp setter fokus på.

Ny rammeplan for barnehagene og Meldt. St. 28 (2015 – 2016) *Fag – Fagfordypning – Forståelse – En fornyelse av Kunnskapsløftet* signaliserer det samme, og legger grunnlaget for at vi kan arbeide med

å utvikle ny praksis med fokus på bl.a. våre samskapte utviklingsområder: Livsmestring, dybdelæring, emosjonell og sosial kompetanse, digital kompetanse og innovasjon.

Felles kapasitet for endring

Det er i dag ulike tilnærminger til utvikling av ny praksis i kommunale kunnskapsorganisasjoner. Mange kommuner har en endringstilnærming som kan gjøres mer produktiv. Sentralt står endring av ledelsens styrings- og utviklingslogikk. Fra forvaltning og styring til en mer lærende utviklingslogikk, med kommunikative prosesser og samskappingsaktiviteter.

Kunnskapsarbeidernes kompetanse er sammen med kompetansen til de ulike aktørene i og rundt organisasjonene utgangspunkt for endringsprosessene. Sentrale arbeidsmåter er kollektive læringsprosesser, som arbeidsplassbasert kompetanseutvikling (PLF, SKU og ABKU). Dette innebærer også forestillinger om en endret eier- og lederrolle. Lederne er i større grad ledere av kunnskapsarbeidernes (lærernes, pedagogenes og assistentenes) utvikling og læring. De må kunne oversette ny forskning og nye ideer til egen organisasjon. De må være pådrivere og tilretteleggere, være faglig oppdaterte og skape møteplasser og nettverk for faglig deling og utvikling av ny praksis i fellesskap med kolleger. Dette skjer både gjennom individuelle og kollektive læringsprosesser som organisasjonslæring, der det er overlapping mellom nivå og mellom organisasjoner. Dette er også sentralt i den nasjonale kompetanseplanen for barnehage.

En av hovedtankene bak prosjektet, er at det skal gi oss et godt grunnlag for å utvikle en ny praksis som er forskningsinformert med utgangspunkt i kompetanse som allerede finnes. Dette skal skje i en langsiktig kvalitetsprosess på Nordmøre langt frem i tid og bygge på ideene om fremtidens oppvekstsektor på Nordmøre 2040. Prosessen skal ledes av de oppvekstfaglige og Hovedtillitsvalgte i tett samarbeid med politisk eier av barnehager og skoler.

Derfor har vi i løpet av første hovedprosjektår, etablert flere nye nettverk som allerede bidrar til å øke bærekraft for utvikling og kapasiteten i enheter, kommuner og region. Dette gjelder så langt prosess- og evalueringsnettverkene, og nettverk for ny pedagogisk praksis i barnehager og skoler. Slik blir vi mange som bygger kapasitet sammen.

4 Fremtidssatsning med innovasjons- og fornyingsarbeid på flere nivå i sektoren

I utlysningsteksten til prosjektskjønnsmidlene fra Fylkesmannen i Møre og Romsdal er hovedoverskriften «Fornyning og innovasjon i kommunesektoren», der fokus er satt på at storsamfunnet er tjent med effektiv og god offentlig sektor. For kommunene vil dette være å skape attraktive, trygge og bærekraftige lokalsamfunn.

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. Halså kommune er i ferd med å slå seg sammen med to Trøndelagskommuner, og er i ferd med å vurdere tilhørighet. Rindal kommune har søkt om å få tilhøre Trøndelag, men har uttrykt så langt stort ønske om fortsatt deltagelse i prosjektet.

I vårt innovasjons- og kvalitetsutviklingsprosjekt er det faglige samarbeidet grenseoverskridende, og vil ikke ha behov for å være styrt av kommune- eller fylkesgrenser. Det har vi allerede erfaring for gjennom Gjemnes kommune, som søkte seg til Nettverk Nordmøre fra Kunnskapsnett Romsdal.

Bedre oppvekst og sikre barn og unge sin medvirkning

Vårt prosjekt har som hovedmål å bidra til en bedre oppvekst for alle barn og unge i kommunene i Nettverk Nordmøre. Vi søker derfor prosjektskjemmidler knyttet hovedsakelig til punkt **2 Betre oppvekst** i utlysningen, men samtidig kan dette arbeidet ses i tett sammenheng med punkt **1 Digitalisering** og **3 Heilskapleg fokus for samfunnsutvikling**.

For å være innovative i prosjektet, har vi også et særlig fokus på det digitale. Samskapingsprosessene våre er svært digitale; samhandlings- og evalueringsverktøy som Teams, OneNote, Padlet, Mentimeter, Kahoot og digital evaluering gjennom Forms og OneNote, blir brukt som plattform og redskap i samarbeidet på alle nivå.

Vi ser også at vår bruk av innovative samskapingsprosesser har spredd seg til andre deler av kommunens virksomhet, enten gjennom at vi initierer aktiviteter der andre som Helse, Plan og næringsliv deltar, eller gjennom at samskapingsprosessene blir brukt i andre fora som f.eks. arbeid med samfunnsdelen av kommuneplaner, økonomiprosesser etc.

2. Betre oppvekst

Fylkesmannen i Møre og Romsdal har frå 2013 sett barn og unge på dagsorden gjennom ei tverrfagleg satsing. Satsinga er kalla «Betre oppvekst» og vår visjon for arbeidet er «betre oppvekst for alle barn og unge i Møre og Romsdal».

Fylkesmannen skal gjennom dette arbeide for å

- Sikre barn og unge sin medverknad
- Betre det fysiske oppvekstmiljøet for barn og unge
- Betre det psykososiale oppvekstmiljøet for barn og unge
- Redusere negative konsekvensar av sosiale skilnader

Satsinga har også som målsetting å stimulere kommunane i fylket til utviklingsarbeid i tråd med dei fire strategimåla definert over. I dette arbeidet ligg det både eit førebyggjande perspektiv, men også et arbeid for å sikre at utsette barn og unge får hjelp mellom anna i krise-/akuttsituasjonar.

Sikre barn og unges medvirkning

Ett av de sentrale målene i forprosjektet «Den gode oppveksteier», var 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 samskaping er sentrale begrep.

Bak alle begrepene i fremtidsbildet for Nordmøre 2040 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.



Målet med disse tankesmiene har vært flere. Som vi vil komme tilbake til under presentasjonen av teorigrunnlaget, ønsker vi 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 samskaping med så unge mennesker.

Denne metodikken skal videreutvikles gjennom hele hovedprosjektet. Et viktig aspekt ved tankesmiene har vært å modellere denne typen medvirkning og dialog fra nettverkene og inn i kjernevirksomheten. 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.

Bedre det psykososiale oppvekstmiljøet for barn og unge

Livsmestring står helt sentralt i fremtidsbildene. Det betyr at i hovedprosjektet vil utviklingen av et godt psykososialt oppvekstmiljø 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.

I det felles fremtidsbildet er dette arbeidet også sentralt. De medskapnings- og involveringsprosessene vi ønsker å videreføre i hovedprosjektet, gir 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 gi regional kompetanse som gjør at regionen selv kan samkjøre og følge opp nasjonale satsninger og andre utviklingsområder.

Redusere negative konsekvenser av sosiale forskjeller

Det arbeides kontinuerlig i både barnehager og skoler med å utjevne sosiale forskjeller, men det er fortsatt en vei å gå, spesielt når en tar innvandringen og endringer innen arbeidsmarkedet i betraktning. I hovedprosjektet er det et sentralt mål å skape en 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.

En viktig faktor i utjamning av sosiale forskjeller er å gi alle håndteringskompetanse til å møte utfordringer i hverdagen og fremtidig liv. Dette gjelder ikke minst i forhold den teknologiske utviklingen, og behovet for å lære barna om sine egne læringsprosesser, som er en viktig av dybdelæringstankegangen. Gjennom å arbeide systematisk med å utvikle barnas emosjonelle og sosiale kompetanse, mener vi de vil være mer robuste for å takle møtet med utfordringen i eget liv.

Vi tenker at de ulike temaene i fremtidsbildet sammen kan gi barna på Nordmøre viktige fremtidskompetanser.

5 Gjennomgående fokus i prosjektet

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 felles planlegging, evaluering og modellering av prosessene, søker vi å utvikle innovasjonsevnen og andre måter å arbeide på.

I tillegg til fremtidsbilder, 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, arbeider vi bl.a. med utvikling av GAP- analyser og et nytt evalueringsnettverksom skal lede dette arbeidet videre. 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

«treningsleirer» til (se vedlegg med program for 3. treningsleir). Vi har i 1. hovedprosjektår etablert et eget prosessnettverk som bidrar til økt kapasitet og støtte for enhetene og kommunene.

