

Beskrivelse av hovedprosjektet:

“Sammen skaper vi fremtiden”

Den gode oppveksteier 2040 - region Nordmøre



Aure Averøy Gjemnes Halså Kristiansund Rindal Smøla Sunndal Tingvoll Surnadal

Utarbeidet av:

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

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

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

Tone Guldahl, seniorrådgiver i stiftelsen IMTEC
tone.guldahl@imtec.org

Innholdsliste

Innholdsliste	2
1. Sammendrag av søknaden	3
2. Innledning	4
3. Bakgrunn for hovedprosjektet	5
4. Fremtidssatsning med innovasjons - og fornyingsarbeid	5
5. Gjennomgående fokus i utlysningen for prosjektskjønn	9
6. Mål med utviklingsprosessene på Nordmøre	11
7. Faglig ståsted - kunnskapsgrunnlaget	14
8. Bygge videre på der vi er i dag - Nordmørsrosa	18
9. UH-sektoren og andre sentrale samarbeidspartnere	19
10. Organiseringen av arbeidet	20
11. Målgrupper	21
12. Evaluering	22
13. Erfaringsdeling og spredning gjennom nettverk	23
15. Framdriftsplan – kortsiktig	24
15. Tidslinje for satsningen - langsiktig	25
16. Økonomi	26
17. Vedlegg	28
18. Referanser	30

1. Sammendrag av søknaden

Nettverk Nordmøre, søker med dette om prosjektskjønnsmidler i 2017, på vegne av 10 kommuner, som samarbeider om kvalitetsutvikling av hele oppvekstsektoren med både barnehage, grunnskole og voksenopplæring. Prosjektet er forankret hos våre eiere gjennom Nordmøre regionråd. Det dreier seg om kommunene:

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

Nettverket er nå inne i et forprosjekt, støttet av Fylkesmannen i Møre og Romsdal.

Hovedmålsettingen med forprosjektet er å skape grunnlag for et hovedprosjekt. Vi søker derfor nå om en videreføring inn i et hovedprosjekt i perioden 2017 – 2020.

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.

Sentrale mål for hovedprosjektet basert på tre ulike målgrupperinger (se kap. 6):

1. Mål basert på forskning
2. Mål basert på erfaringer fra forprosjektet og prosjektmedarbeiderne
3. Foreløpige mål og innspill fra sentrale deltakere i prosjektet

Målgrupper i de 10 deltakerkommunene er:

- 22 Oppvekstansvarlige/faglige m PP-ledere
- 10 - 15 HTV fra Utdanningsforbundet og Fagforbundet
- 120 enhetsledere - styrere og rektorer.
- 200 ped. ledere, inspektører, teamleder, ressurslærere, IKT-ansvarlige mfl
- 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

Samarbeidspartnere:

- Utdanningsforbundet og Fellesforbundet
- NTNU, DMMH mfl.
- Fylkesmannen i Møre og Romsdal og Kommunenes Sentralorganisasjon
- IKT-Orkide – Nordmøre Nøringsråd v/ Orkide
- IMTEC og KS-konsulent

Økonomi i prosjektet

I denne søknad søkes det om skjønnsmidler for 2017. Midlene skal brukes til å sikre etablering av regional ledelse og koordinering av Nettverk Nordmøre, samt faglig innhold og følgeforskning fra UH-sektoren. Det søkes i alt om kr.1,1 mill.

I tillegg vil vi her opplyse om at det søkes OU-midler hos KS til å dekke støtte og veiledning i prosessene som leveres fra IMTEC og KS-konsulent på kr.640'. I tillegg bidrar kommunene med en betydelig egenfinansiering. Full økonomisk oversikt finnes i kap. 16.

Vi søker på midler for 2017, men håper å få langsiktige og forutsigbare tildelinger av ressurser til dette prosjektet, så utviklingsarbeidet kan gjennomføres innen 2017-2010, slik at satsningen vil bli selvgående etter prosjektperioden.

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.

2. Innledning

Barna våre er aktører i fremtidens samfunn, et samfunn som ingen av oss helt vet hvordan kommer til å bli. Hvordan kan vi voksne - sammen med barna - skape gode og meningsfulle oppvekstarenaer hvor hovedmålet er å kunne mestre livene våre i felleskap med andre? Hvordan skaper vi 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? Dette må vi finne ut av i lag - voksne og barn, på tvers av kommuner, enheter og kulturelle grupperinger.

Vi har gode barnehager og skoler på Nordmøre, men likevel noen utfordringer, som vi løser bedre sammen enn hver for oss. I løpet av hovedprosjekt skal det arbeides med sentrale utfordringer for oppvekstsektoren. Dette er i tråd med de endringer nasjonale myndigheter også ser behov for, og kunnskapsgrunnlaget som er beskrevet i sentrale nasjonale styringsdokumenter. Dette er for eksempel at:

- For mange ungdommer gjennomfører ikke videregående
- Spriket innad i skoler er større enn mellom skoler
- Flere ungdommer med psykiske vansker
- Behov for kapasitet til å møte endringene både på region-, kommune-, enhets- og gruppenivå
- Behov for samarbeid både innad i sektoren, BV, BUP, PPT og mellom flere sektorer som f. eks. Helse, NAV, næring m.m.
- Behov for å utvikle fremtidens kompetanser - 21st Century Skills
- Innovasjon i tilgangen til kunnskap, læring og livsmestring - ny pedagogisk praksis i oppvekst
- Implementering av Ny rammeplan og andre lovendringer og renovering av læreplan.