Våren 2018 planlegger vi å etablere to «Ny praksis» - nettverk for barnehage og skole for å øke kapasiteten ytterligere i regionen.

Nye nettverk:

- Prosessnettverket
- Evalueringsnettverket
- Ny pedagogikk og praksis i skole og barnehage
- Spaningsgruppa



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 Office 365 som hovedverktøy for dialog, produksjon, deling og samhandling. Brukere vil være barn, elever, ansatte, foreldre/foresatte, ledere og samarbeidspartner. 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 samskrivningstjenester 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

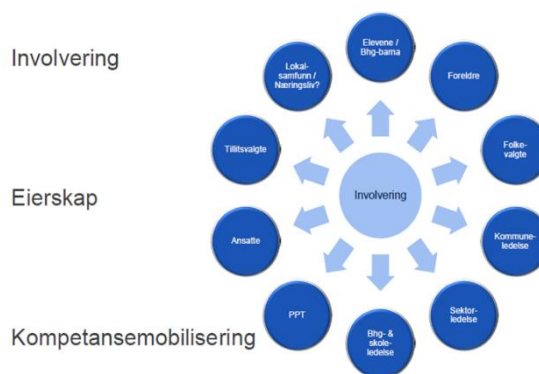
Vi søker større enighet og forpliktelse om felles utviklingsområder og satsninger og felles arbeidsmetoder. Dette gjør vi for å bygge en felles kultur for endring, som vil være mer robust og ha høyere kvalitet enn om vi skal gjøre dette hver for oss i den enkelte kommune. Etter vårt syn innebærer dette 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 oppveksteierskapet, 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

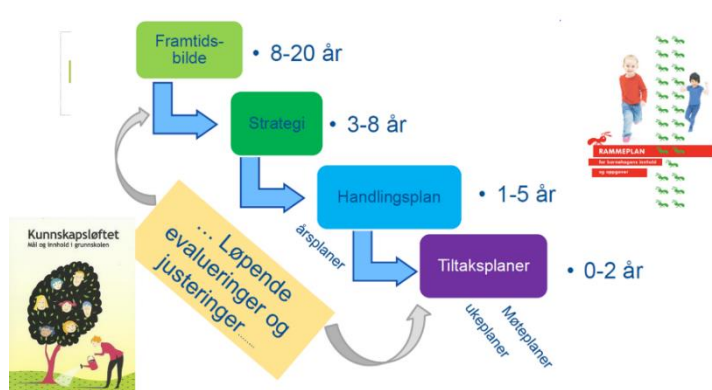
Gjennom forprosjektet, har vi begynt arbeidet med å skape en sosial mobilisering og involvere politikere, foreldre, elever, ansatte og lokalsamfunn i prosesser rundt hvilken fremtid vi ser for oss. Dette opplever vi som en styrking av lokaldemokratiet. Sentrale spørsmål er: Hvor er vi? Hvor vil vi? Hvordan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

Dette har vi videreført 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 utkrystalliserer 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»

Aksjonslæringsmetodikken er ikke ny, men den fikk en oppblomstring i forbindelse med den nasjonale satsningen «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 i nettverksfelleskap, tas med ut i/inn i enheter. Erfaringer og innspill til endringer tas med tilbake til både oppvekst- og fagnettverk. 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.

Tenkt eksempel på kompetansepakker - PLF

Tema	2018	2019	2020	2021	2022...
Digital kompetanse – Profesjonelle læringsfellesskap (PLF) – Aksjonslæring - Dybdelæring					
Matematikk, Matematikk - senteret NTNU	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla	Kr. sund 2 Gjemnes Sunndal Tingvoll	Kr. sund 2 Gjemnes Sunndal Tingvoll	Sumadal Rindal Halsa
Språk, skriving og lesing, Skrivesenteret NTNU	Sumadal Rindal Halsa	Sumadal Rindal Halsa	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla	Kr. sund 2 Gjemnes Sunndal Tingvoll
Læringsmiljø, PPT	Kr.sund 2 Gjemnes Sunndal Tingvoll	Kr.sund 2 Gjemnes Sunndal Tingvoll	Sumadal Rindal Halsa	Sumadal Rindal Halsa	Aure Averøy Kr.sund 1 Smøla

6 Mål med utviklingsprosessene på Nordmøre

Målet med hovedprosjektet er at barn og unge skaper og lever meningsfulle liv. Dette skjer gjennom å bygge individuell og kollektiv kapasitet for å møte samfunnsmessige endringer, som berører alle parter i og rundt oppvekstsektoren på Nordmøre.

Overordna mål



Barn og unge som skaper og lever meningsfylte liv

Vi har startet en målprosess på regionsnivå, men har også med oss målsettinger på bakgrunn av forskning, NOU'er, Stortingsmeldinger og de involverte prosjektmedarbeidere. Endelige mål vil først bli ferdige i begynnelsen i august. Disse målene som kommer nå er derfor tentative. Når målene blir satt, vil de bli strukturert etter måltype, som resultatmål og effektmål. Denne inndelingen vil bli gjort etter prosesser i regionen, og vil bli sett på regionalt og kommunalt på samling i juni. Mål på enhetsnivå vil bli laget etter prosesser i enhetene og bli ferdigstilt i løpet av høsten.

Så langt har vi delt opp målene ut i fra dette oppsettet:

1. Mål med bakgrunn i det vi vet fra forskning

- 2. Mål og prinsipper utarbeidet av prosjektdeltakere på regionalt nivå**
- 3. Eksempel på målarbeid og målspissing på kommunalt nivå**

1 Mål med bakgrunn i det vi vet fra forskning

Operasjonalisering av funn fra Louis og Leithwood et al (2010) gjort av Skandsen og Wærness (2016):

- Vi setter ambisiøse og motiverende mål for barnas utvikling/elevenes læring som favner bredere enn karakterer og resultater på nasjonale prøver.
- Vi bruker vår kapasitet til å involvere ledelsen ved de pedagogiske enhetene slik at målene blir tilpassede og realiserbare for den enkelte enhet.
- Vi bruker vår kapasitet til å legge til rette for at de pedagogiske enhetene utvikler den kapasiteten de trenger for å kunne nå kommunens målsettinger med hensyn til barnas utvikling/elevenes læring.
- Vi kommuniserer med de pedagogiske enhetene på måter som gjør at de styrkes i troen på at de kan lykkes med å utvikle den profesjonelle praksisen som er nødvendig for å nå målene.
- Vi stiller realistiske forventninger til de pedagogiske enhetene på måter som oppleves som klargjørende og engasjerende.
- Vi bruker vår kapasitet til å følge opp de pedagogiske enhetene og er tett på deres profesjonelle praksis.
- Vi sørger for at oppfølgingen av den enkelte pedagogiske enhet er godt koordinert på kommunalt nivå. Dette innebærer også at det er sammenheng mellom kommunale og statlige satsinger.
- Vi bruker vår kapasitet til å skape arenaer og drive prosesser der ansatte i de pedagogiske enhetene kan samarbeide på tvers for å forbedre profesjonell praksis.
- Vi samler, fortolker og anvender evidens om hvordan kommunale, politiske beslutninger påvirker de pedagogiske enhetene. Med evidens menes teori, data, dialog og observasjoner.
- Vi har kapasitet til å støtte de pedagogiske enhetene i deres innsamling, fortolking og anvendelse av evidens som grunnlag for beslutninger som angår undervisning og læring. Med evidens menes teori, data, dialog og observasjoner.
- Vi har kapasitet til å støtte de pedagogiske enhetene i deres arbeid med å utvikle lærernes kapasitet til å følge med på barnas/elevenes progresjon og gjøre nødvendige justeringer i løpet av året.

2 Mål og prinsipper utarbeidet underveis av prosjektdeltakere

Mål

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, og skal kunne håndtere den nye desentraliserte strategien for kompetanseutvikling i alle kommuner (Meld. St.21 (2016-2017)).
- 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.