Dette gir behov for koordinering av kommuner og enheter i nettverk, gjennom økt regional samhandling sammen med UH - sektor og andre kompetansemiljøer.

3. Bakgrunn for hovedprosjektet

Forprosjekt med bildeskaping av fremtiden

Nettverk Nordmøre fikk prosjektskjønnsmidler i 2016, for å gjennomføre et forprosjekt. En viktig hensikt med forprosjektet har vært å utvikle partssammensatte, lærende og dialogbaserte møteplasser både horisontalt og vertikalt mellom ulike nivå i oppvekstorganisasjonene i regionen, i den enkelte kommune og i barnehager og skoler.

Forprosjektets mål har først og fremst vært å skape felles bilder av fremtidens oppvekstsektor på Nordmøre. Disse danner grunnlag for å utvikle en felles strategi på oppvekstområdet, og skal lede inn i et hovedprosjekt, med en varighet på 4 år, fra 2017 til og med 2020. Hensikten er å koordinere, samstemme og videreutvikle den samlede eier- og lederkapasiteten i oppvekstsektoren på Nordmøre. Arbeidet med forprosjektet er nå i sin slutfase, og vi søker med dette om prosjektskjønnsmidler til hovedprosjektet, for å kunne realisere målene i den felles utarbeide strategien for oppvekstutvikling på Nordmøre i perioden 2017 til 2020, med et langsiktig perspektiv mot 2040.

Behov for å bygge 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 medskapingsaktiviteter. 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 (SKU og ABKU).

Dette har i oppvekstsektoren særlig kommet til uttrykk gjennom arbeidet med de nasjonale satsningene *“Ungdomstrinn i utvikling”* og *“Vurdering for læring”*, som alle Nordmørskommunene har deltatt i. Dette innebærer 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 i oppvekstsektoren på Nordmøre langt frem i tid og bygge på ideene om fremtidens oppvekstsektor på Nordmøre 2040.

4. Fremtidssatsning med innovasjons - og fornyingsarbeid

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

Internasjonale erfaringer og den Nordiske modellen

Kunnskapsgrunnlaget for prosjektet tar utgangspunkt i forskning og erfaringer fra blant annet Ontario i Canada, California, New Zealand, Australia og Norden.

I Ontario er et av de sentrale funnene nettopp at organiseringen i «school districts», på tvers av andre strukturelle organiseringer, er essensielt for å kunne bygge forbedringskapasitet. Andre kriterier for samarbeid og samhandling ligger til grunn. Våre norske erfaringer med et innovativt, faglig utviklingsarbeid på tvers av kommune- og kanskje fylkesgrenser, for å skape en langsiktig faglig endringskapasitet, er spesielt viktig nettopp i en tid der kommunestruktur og regionreform er i fokus. En sentral driver for disse reformene er nettopp å skape kapasitet til å møte de utfordringer som fremtiden vil gi for offentlige tjenester. I tillegg til denne innovasjonen vil vi også være en del av et nasjonalt og nordisk nettverk som arbeider med samme utfordringer. Dette innebærer å videreutvikle den nordiske modellen og kunnskapsgrunnlaget, der tillit og medskapning er grunnleggende. På det nasjonale nivå vil vi samarbeide med andre nettverk og kommuner som arbeider på samme og supplerende måter.

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.

Bedre oppvekst

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

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

Fra utlysningsteksten:

4. Betre oppvekst

Fylkesmannen har dei siste åra hatt ei satsing på barn og unge, med namnet «Betre oppvekst». Visjonen for satsinga er «betre oppvekst for alle barn og unge i Møre og Romsdal» som inneber at barn og unge sine oppvekstvilkår skal vurderast i alle avgjerder og i all aktivitet. Barn og unge er definert som alle innbyggjarar i alderen 0 til 20 år. Det er utarbeidd fire strategimål som Fylkesmannen skal arbeide for:

- 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 og som målsetting å stimulere kommunane i fylket til utviklingsarbeid i tråd med dei fire strategimåla definert over.

4.1 Sikre barn og unge sin medvirkning

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.

Nedenfor er et foto av 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.

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. Dette mener vi er et eksempel på hvordan dette utviklingsarbeidet har et overordnet mål som er i tråd med strategimål 1 – Å sikre barns medvirkning.

4.2 Bedre det fysiske

oppvekstmiljøet for barn og unge

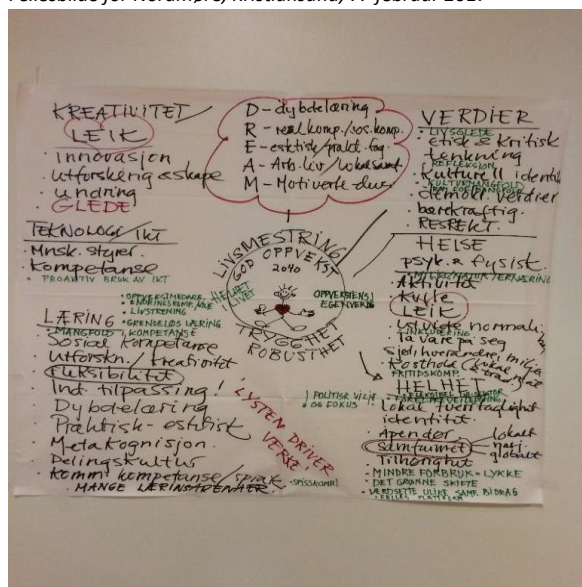
Både det felles fremtidsbildet for Nordmøre og bildet som er laget av ungdomsrådet fremgår det tydelig ønsker om «mer fokus på fysisk aktivitet».

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 oppvektsmiljø, 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. De fysiske miljøet kan når målene blir satt være blant de høyst prioriterte, men det er ennå for tidlig i prosessen å garantere dette.

4.3 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 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.

Fellesbilde for Nordmøre, Kristiansund, 7. februar 2017



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.

4.4 Redusere negative konsekvenser av sosiale forskjeller

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.

Barnas stemme i fremtidssatsningen

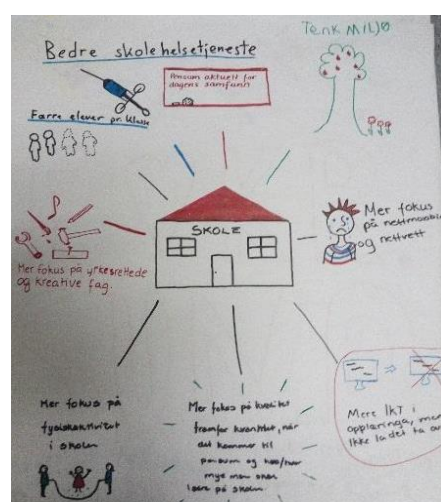
Barn skal få større mulighet til å påvirke sin egen hverdag i barnehage og skoler. Målet er at de skal oppleve mening med læringsarbeidet i hverdagen, få økt motivasjon og engasjement.

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 er 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.

Fremtidsbilde av Mali 9 år, Halså barne- og ungdomsskole



Fremtidsbilde, Ungdomsrådet i Kristiansund, mars 2017



5. Gjennomgående fokus i utlysningen for prosjektskjønn

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 eiernettsverket. Dette brukes nettverksarenaen i oppvekstnettverket sine «treningsleire» til. (se vedlegg med program for 3. treningsleir)

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 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 barnehager og skoler, i form av økt læring og utvikling hos barn og unge (Seashore Louis, Leithwood mfl, 2010).

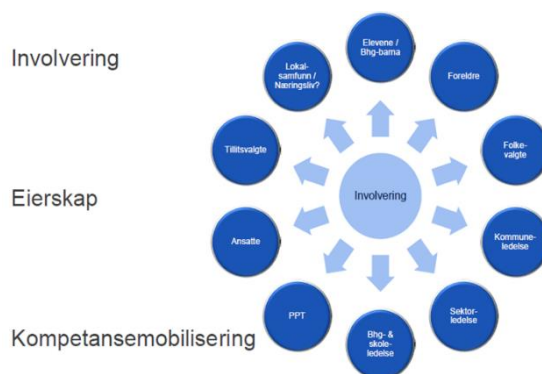
Våre erfaringer kan være overførbare til andre områder/sektorer i kommunene, der interkommunal samordning og samarbeid kan være effektiviserende og bygge kapasitet til å møte fremtidens endringer.

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

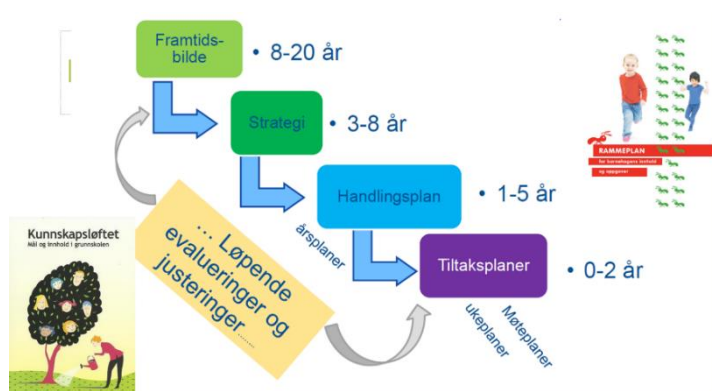
Gjennom forprosjektet, har vi begynt arbeidet med å skape en sosial mobilisering og involvere politikere, foreldre, elever, ansatte og lokalsamfunn i prosesser rundt hvilken fremtid vi ser for oss. Dette opplever vi som en styrking av lokaldemokratiet. Sentrale spørsmål er: Hvor er vi? Hvor vil vi?,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

Dette 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 utkrystalliserer seg flere områder som nettverket kan prioritere å arbeide videre med i fellesskap. 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.



Aksjonslærng 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.

6. Mål med utviklingsprosessene på Nordmøre

Overordnet mål:

Barn, unge og voksne har kompetanse og mestringsopplevelse for å leve et meningsfylt liv i fellesskap med andre.

Målet med hovedprosjektet er å gjennomføre en fremtidssatsning innen hele oppvekstsektoren på Nordmøre. Vi skal både bygge individuell og kollektiv kapasitet for å møte samfunnsmessige endringer, som berører alle parter i og rundt sektoren.

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 prosjektmedarbeidere under forprosjektet
3. Foreløpige mål og innspill fra sentrale deltakere i prosjektet

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.