Prinsipper og strategier for prosjektet:

- Tilrettelegger for et bredt partssamarbeid som involverer elever, foreldre, ansatte, ledere, og lokalsamfunn.
- Utnytter og utvikler kapasiteter som allerede finnes i regionen – på tvers av kommuner og enheter.
- Skaper sammenheng i et livslangt læringsløp fra barnehage til voksenopplæring. Arbeider ut fra et helhetlig og livslangt perspektiv 0 – 100 år, som omfatter barnehage, GSK, VGS og voksenopplæring.
- Utvikler og bruker prosess-strategier fremfor styrings - og forvaltningsstrategier i arbeidet.
- Bruker digitale tjenester for å ivareta transparente prosesser og kollektiv hukommelse.
- Arbeider forskningsinformert (ikke standardisert ut i fra en forskningsbasert logikk), men alltid på vei til «neste praksis».
- Fanger opp felles drømmer og mobiliserer kapasitet og kompetanse som allerede finnes på tvers av kommuner, enheter og samarbeidspartnere.
- Har et leseprogram (faglitteratur knyttet til utviklingsområder).
- Videreutviklet arbeidsplassbasert kompetanseutvikling – eier- og enhetsnivå.
- Vi gjør hverandre gode på tvers av roller, nivå, etater, kultur og kommunegrenser

Foreløpige mål og innspill fra sentrale deltakere i prosjektet

Fra november 2015 til nå har det på forskjellige nivå og på tvers av sektorer blitt skapt fremtidsbilder. Det første felles bildet på regionsnivå ble skapt 7. februar 2017 og har med seg toner fra alle disse prosessene og deltakerne. På denne bakgrunnen startet målarbeidsprosessen i fagnettverket 8. feb. 2017 – denne vil fungere som en modellering av hvordan målskapningsprosessene kan drives i hver kommune og enhet i tiden fremover. På neste treningsleir i oppvekstnettverket, 22.-23. mars 2017, vil hovedtema derfor være «arbeid med mål og målsetting». Under fremgår resultatet av dette arbeidet foretatt av oppvekstansvarlige og HTV- ere i de 10 deltakerkommunene 8. februar 2017:

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 – skaping. • Bevissthet om regionens EGENART mht til natur, kultur, historie, identitet og mangfold innen næringsliv.

3 Eksempel på målarbeid og målspissing på kommunalt nivå



Det siste året har enheter og kommuner arbeidet med å skape egne mål med utgangspunkt i sine fremtidsbilder.

Noen har valgt å gjøre det regionale bildet til sitt, andre har lagt til egne tema kommunalt eller i enhetene.

Her er eksempel på en kommunal målskappingsaktivitet, eksempler på de målene som

ble skapt. Noen av disse målene har videre blitt spisset gjennom nye samskappingsprosesser gjennom sortering- og vurderingsverktøy som skiller på mål for de ulike aktørene og type mål.

Målarbeid har vist seg å være krevende og har tatt lenger tid enn vi tenkte. Det har vært behov for flere runder, både regionalt og kommunalt, for å forstå hva dette handler om.

Oppsummering - Målkarusell 04.10.17

6. oktober 2017 07:56

1 Livsmestering	2 Innovasjon	3 Dybdelæring
Vi vil ha robuste barn/ungdom. Vi vil ha sjølvstendige barn som er trygge på seg sjølv (1). Vi vil at alle opplever <u>meistring</u> og trivsel kvar dag (17). Vi har barn med ei god fysisk og psykisk helse (6). Vi vil lære barn og unge om økonomi og kosthald (1). Vi vil ha ein barnehage og ein skule der alle føler seg inkludert og verdsatt (4). Vi har etiske bevisste elevar. Vi må utdanne helle menneske, slik at dei meistrer både medgang og motgang (14).	Vi har fokus på entreprenørskapstenking (2). Vi er fleksible, omstillingsdyktige, kreative, har endringsvilje og fremmer logisk tenking (8). Vi har kultur for prøving og feiling (6). Vi driv praksisnær undervisning knytt til "kvardagen" (7). Vi har ei undervisning som er basert på miljø og bærekraft. Vi samarbeider med lokalt næringsliv i utdanningsløpet - prøve og oppleve (10). Vi forskar meir i kvardagen. Vi legg opp til utforskande tenking og lek i barnehage og undervisning i skulen – individuelt og ved samhandling (5). Vi arbeider i ei global ramme (2).	Vi må sjå teori og praksis under eitt (5). Elevarne er med på å prøve, skape og utforske (6). Vi har undervisning som er tilpassa elevarne sine ønsker og behov (1). Vi brukar mappevurdering som underværds- og sluttvurdering (8). Vi har temabasert/tverrfaglig undervisning, for å sjå samanhengar og for å få betre forståing (9) Vi vil skape forskarspirer. Vi vil ha god tilpassa undervisning. Vi vil ha fleksibilitet og tid til å utforske (2). Vi vil bruke varierte læringsarenaer og varierte undervisningsmetodar (2). Vi gir rom for kritisk tenking og refleksjon Vi har ein fleksibel skulekvardag med arbeid og pauser etter behov (4). Vi arbeider tverrfagleg i barnehagane (2).

4 Sosial kompetanse	5 Digital kompetanse
Vi vil ha robust ungdom og inkluderer alle – som kan handtere utfordringar (3). Vi vil leggje vekt på inkludering, respekt, empati, toleranse og gode relasjonar – trivsel (15). Vi ønsker godt foreldresamarbeid (1). Vi vil ha godt sosialt kompetente barn, unge og vaksne (1). Vi har barn som har MOT til ta eigne val, seie nei, seie frå og seie ja. Vi har elevar som jobber godt saman (1). Vi sett av nok tid til kvile (1). Vi skapar meistring (5). Vi vil at alle skal bli sett kvar dag (9). Vi ønsker trivselsfremjande aktiviteter som skapar gode relasjonar. Vi er gode på relasjonskompetanse (7).	Vi har kompetente vaksne i barnehage og skule (13). Vi brukar digitale verktøy for å nå andre mål (3). Vi vil ha kritisk tenkande elevar som behersker kritisk kjeldebruk (9). Vi vil gi elevarne tid og mogelegheit til å utforske (3). Vi vil stimulere kreativiteten gjennom kultur, lek og utforsking. Vi må ta vare på dei mellommenneskelege relasjonane i den digitale verda (3). Vi er opne for nyskapande teknologi. Vi held oss oppdatert. Alle har vi nettvett (3). Vi vil jobbe digitalt på det digitale sine premisser (3). Vi har til ei kvar tid oppdatert digitalt utstyr (2).

Valgt mål: "Vi har temabasert/ tverrfaglig undervisning, for å sjå ^{BH} sammenhengar og for å få betre forståing, - innan 01.08.22"

Aktør	Resultatmål (kan målast, er ofte SMARTE)	Prosessmål (beskriv mål for prosessar)	Effektmål (ofte noko andre gjer som påverkar t.d. barna)
Barn	Eg kan sjå <u>samanhengar</u> og har <u>betre forståing</u>	<u>Tverrfagleg/ temabasert und.</u>	Gjennom temabasert/ <u>tverrfagleg und.</u> oppdager <u>elevane nye samanhenger</u>
Foreldre		Bidra til å <u>fremje heilheitleg tenking</u>	
Tilsette		Tilrettelegging for temabasert/ <u>tverrfagleg und.</u>	
Leiing		Tilrettelegging for temabasert/ <u>tverrfagleg und.</u>	
Oppvekstfagleg		Tilrettelegging for temabasert/ <u>tverrfagleg und.</u> Legge til rette for <u>kompetanseutvikling</u> .	
Ordførar / politikar		<u>Pengar</u>	
Samfunnsliv		<u>Aktørar innan</u> frivillige lag og org. engasjerer seg og samarbeider med <u>skulen</u>	
Næringsliv		<u>Aktørar frå</u> næringsliv engasjerer seg og samarbeider med <u>skulen</u>	
PPT		Støtte i høve tilpassing/ strukturering for <u>eleva</u> med <u>særskilde behov/ utfordringar</u>	
Helse			

7 Faglig ståsted - kunnskapsgrunnlaget

Koherens og kapasitetsbygging i fellesskap

Fokus i hovedprosjektet har å bygge kapasitet i eierleddet innen oppvekst i deltakerkommunene og i regionen gjennom koherens - sammenheng. Det er det som foregår i mennesker, mentalt og praksis, individuelt og spesielt i fellesskap (Fullan & Quinn, 2017). Koherens oppnås gjennom målrettet handling og samhandling, og ved å arbeide med kapasitet, tydelighet, en presis praksis, transparens, overvåking av fremdrift og kontinuerlige forbedringer.

Kapasitetsbegrepet

Kapasitet er evnen individet eller organisasjonen har til å gjennomføre nødvendige endringer og innbefatter utvikling av kunnskap, ferdigheter og forpliktelser. Denne befordres av kollektive kapasitetsbyggingsprosesser. Kollektiv kapasitetsbygging innbefatter den økte evnen oppvekstsektoren på alle systemnivåer har, til å gjøre endringene i utdanningsløpet som hever alle barns og unges utbytte og utjevner forskjeller (Fullan & Quinn, 2010).

Eierrollen i endring

Begrepet eier ble brukt i tydeliggjøringen av ansvar på 90-tallet og utover på 2000 - tallet. Fra 2005 kom også barnehagene inn under Kunnskapsdepartementet og ble en del av opplæringsløpet. Eierbegrepet gjenspeilet seg i både stortingsmeldinger og i forskrifts form knyttet til hvem som hadde/har ansvar for opplæringen og rettighetene til barn, elever og læringer.

Ansvarlighetsmandatet kommer også til syne der det offentlige ikke er eier ved at offentlig eierinstans da tillegges en tilsynsmyndighet. «Kom nærmere» rapporten var en tydeliggjøring av at politikerne var den endelige ansvarlige. Utsagn som «Per kan ikke lese, og det er ordførerens skyld» ble brukt for å tydeliggjøre dette ansvaret. Selv om dette delegasjonslogisk fortsatt er tilfellet, har

man etter årtusenskiftet i stadig sterkere grad fokusert på at det finnes muligheter for å få fram gode læringsprosesser i barnehager og skoler som kan katalyseres av hvordan både ledere og eiere utfører sin tjeneste (Fullan, 2014, Hargreaves & Shirley, 2009, Roald, 2012).

Dette innebærer bl.a. forestillinger om en endret eier- og lederrolle i arbeidet med å utvikle nye praksiser i barnehager og skoler. Lederne er i større grad ledere av kunnskapsarbeidernes utvikling og læring (Robinson, 2014). De må kunne oversette ny forskning og nye ideer til egen organisasjon. De må legge til rette for personalets læring og være pådrivere, samtidig som de selv må være faglig oppdaterte og i læring. De må skape møteplasser og lærende nettverk for faglig deling og utvikling. Elevene må engasjeres som endringsagenter, samtidig som de gis støtte og veiledning (Fullan, 2017).

Dette skjer både gjennom individuelle og kollektive læringsprosesser, som organisasjonslæring, der det er overlapping mellom nivå og mellom organisasjoner. Dette er også sentralt i den nasjonale kompetanseplanen for barnehage. En av hovedtankene bak prosjektet er at det skal gi oss et godt grunnlag for å utvikle en praksis til beste for barn og unge som er *forskningsinformert*, med utgangspunkt i kompetanse som allerede finnes. Dette skal skje i en langsiktig kvalitetsprosess i oppvekstsektoren. Det er mye nyere forskning på dette området (se for eksempel nyere stortingsmeldinger: Meld. St. 19 (2015–2016) *Tid for lek og læring - Bedre innhold i barnehagen* og Meld. St. 28 (2015–2016) *Fag, Fordypning, Forståelse - En fornyelse av Kunnskapsløftet*).

Store forskjeller

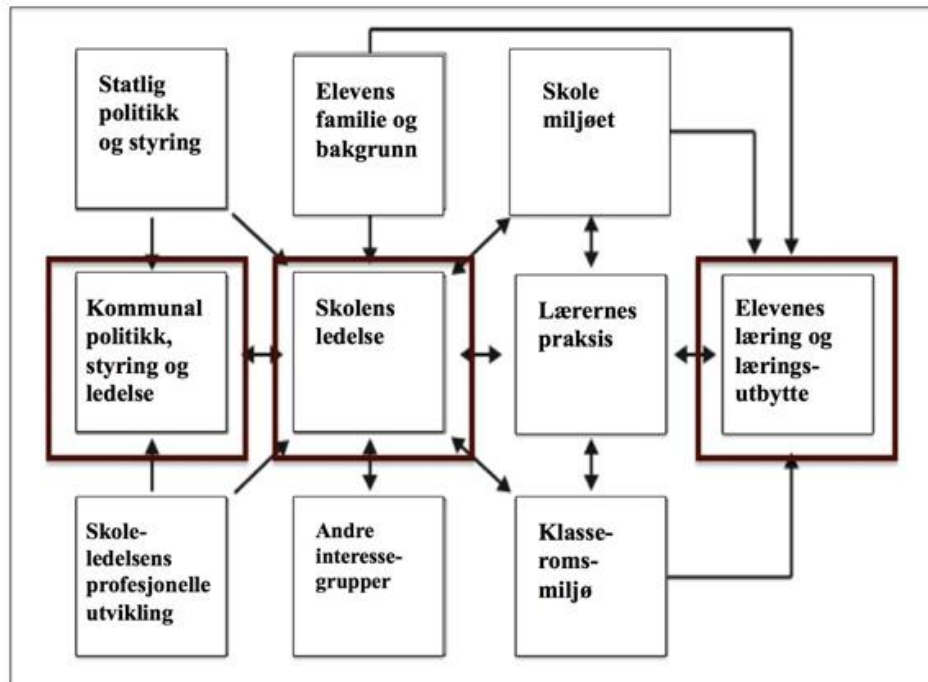
Vi har sett at det er store forskjeller mellom skoler og mellom kommuner. Det har også vært tydelig at enkelte regioner som for eksempel i Sogn og Fjordane, har fått bedre elevlæringsresultater enn statistisk forventet. Dette er ikke det eneste eksemplet, og vi ønsker å legge fram noen viktige funn fra ulik forskning som leder til noen handlinger som igjen kan føre til bedret læringsutbytte.

Vi har i det senere sett flere metaforskningsrapporter om ulike aktører i læringsutviklingen. Den første store var Hattie (2009) om læreren, så kom Viviane Robinson (2014 på norsk) om elevsentrert skoleledelse. Den siste store internasjonale undersøkelsen vi vil bygge arbeidet på i hovedprosjektet er metaforskningen til Karen Seashore Louis, Kenneth Leithwood et al (2010), *Investigating the Links to Improved Student Learning. Final report of Research Findings*;

<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>

Eierskapets verdikjede

Dette er en rapport som blant annet ser på eierskapets betydning i en analyse av hele verdikjeden fra statlig politikk til elevenes læringsresultater. Sammenhengene som kan påvises ut fra empiriske funn fremstilles i modellen som står under. Pilene viser sammenhenger og påvirkninger slik de faktisk er avdekket i metaforskningen (og er altså ikke en framstilling av hva vi tenker er en optimal sammenheng).



Utviklingslogikk

Utgangspunktet vårt er å gå videre fra å se på den administrative ledelsen i en kommune i et forvaltningslogisk perspektiv, som bygger på at kommunen opptrer som saksbehandler for politiske beslutninger, gjennomarbeider et fenomen og avklarer det overfor andre med ferdige forslag og krav til skoler/barnehager.

Vi søker å forstå den administrative ledelsen i kommunen i et *lærings*logisk perspektiv (Roald, 2012).



Den kommunale ledelsen er ikke bare en gruppe som skal fortelle skoler og barnehager hva de må gjøre på bakgrunn av politiske vedtak. De skal selv være med på å skape endringen som er nødvendig for at barnehager og skoler skal oppfylle rammeplan og læreplan.

Da må den administrative ledelsen tenke som en forskningsleder, stille de grunnleggende spørsmålene for å sette andre i arbeid og være medskapende aktør i utviklingsprosesser.

Være tydelig på forventninger, mål og premisser – og være med på å finne ut hvordan skal vi gjøre det? På denne måten modellerer den administrative ledelsen det læringslogiske perspektivet som er nødvendig for å sette barnehager og skoler i stand til å utføre nødvendige endringsprosesser.

Tradisjonelt har eierne operert på strateginivåene knyttet til kontroll, vedtak og opplæring.

Konsekvenser for eierskap

Internasjonal og nasjonal forskning peker som avgjørende på at dersom eierskapsstrategien skal ha effekt på elevens læring, må den prosessorienterte strategien ha en sentral rolle (Seashore Louis, Leithwood et al 2010, Paulsen, 2014). Det holder med forvaltningslogikk for å gjennomføre tre første strategiene.

Den prosessorienterte strategien forutsetter imidlertid en læringslogikk, som må utvikles også på kommunalt nivå. For å befordre dette modellerer vi strategier på regionalt nivå i hovedprosjektet. Den prosessorienterte strategien innebærer at man primært ser kvalitetsarbeid som et spørsmål om interpersonlig kunnskapsutvikling og meningsskaping gjennom kommunikative prosesser. Man søker å utvikle ny kunnskap i læringsorienterte møter på tvers av både faglige og politiske skillelinjer. Samtidig er det et siktemål å mobilisere både eksplisitt og taus kunnskap gjennom sirkulære vekslinger mellom refleksjon og utprøving. Det blir essensielt å arbeide dypere med grunnlaget for rådende praksis og regissere prosesser som befordre dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978) på det ulike organisasjonsnivåene.