Mål og prinsipper utarbeidet av prosjektmedarbeidere under forprosjektet

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

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

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 utifra en 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).
- Videreutviklert 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 Eiernettverket 8. feb. 2017 – denne vil fungere som en modellering av hvordan mål-skapings-prosessen, 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.

7. Faglig ståsted - kunnskapsgrunnlaget

Kapasitet og kapasitetsbygging - kollektivt og individuelt

Fokus i hovedprosjektet er å bygge kapasitet i eierleddet innen oppvekst i deltakerkommunene og i regionen.

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

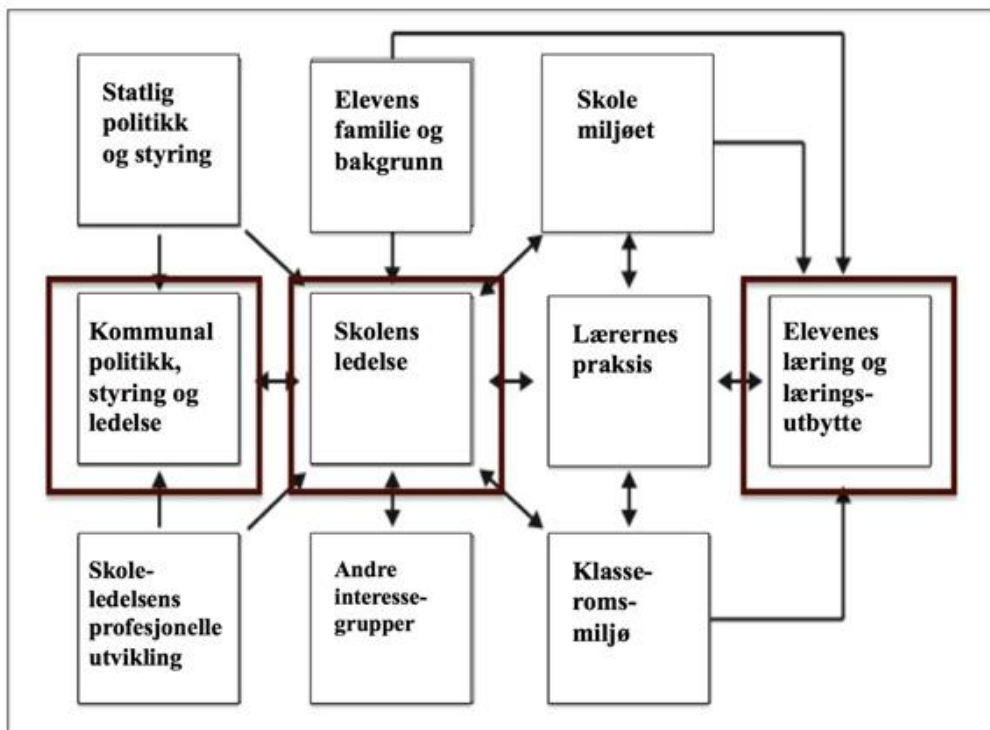
Vi har sett at det er store forskjeller mellom skoler og mellom kommuner. Det har også vært tydelig at enkelte regioner som for eksempel i Sogn og Fjordane, har fått bedre elevlæringsresultater enn statistisk forventet. Dette er ikke det eneste eksemplet, og vi ønsker å legge fram noen viktige funn fra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

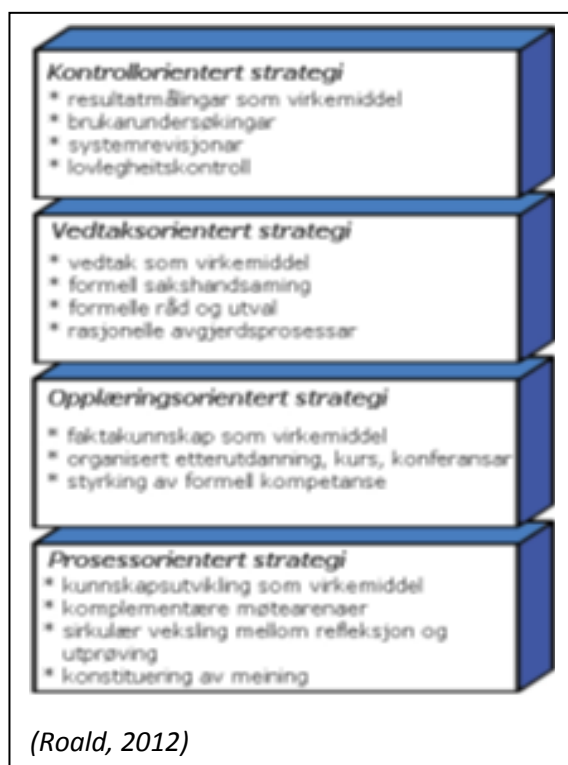
Eierskapets verdikjede

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 opptre 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 *læringslogisk* 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/elevenes 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/ ungdommenes 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. Bygge videre på der vi er i dag - Nordmørsrosa