Den internasjonale metaforskningen (Seashore Louis, Leithwood et al 2010) viser at følgende eierpraksiser er helt sentrale for å styrke barnas/elevens utvikling og læring:

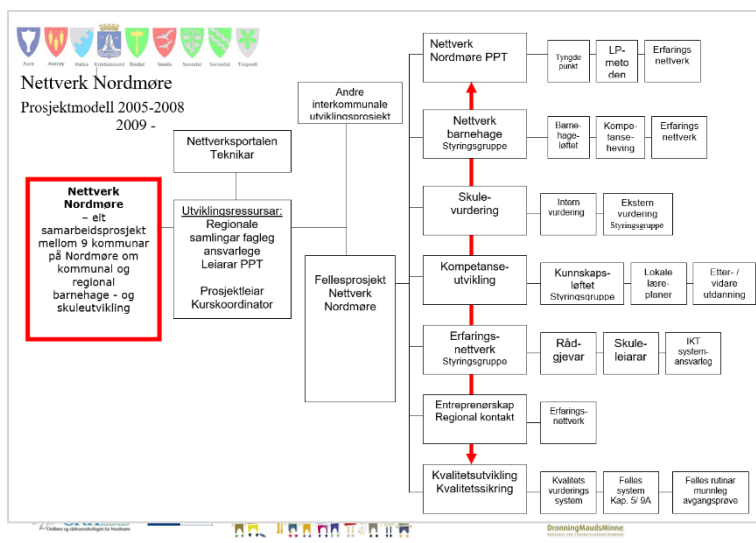
1. Eiere må etablere klare forventninger på tvers, for å øke sammenheng, koordinering, og synergi i forbedringsarbeid over tid.
2. Eiere bør kombinere en støtte til arbeidet med å implementere, forventninger med differensiert støtte basert på behovene til den enkelte enhet.
3. Eiere bør diskutere hvordan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

Norske kommuner har gode intensjoner om forbedringer i oppvekstsektoren. Like fullt har ikke alle kommuner kapasitet til å heve kvaliteten på tjenesten på en slik måte at alle barn og unge får det beste som vi kan gi. Forskning på næringsutvikling viser at bedrifter sjelden utvikler innovasjoner” i isolat”. Vi kan spørre oss om kommunale enheter i samme system er veldig forskjellige? Erfaringene fra blant annet Ontario i Canada viser entydig at virksomheter utvikles best i sitt nærmiljø sammen med andre organisasjoner (Fullan, 2014).” Skoler som hjelper andre skoler er en effektiv form for skoleutvikling og innovasjon” (McKinsey, 2010).

Vi ser på bakgrunn av det overstående at eierrollen er helt essensiell, og det er stor variasjon i opplevelsen av eiers kompetanse blant norske rektorer (Paulsen & Hjertø, 2016). Arbeidet i hovedprosjektet vil søke å finne arbeidsmåter og strategier på regionalt nivå, som vil ivareta erfaringsdelings-, innovasjons- og evalueringsprosesser som bidrar til å utjevne forskjeller, stabilisere lederskapet og heve standarden for godt eierskap innen oppvekstsektoren. Dette vil inkludere partssamarbeid mellom tillitsvalgte, brukere, administrasjon og politikere, som vil ivareta inkludering, tillitsbygging og samskaping.

Vi mener at slike prosesser kan benyttes også i andre sektorer, og at hovedprosjektet således kan ha betydning for kommune- og regionsutvikling på bred basis.

8 Bakgrunnen vi har bygget videre på



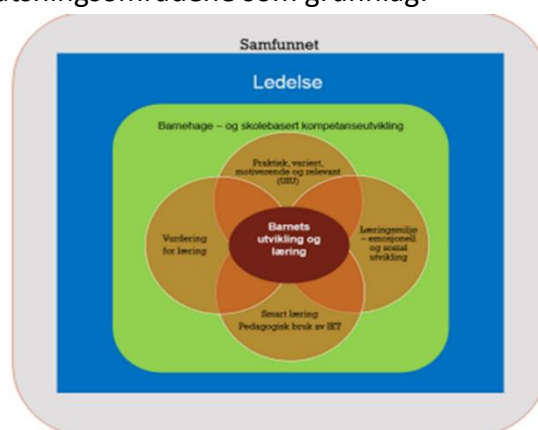
Oppvekstsektoren på Nordmøre har siden 2004 hatt et godt og formalisert samarbeidet om å utvikle flere områder innen barnehager, grunnskoler, voksenopplæring og støtteapparatet til sektoren, basert på regionale midler fra fylkesmannen og statlige kompetansemidler.

Videre har kommunene deltatt i flere lokale og nasjonale

satsinger. Det har vært viktig for oss at

denne fremtidsatsningen bygger videre på disse satsningsområdene som grunnlag:

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

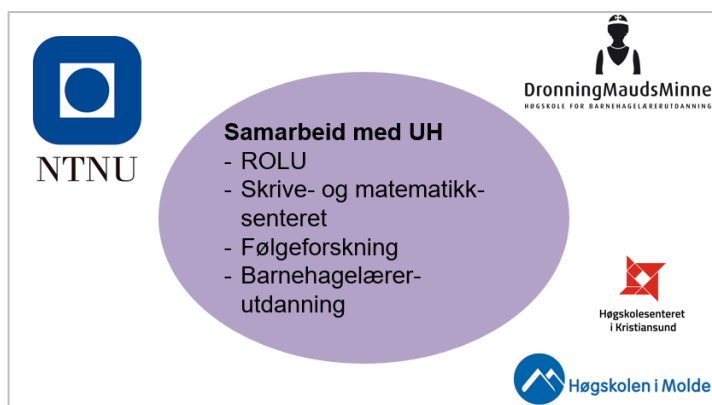


Forprosjektet 2016-17

Gjennom forprosjektet har vi fått større forståelse og innsikt i det arbeidet vi har samarbeidet om tidligere, og opplever også endring i forståelse gjennom den videreføringen og implementeringen som fremtidsbildeskapningen har ført til. Vi er trygge på at det er mulig å skape en utvikling med utgangspunkt i den kunnskap og erfaring vi sammen har. Vi har erfart gjennom våre tidligere satsinger, at ny praksis skapes bedre gjennom kollektivt utviklingsarbeid i egen organisasjon i kollektive prosesser, inspirert av trender for god praksis og forskning, frem for implementering etter oppskrift på «beste praksis» utviklet andre plasser.

Denne profesjonelle arbeidsformen ønsker vi å videreutvikle i hovedprosjektet. Dette skjer både i nettverksammenheng gjennom våre møteplasser i nettverket regionalt og kommunalt, og gjennom barnehage- og skolebasert kompetanseutvikling.

9 UH-sektoren og andre sentrale samarbeidspartnere



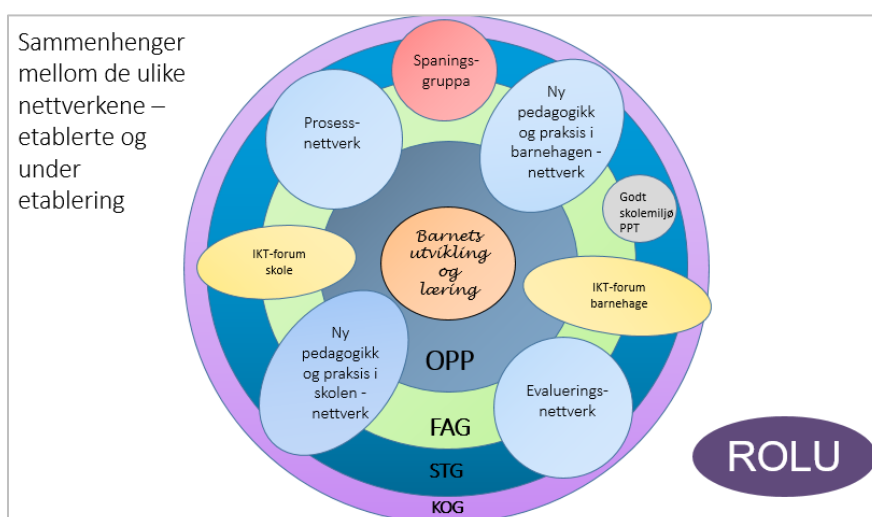
Nettverk Nordmøre har pr. i dag etablert en samarbeidsavtale med både Dronning Maud Minnes Høgskole og NTNU. NTNU så langt i forprosjektet selv finansiert følgeforskning på utviklingsprosjektet, men det vil bli nødvendig å finne ny finansiering for dette i det videre forløpet. Andre UH - miljøer er også inne i prosjektet. Dette har så langt vært

Høgskolen i Sogn og Fjordane og Høgskolen Innlandet.

Andre UH - miljøer vil også være velkommen inn i prosjektet, både på tvers av UH-miljø, i nettverkssammenheng og i den enkelte kommune. Vi ønsker både nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere i UH-miljøet.

10 Organiseringen av arbeidet

Nettverket har etablert en koordineringsgruppe for arbeidet, som kalles KOG. Gruppen består i dag av fem personer: Leder av nettverket, nestleder og rådgiver i nettverket, utviklingsveileder, rådgiver fra stiftelsen IMTEC og kontaktperson UH - NTNU.



Gruppen har laget en fremdriftsplan for satsningen, i tett forståelse med de 10 involverte kommunene.