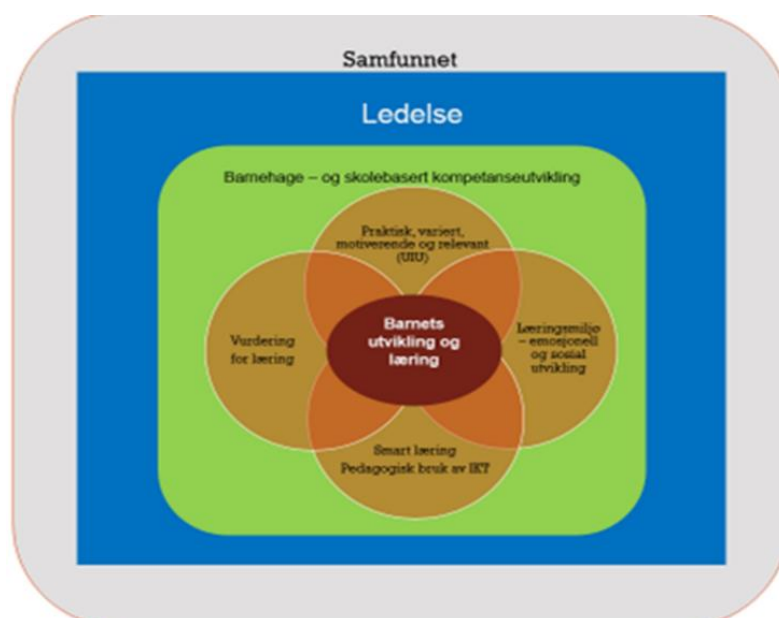
Oppvekstsektoren på Nordmøre har de seneste årene samarbeidet om å utvikle flere områder innen barnehager, grunnskoler, voksenopplæring og støtteapparatet til sektoren. Fremtidssatsningen skal bygge videre på disse satsningsområdene som grunnlag:

- **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 enh. i sektoren i samarbeid med stiftelsen IMTEC.

Nasjonale satsninger med videre

Kommunene har gjennomført puljer i de nasjonale satsningene noenlunde samtidig og arbeidet «etter pulje» er nå i full gang i enhetene og videreutvikler seg stadig.

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.

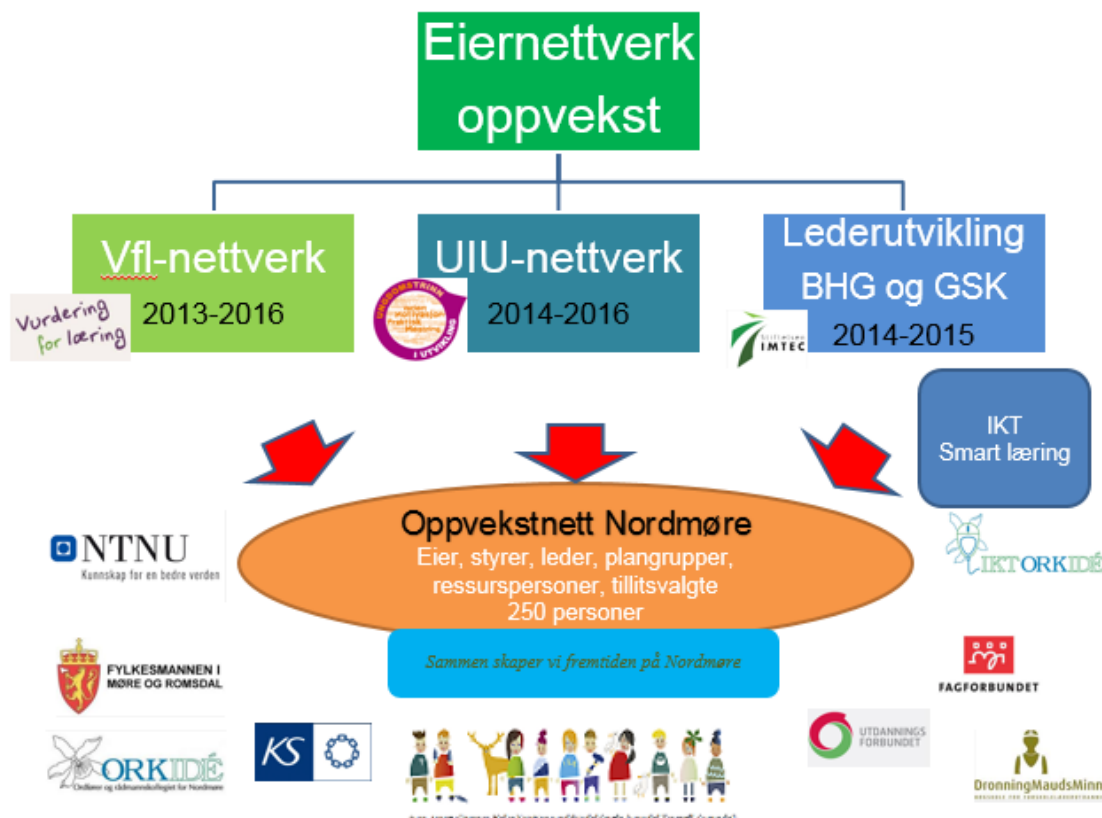


Vi er trygge på at det er mulig å skape en utvikling med utgangspunkt i den kunnskap og erfaring vi sammen har. Vi har erfart at ny praksis skapes bedre gjennom kollektivt utviklingsarbeid i egen organisasjon i kollektive prosesser, inspirert av trender for god praksis og forskning, frem for implementering etter oppskrift på «best praksis» utviklet andre steder.

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-skolebasert kompetanseutvikling. Nordmørsrosa er fortsatt vårt utgangspunkt, og vi opplever at det nå skjer noe spennende med grunnlagstenkingen (kompetanse-, lærings-, og elevsynet) på alle nivå i retning av mer sosiokulturell vinkling.

9. UH-sektoren og andre sentrale samarbeidspartnere

Det er etablert et nytt nettverk med navnet “Oppvekstnettverk Nordmøre”, som ligger under eiernettsverket «Nettverk Nordmøre». Primærdeltakerne i oppvekstnettverket er: politisk og faglig eier, leder og utviklingsgruppene fra enhetene herunder også PPT. I tillegg er fylkestillitsvalgte fra Utdanningsforbundet, fylkesmannen og KS invitert til å delta. Kompetansemiljøene vi foreløpig har invitert til å delta i dette er NTNU, som bidrar med følgeforskning og støtte til prosessene, KS-konsulent og Stiftelsen IMTEC, er med oss videre som samarbeidspartnere veiledere i prosessarbeidet.



På ovenstående bilde vises både hvilke tidligere arbeidsnettverk i forbindelse med de nasjonale satsningene, som har blitt slått sammen og samarbeidspartnere rundt.

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.

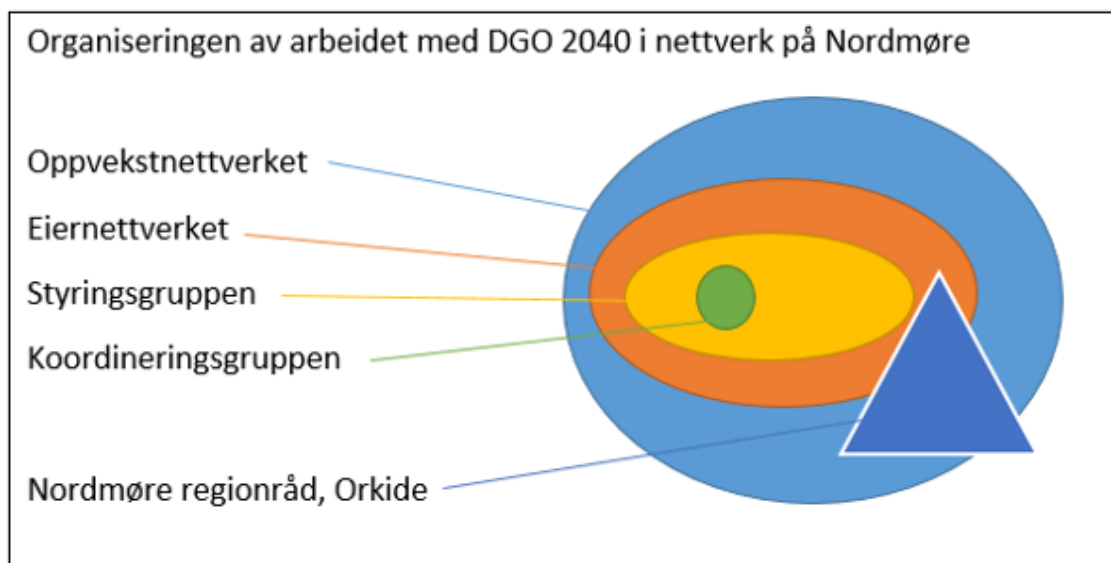
Andre UH - miljøer vil også være velkommen inn i prosjektet, både på tvers av UH-miljø, i nettverkssammenheng og i den enkelte kommune. Vi ønsker både nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere i UH-miljøet.

10. Organiseringen av arbeidet

Nettverket har etablert en koordineringsgruppe for arbeidet, som kalles KOG. Gruppen består av tre personer: Leder av nettverket, utviklingsveileder for kommunene i nettverket samt rådgiver fra stiftelsen IMTEC. 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-konsulenten, representant fra PPT og utviklingsveilederen. I prosjektet er det så langt to grunnleggende nettverksgrupper:

Eiernettsverket : Alle oppvekstfaglige ansvarlige i de 10 kommunene, (eller rep. for dem) samt HTV fra hver kommune, IKT kontakten, utviklingsveilederen og de tre PPT-ledere. [Denne gruppen har også status som «prosessledere» for oppvekstnettverket.](#)

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



Oppvekstnettverket, som i tillegg til oppvekstfaglige ansvarlige inkluderer utviklingsgruppene i alle barnehager og skoler på Nordmøre, er nytt og har så langt hatt 2 treningssamlinger i 2016. Treningssamlingene der eiergruppen øver på og utvikler, prosesslederkompetansen, forberedes dels av KOG i god tid, i felleskap dagen før i eiernettsverket med støtte og veiledning fra konsulentene i IMTEC og KS-konsulent, samt forplanlegges og evalueres i felleskap på strategiseminar i eiernettsverket, hvilket gir en god læringsloop for å utvikle gode treningsleirer og egen utvikling. Eiernettsverket med alle de oppvekstansvarlige og HTV'ene har i løpet av forprosjektet (2016) hatt 5 strategisamlinger. I oktober hadde vi strategi og forankringssamling med Orkide; ordførere og rådmenn i de 10 kommunene.