I fremdriftsplanen er det lagt inn flere tiltak for å skape delingsarenaer, der det utvikles felles forståelse for ideen, prosessen og målene

med prosjektet.

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

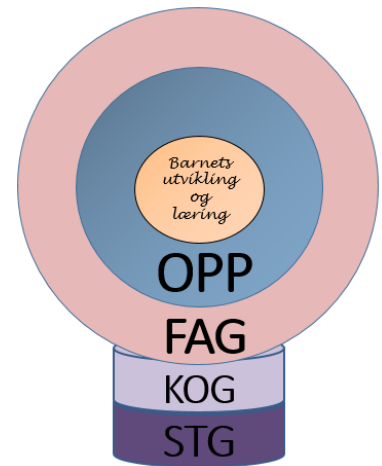
I prosjektet er det etablert to grunnleggende nettverksgrupper:

Fagnettverket: 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: Alle deltakere i Eiernettverket samt alle styrere, rektorer, teamledere, ATV'ere, ressurslærere mfl. Som inngår i enhetenes ledergruppe.

Videre er det høsten 2017 etablert to nye støttende nettverk med en representant fra hver kommune prosessnettverket PRO og evalueringsnettverket EVA. Disse nettverkene er sammensatt av deltakere med ulike roller i kommunene, og skal støtte og gjennomføre prosesser og evalueringer både på samlinger regional, kommunalt og i enhetene.

De ulike nettverkene møtes på samlinger, som vi kaller treningssamlinger, der vi øver på og utvikler prosesslederkompetansen med støtte fra UH, eksterne konsulenter fra IMTEC og KS-konsulent og PRO – og EVA – nettverkene. Dette gir en god modellering og læring gjennom praktisk øvelser og refleksjon i praksis regionalt, kommunalt og enheter.



11 Målgrupper

Direkte målgrupper i nettverkssammenheng

- 22 oppvekstfaglige med PP-ledere i de nåværende 10 kommunene
- 140 tillitsvalgte fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet
- 120 enhetsledere, styrere og rektorer.
- 200 ped. ledere, inspektører, teamleder, ressurslærere, IKT-ansvarlige mfl
- 20 ordførere/politikere og rådmenn

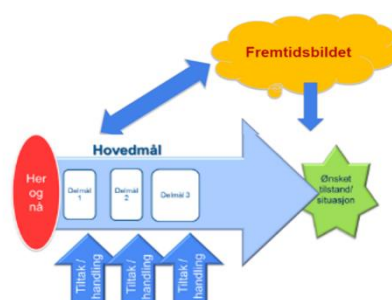
Målgrupper for deltakere i nettverkene

- 75 barnehager med ca. 3000 barn, 850 tilsatte og ca. 5000 foresatte.
- 45 grunnskoler med ca. 6800 elever, 1050 tilsatte og ca. 10 000 foreldre.
- Voksenopplæringen med personale og studenter samt ansatte i PP-tjenesten

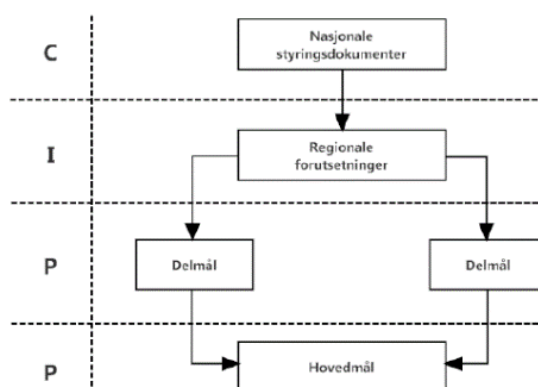
12 Evaluering

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

- Analysere og vurdere status underveis på etablerte møtearena. SMT- modellen GAP-analyse, både egenproduserte og fra samarbeidspartnere
- Følge/aksjonsforskning av NTNU. Forskningsmiljøet fra forprosjektet ønskes med i hovedprosjektet for å bidra inn i f.eks. justeringer basert på funn, utvikle indikatorer
- Speile vår praksis opp mot forskning: metaforskning, nasjonale og regionale studier.
- Bruke egne og nasjonale ressurser fra skoleporten og Puls.
- Bruke kvalitative metoder, som å intervju elever, foreldre og ansatte. Ungdomsskole- og videregående elever kan brukes som referansegrupper.
- Bruke CIPP-modellen
- Speile egne erfaringer gjennom deling og refleksjon på, egne, nasjonale og nordiske nettverksarena.



Langfjæran, 2016

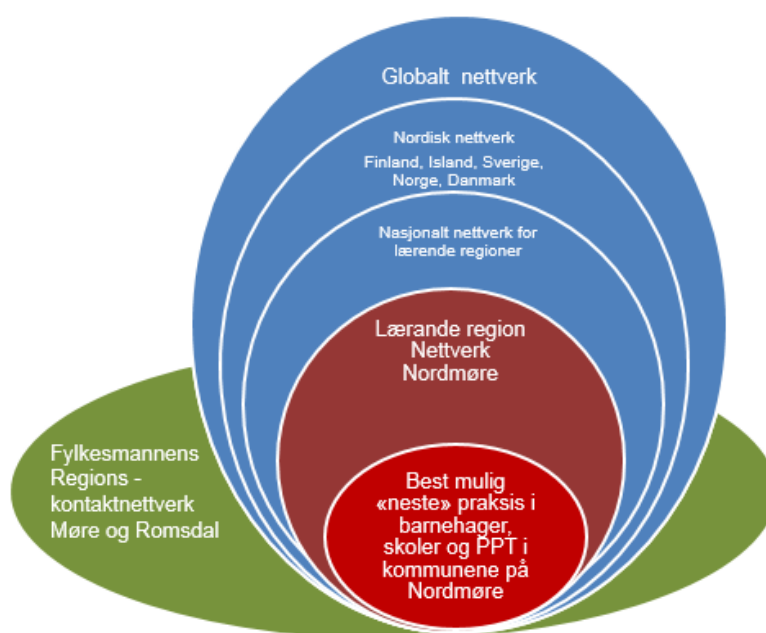


CIPP -modellen

13 Erfaringsdeling og spredning gjennom nettverk

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

I hovedprosjektet utvides deling og spredning, til å være deling mellom regioner nasjonalt og i Norden. Netverk Nordmøre er blitt invitert til å delta på et nordisk delingsseminar i april 2018, samt verdenskonferansen i Stavanger 2019. Der vil også følgeforskningen bli presentert.



13 Framdriftsplan – kortsiktig

Denne planen behandles og justeres ved hver møteplass i netterkssammenheng.

Aktivitetsplan 17-18

onsdag 3. januar 2018 12:41

Når	Hva	Anevaridelt akte	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 elemivå	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	Regionskontaktsmøte FM	KO	Molde	Drøfting fordeling nye statlige komp.midler
18.10.17	4. treningsleir	FAG	Kristiansund	Verdikjeden Hva påvirker forbedringsarbeid i oppvekstsektoren?
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
23.10.17	OECD	KOG	Paris	
24.10.17	OECD	KOG	Paris	
25.10.17	OECD	KOG	Paris	

08.11.17	KS - Høstkonferanse	AMH + evt CAG	Alesund	
14.11.17	KS - Oppvekstkonferanse	AMH	Gardemoen	
17.11.17	Styringsgruppemøte	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	Sumdal	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	Sumdal	Planlegging
16.01.18	Erfaringsdeling Sunnmøre regionråd	AMH	Sumdal	
17.01.18	KO - møte		Sumdal	HAA og AMH, TL
18.01.18	KOG møte	KOG	Trondheim	ILS
23.01.18	Styringsgruppemøte	STG	Sumdal	
25.01.18	Fylkesmannens reg møte	FAG	Sumdal	
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 Prosses - scenario og evaluering	PRO og	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. barnehagelærutd.	AMH	Molde	
26.02.18	KOG-møte fra 09.00	KOG	KSU	
27.02.18	Kog-møte Styringsgruppemøte	KOG 8-12 STG 12-16	KSU	