11. Målgrupper

Direkte målgrupper i nettverkssammenheng

- 22 oppvekstfaglige med PP-ledere i de nåværende 10 kommunene
- 10 - 15 HTV 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 de to nettverkene

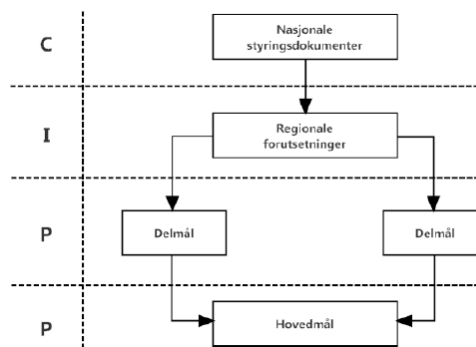
- 75 barnehager med ca. 3000 barn, 850 tilsatte og ca. 5000 foresatte.
- 45 grunnskoler med ca. 6800 elever, 1050 tilsatte og ca. 10 000 foreldre.
- Voksenopplæringen med personale og studenter samt ansatte i PP-tjenesten



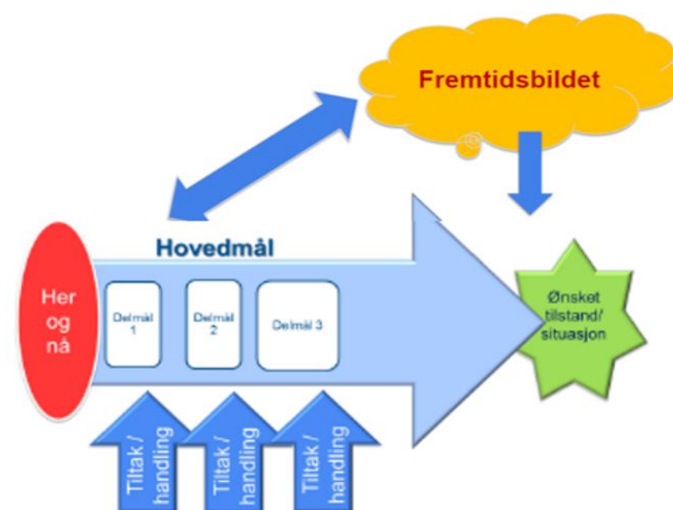
12. Evaluering

Vi vil bruke 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.



CIPP -modellen

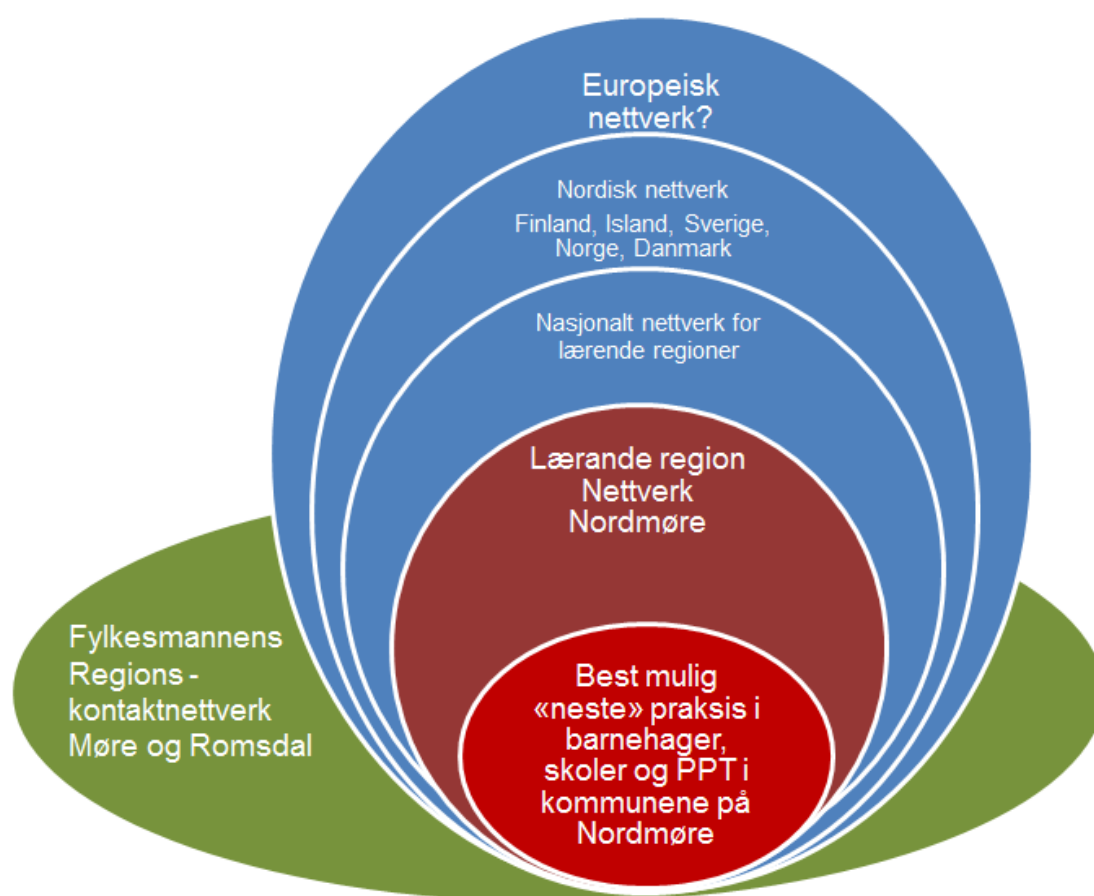


Langfjæran, 2016

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.