01.03.18	Planleggingsmøte - 36knad prosjektskann 2018 - Politisk sak - Evt.	KO	Sumdal	
8.-9.03.18	Fosennettverket	AMH HAA	Orkanger	
13.03.18	Fylkesmannen - møte med regionskontaktene	AMH HAA	Molde	
19.03.18	3. opplæringsdag kl. 12.00 - 19.00 Ekspertnettverkene	PRO og	Sumdal	
20.-21.03.18	5. treningsleir	FAG, OPP, PRO og	Sumdal	
09.04.18	Ashoka	AMH HAA	Gardemoen	
24.04.18	Nordisk nettverk	Ksu Sunndal	Gardemoen	
25.04.18	Nordisk Nettverk	Ksu Sunndal	Gardemoen	
26.04.18	Nordisk Nettverk	Ksu Sunndal	Gardemoen	
02.05.18	KOG-møte		Gardemoen	
03.05.18	KOG-møte		Gardemoen	
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+		GDM	
23.05.18	KOG+		GDM	
05.06.18	Eva og pro		Bortistu	
06.-07.06.18	Sommersamling	FAG, PRO og EVA	Bortistu, Oppdal	
14.06.18	Fylkesmannen - møte med regionskontaktene	AMH HAA	Molde	
Høst	Høst 2018	Høst 2018	Høst	
08.08.18	KOG+		Kongsvold	
09.08.18	KOG+		Kongsvold	
4.09.18	KOG/STG		Hustavika	
5.09.18	FAG - Høstsamling		Hustavika	
6.09.18	FAG - Høstsamling		Hustavika	
11-09.18	KOG/STG			
12.09.18	FAG			

23.09.18	FAG			
23.10.18	PRO/EVA - STG		Ksu	
24.10.18	FAG - legger opp 6.T		Ksu	
25.10.18	OPP - 6. treningsleir		Ksu	
26.10.18	Fellesmøte - Hedmark og Møre og Romsdal		Molde?	Lars Myhr Thomas Nordahl
03.12.18	Desembersamling	KOG/STG/FAG (kveld)	Oppdal	
04.12.18	Desembersamling	FAG	Oppdal	
08.01.19	ICSEI			
09.01.19	ICSEI		Stavanger	
10.01.19	ICSEI		Stavanger	
11.01.19	ICSEI		Stavanger	

14 Tidslinje for satsningen - langsiktig

Tidslinjen viser sammenhengen vi vil skape mellom nivåene i sektoren og sammenhengene mellom aksjonene som går på tvers av nivå – frå individ til kommune, region, nasjonal og internasjonal nivå.

Aktivitetsplan Tidslinje Forprosjekt - DGO 2040 - regio... Økonomi i NNM utenom DGO ... Styringsgruppen Oppvekstansvarlig nettverk Orkide Eiersamlinger Oppv...				
	Hovedprosjekt	Hovedprosjekt		
	2017 høst	2018 vår	2018 høst	2019 vår
prosjekt	GAP og fellesområder Opplæring på senariokompetanse	Senarioarbeid i alle kommuner	Utpøving og aksjoner	Erfaringsdeling
			NORDISK eierkonferanse	Spredning av erfaringer til Nordisk nivå
forming	01.07. start Hovedprosjekt Deadline: 1.8. alle nivå har formulert mål 0108-0109 - GAP-analyser på alle nivå Aug STG-møte Justering av mål på regionalnivå Okt 25. -27. Oppvekstnettverkssamling Finne FELLESOMRÅDER som vi deler	Jan. STG Feb. Operasamling opp fag. Senario modellering Mars treningsleir i oppvekstnettverk April 16-20 : regional evaluering - grunnlag for justering av planer	Okt: Treningsleir - Erfaringsdeling - Trene på og forberede aktiviteter på valgt område Utarbeiding av presentasjon til VK i stavanger NOV/DES: STG	Presentasjon på Verdenskonferansen 9-12 januar 19 Rep av - Politikere - Ledere - Ansatte - Oppvekstfag
satte,	0110-31012 Bygge pilot-kompetanse i senariometodikk	Mai: STG Juni Sommersamling Presentasjon av erfaringer og justeringer av planen.	Kunnskapt? - nye strukturer - felles kompetanseutvikling - felles kapasitet?	Mars: Treningsleir - oppvekstnett
INM	Aug: Gapanalyser Oplevd virkelighet K+E Ståstedsanalyser - øvelse i hvordan lage så de passer vårt mål?	Senarioarbeid i kommunene	Aug-nov: Prøve ut kommunenes valgte områder	Utvikling av resultatindikatorer - Kommunalt - Enhet
t sbilde?	Aug sep: Etablere kommunale oppvekstledernetverk - evt noen tverrkommunale?	Mai Evaluerer kommunalt - for justering av planer Justering av prosessene	Prosessevaluering - Enhet - -kommune - Med politikere, elever, foresatte OSV...	Resultatvurdering - Kommune - EFFEKT MÅL?
et	Ståstedsanalyser utifra egne mål/fremtidsbilder	Senario i enhetene Evaluerer på enheter - grunnlag for justering av planer og prosesser	1. Jobbe på en annen måte 2. Jobbe slik at en utvikler kvaliteten - dypere læring - tidligst målbart 3. året	Utvikle resultatindikatorer Enhet, ansatte og elever
	Ny pedagogikk utforskes og utvikles	Målepunkt for opplevd virkelighet		Søke resultater og effekter på elevnivå Uansett hvilket vurderingssyn - har vi lyktes på vår vei!

15 Økonomi

Hovedprosjektet har en varighet på fire år fra 01.08.2017 til 31.12.2020. Gjennom forprosjektet er det gjort en del erfaringer, som har fått betydning for planleggingen av hovedprosjektet. Noen av disse momentene er belyst her.

Regional koordinering

I forprosjektet har en oppvekstansvarlig vært frikjøpt i 40% - stilling, og har sammen med nettverkskoordinator 30% og utviklingsveileder 70%, koordinert og hatt ansvar for prosjektets fremdrift sammen med ekstern prosessveileder. Når en nå går inn i hovedprosjektet, vil det være behov for å øke denne ressursen, for å ha tilstrekkelig kapasitet til i større grad å initiere, fasilitere, modellere, støtte, lede og koordinere de ulike prosessene i prosjektet. Dette sikrer gjennomføring og fremdrift, og dermed kapasitetsbyggingen i regionen.

Etter 31.12.17 vil øremerkede statlige midler til utviklingsveilederen falle bort. Det er 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.

For å bygge intern kapasitet, søker en også om prosjektskjønnsmidler og OU-midler for å finansiere kostnader med ekstern veiledning og til kompetansebygging. I løpet av hovedprosjektet er det meningen at denne kompetansen og kapasiteten er bygd opp regionalt, kommunalt og i enhetene, og at Nettverk Nordmøre kan fortsette kvalitets- og forbedringsarbeidet i egen regi.

Grafisk fremstilt kan en tenke seg at dette ser slik ut:

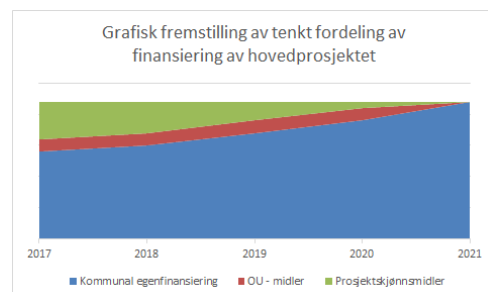
Veiledning

Det har vist seg at det er behov for veiledning i forbindelse med planlegging og koordinering av nettverksaktiviteter og aksjoner i kommunene. Det er viktig for den kommunale veiledningen at veilederne er gjennomgående også i prosessveiledningene under samlingene. De som skal veilede, må være med på alle nivåer - regionalt, kommunalt og i enhetene for å sikre forståelsen av sammenhengen i prosessene mellom nivåene.

Kommunal egenfinansiering

Vi søker prosjektskjønn til å utvikle en regional koordinering og kapasitet som kommer i tillegg til den vanlige drift i kommunene. I både forprosjektet og hovedprosjektet er det lagt inn en stor andel kommunal egenfinansiering, som både ligger i de regionale møteplassene, men også i aktiviteter i den enkelte kommune og enhet. I vårt oppsett har vi tatt med og forsøkt beregne det kommunale bidraget regionalt og kommunalt. I tillegg kommer all aktivitet i enhetene, som ikke er kostnadsberegnet.

Oversikten nedenfor viser finansieringsmodell for alle fire årene i hovedprosjektet og hvordan er tenker at den regionale koordineringsressursen skal fases inn med kommunal finansiering. Når det gjelder faglig innhold og veiledning, sees dette i forhold til den statlige dreiningen av etterutdanningsmidler til regioner i perioden fremover, der innovasjon og utvikling av ny praksis ser ut til å være en av målsettingene.



Kostnader	2018	2019	2020	2021	Kommentar
Regional koordinering	1 450 904	1 450 904	1 450 904	1 450 904	Ressurs 190%
Faglig innhold	680 000	680 000	680 000	0	Fra 2021: Regionale komp.midler
Veiledning	700 000	700 000	700 000	0	Fra 2021: Regionale komp.midler
Reiseutgifter	150 000	150 000	150 000	150 000	
Reistidskompensasjon	60 000	60 000	60 000	0	
Følgforskning	100 000	100 000	100 000		
Prosjektskjønn FM	-1 000 000	-800 000	-700 000	0	
KS - OU - midler	-1 364 000	-1 364 000	-1 364 000	0	Tilsagn OU-midler KS 2017 - 2020 kr 4,718
Egne nettverksmidler					
Regionale kompmidler koordinering 2017	-395 000				Fra 2019 - kommunal egenandel
SUM KOSTNADER til fordeling mellom kommunene	381 904	976 904	1 076 904	1 600 904	
Eigenfinansiering i kommunane eks. aktivitet i enhetene	3 447 687	3 447 687	3 447 687	3 447 687	
SAMLA KOSTNAD	3 829 591	4 424 591	4 524 591	5 048 591	
Andel % eigenfinansiering utenom koordinering og faglig innhold av totalsum	90	78	76	100	

Budsjettet for hovedprosjektet er justert i forhold til tilsagn fra KS om OU- midler våren 2017 og retningslinjer for bruk av de regionale kompetansemidlene fra 2018. OU- midlane kan berre brukast til eksternt fagleg innhald og ekstern rettleiing, som er svært sentralt i prosjektet.

Prosjektskjønnsmidlene er i hovedsak tenkt benyttet til den regionale koordineringen av aktivitetene i hovedprosjektet, og skal etterkvart fasast over i kommunal eigenfianasiering når prosjektet er ferdig 31.12.20.

16 Vedlegg

18 03 19. - 22. Program 19. - 20. mars

onsdag 14. februar 2018 21:50

Målgutter:

- 19. mars: Evaluering- og prosessnettverket (EVA og PRO).
- 20. mars: Faggruppe (FAG): Oppvekstfaglige ansvarlige, htv'er, pvt-ledere, samarbeidspartnere.

Mål for dagene:

- 19. mars (EVA og PRO): Forberede prosesser og evalueringer for 5. treningsleir.
- 20. mars (FAG): Forberedelser 21. og 22. mars og planlegge videre framdrift.

Forberedelser:

- 19. mars: Jf. avtaler gjort på operassamling.
- 20. mars: Nye erfaringer med målarbeid i egen kommune og i egne enheter.

Når	Hva
19.03.18, kl. 11.00 - 15.00	EVA og PRO forbereder samlinga.
20.00	Felles middag
20.03.18, kl. 10.00 - 17.00	FAG • Forventninger • Hva har vi lykkes med? PRO • Oppfølging målprosesser. Case: Gjennest? • Forberede 21. og 22.03.18. PRO • PLF - metoder for bruk dag 2 og 3. • Bruke evaluering på en konstruktiv måte. v/ Knut Stranden 60 min • Samhandling med skrive- og matematikksenteret. CAG • Ses i sammenheng med lærerspesialister og NyFro-nettverk • Kapasitetsutvikling. Hvilke kapasiteter trenger vi nå? PRO 60 min
19.00	Felles middag
 Tips til litteratur: Fullen, M. & Quinn, J. (2017): Kohærens i skoleutviklingen. De viktigste lokale, regionale og nasjonale drivkrefter. Oslo: Kommuneforlaget.	

18 03 19. - 22. Program 21. mars

onsdag 14. februar 2018 21:51

Målgutter:

Oppvekstnettverket (OPP), Faggruppe (FAG), skole- og barnehageledere, representanter for elever og foreldre, utviklingsgruppen og andre ansatte i skole og barnehage, pvt, næringslivsaktører, politikere, helsearbeidere, samarbeidspartnere og andre parter i og rundt oppvekstsektoren.

Mål for dagen:

- Videreutvikle mål for regionen, med utgangspunkt i det regionale fremtidsbildet.
- Fokuserer spesielt på elev- og foreldrestemmen.
- Visualisere dydelaring i praksis for å skape forståelse.

Forberedelser:

- Forberede deling av erfaringer med målarbeid i egen kommune og ved egne enheter.

Foredrag agenda:

Når	Hva									
21.03.18, kl. 10.00 - 16.00 Elever og foreldre deltar fram til 13.00.	OPPVEKSTNETTVERKET									
10.00 - 10.20	Velkommen! Hva har skjedd siden sist? Fremtidsbildet. Når går vi inn i dette - sammenhenger, din barnehage/din skole. Modell - Rammeverk for koherens s. 33 v/ Marlen? Målspissing - samskaping.									
10.20 - 11.10	Hva forstår vi med dydelaring? 10 min innledning v/Marlen? Parallele sesjoner med tema dydelaring:									
	<table><tr><td colspan="3">Paralleller 40 min:</td></tr><tr><td>Dydelaring i matematikk, matematikksenteret ved Svein Torkildsen. Demonstrering: Elevgruppe</td><td>Dydelaring og språk/skriving ved skrivecenteret og Kristiansund. Demo :Film Bht? Iris</td><td>Dydelaring i arbeidet med å utvikle et godt læringsmiljø, ved PPT</td></tr><tr><td>Elever og foreldre</td><td>Elever og foreldre</td><td></td></tr></table>	Paralleller 40 min:			Dydelaring i matematikk, matematikksenteret ved Svein Torkildsen. Demonstrering: Elevgruppe	Dydelaring og språk/skriving ved skrivecenteret og Kristiansund. Demo :Film Bht? Iris	Dydelaring i arbeidet med å utvikle et godt læringsmiljø, ved PPT	Elever og foreldre	Elever og foreldre	
Paralleller 40 min:										
Dydelaring i matematikk, matematikksenteret ved Svein Torkildsen. Demonstrering: Elevgruppe	Dydelaring og språk/skriving ved skrivecenteret og Kristiansund. Demo :Film Bht? Iris	Dydelaring i arbeidet med å utvikle et godt læringsmiljø, ved PPT								
Elever og foreldre	Elever og foreldre									
11.10 - 12.00	Målformuleringer med utgangspunkt i egen enhet. Oppsummering etter parallele sesjoner. Erfaringsdeling.									
12.00 - 13.00	Lunsj									
13.00 - 14.00	Partssamarbeid - case Sumdal - Prosess rundt dette - Hvordan fungerer dette i vår kommune?									

18 03 19. - 22. Program 22. mars

onsdag 14. februar 2018 21:51

Målgutter:

- Det politiske og administrative elemiljøet ved rådmenn, ordførere og andre politikere i kommunene på Nordmøre, Fylkesmannen, KS, samarbeidspartnere, faggruppe (FAG).

Mål for dagen:

- Involvere det politiske og administrative elemiljøet som aktører i det videre arbeidet med "Sammen skaper vi fremtiden - region Nordmøre 2040".
- Forenkler og skape eterskap i det politiske og administrative elemiljøet.

Når	Hva
Torsdag 22.03.18 Kl. 10.00 - 16.00	Eiersamling
10.00 - 10.45	Velkommen - og siden sist! Hva har kommunene gjort? Hva har regionen gjort?
10.45 - 11.00	Pause
11.00 - 11.30	Internasjonalt perspektiv v/ Jørn Skovsgård, OECD
11.30 - 12.30	Case: Sunnådal kommune beskriver sine prosesser i prosjektet så langt og løfter frem utfordringer som Nettverk Nordmøre kan hjelpe til å løse.
12.30 - 13.30	Lunsj
13.30 - 14.00	KS ved avdelingsdirektør Erling Lien Barlinghaug: Hvorfor er det viktig å jobbe sammen i en region? 30 min
14.00 - 14.30	Fylkesmannen ved assisterende utdanningsdirektør Jørn Utviklingsarbeidet: "Sammen skaper vi fremtiden - region Nordmøre 2040" sett i forhold til den statlige regionaliserings. 30 min
14.30 - 15.15	Politisk sek og veien videre. Hva kan vi bidra med?
15.15 - 15.45 15.45 - 16.00	Veien videre - sett fra OECD v/ Jørn Skovsgård Avslutning

17 Referanser

- Argyris, C. & Schön, D., 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. New York, Addison-Weasley 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
- 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

Kunnskapsdepartementet Meld.St.21 (2016-2017) Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-21-20162017/id2544344/>
(31.03.2017)

McKinsey, 2010, *How the Worlds Most Improves School Systems Keep Getting Better*
<http://mckinseyonsociety.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 stærk lenk i styrningen av skolan*. Malm : Gleerups.

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

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

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

Ottesen, E. og M ller, 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>

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

Meld.St. 21 (2016-2017) Lærelyst – tidlig innsats i skolen
<https://www.regjeringen.no/contentassets/71c018d2f5ee4f7da7df44a6aae265bc/no/pdfs/stm201620170021000dddpdfs.pdf>

Meld.St. 28 (2015 – 2016) Fag - fordypning – forståelse – en fornyelse av kunnskapsløftet
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e8e1f41732ca4a64b003fca213ae663b/no/pdfs/stm201520160028000dddpdfs.pdf>