15. Framdriftsplan – kortsiktig

Denne planen behandles og justeres ved hver møteplass i netterkssammenheng.

	• IKT- kartleggingar • Regional IKT – dag i november? Evaluering av samling		
08.02.17 Kl. 09.00 - 16.00	Planlegging av treningsleir 22.-23.03.17	CAG, AMH	Kr.sund
06.- 07.03.17	KOG – planlegging, skrive søknader, sluttplanlegging 3. treningsleir, sluttvurdering forprosjekt	TS, CAG, AMH	Gardemoen
08.03.17	Skypemøte - Skovsgaard?	CAG, AMH	Skype
15.03.17	KOG - møte - Skrive ferdig søknad	CAG, AMH	Surnadal
17.03.17	Frist – innsending søknad om Prosjektskjønn	CAG, AMH	-
22.mars	Forberedelse til 3.treningssamling for oppv.ansvarlige • Hvordan forankre dette politisk og faglig?	Alle oppv.fag.ansvarl., HTV	Surnadal
23.mars	3.treningssamling i Oppvekstnettverk - eiernettverk Orkidé Mål: Forankre politisk partstenkning • Faglig påfyll: Megatrender, gjøre noe i gruppene? - Jørn Skovsgaard • Erfaringsdeling – Hva har vi gjort? Hvordan har vi gjort det? • Felles fremtidsbilder – gruppearbeid kommunevis • Felles bilder og betydning for strategi? TS, CAG, AMH • Forankring av hovedprosjekt Hovedmål evt. Strategier AMH, CAG	Oppvekstnettverket, eiernettverk, HTV, ordførere, rådmenn (Gruppeveiledning), Erling Barlindhaug, KS?	Surnadal
21.04.17	Undervegsvurdering – sluttvurdering??		
April 2017	Feks 25. - 28. april	Rapportering Sende søknader	Hvor?
10.05.17	STG - møte • Status • Planlegging 7.- 8. juni • Planleggings - / fagdager • Sluttvurdering forprosjekt	CAG, AMH	Gjemnes
7.- 8. juni 2017	Sommersamling eiere • Evaluering av forprosjektet • Planlegge oppstart hovedprosjekt		Håholmen, Averøy
	Sommer		
Aug 17	Planleggingsdager i hver kommune eller interne avtaler		
	STG- møte Gapanalyser på eiernivå,		STG
Uke 43 - 25.- 27.10.17	Treningsleir Obs barnehagekonferanse 26-27 okt		KOG
Nov-des	Pilot-kompetanse i <u>Senariometodik</u>	Institutt for fremtidsforskning	KOG

15. 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	Utpøring 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.	Kunnskap? -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? Aug sep: Etablere kommunale oppvekstledernetverk - evt noen tverrkommunale?	Senarioarbeid i kommunene Mai Evaluerer kommunalt - for justering av planer Justering av prosessene	Aug-nov: Prøve ut kommunenes valgte områder Prosessevaluering - Enhet - -kommune - Med politikere, elever, foresatte osv...	Utvikling av resultatindikatorer - Kommunalt - Enhet Resultatvurdering - Kommune - EFFEKTMÅL?
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!

16. 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 prosjektskjønsmidler 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 prosjektskjønsmidler 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:

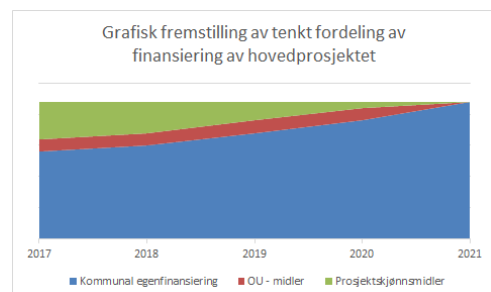
Veiledning

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.



Driftsbudsjett

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

* Helårseffekt av at utviklingsrådgiverstillinga ikke lenger er statlig delfinansiert + 100% leder/koordinering

Prosjektskjønnssøknadssum for 2017 er kr 1 100 000,-.

17. Vedlegg

Program for 3. treningsleir i Oppvekstnettverket

Mål for samlinga:

Lande felles forståelse for behovet for et hovedprosjekt

Delmål:

- Dele suksesshistorier fra egen kommune fra billedskapinga
- Se konturere av felles Fremtidsbilde/Mål - E,K,R
- Skisse til strategi basert på det foreløpige Fremtidsbildet på Nordmøre
- Konturene av mål for de ulike aktørgruppene

22. mars: felles planlegging for prosessledere

Deltakere: Oppvekstansvarlige med HTV'ere (prosessledere)

08.00 - 11.00	Forberedelse – fordeling grupper etc.	TS, TG, CAG, AMH, VM?
11 – 11.30	Suksesshistorier med Fremtidsbildeskapingen • Bredde i deltagelse • Kreativitet • Rigging av prosess • Elevmedvirkning • Eierskap	CAG AMH
11.00	Suksessene	TS
11.30 – 12.00	Hvor er vi nå? • Mål med samlinga • Tidslinja • Fremdriftsplanen • Søknaden til FM	CAG og AMH
12.00 - 12.30	Strategi	TS, TG
12.30	Lunsj	
13.30 -14.00	Scenario – tenkning	Vibeke Mostad
14.00 - 14.30	Vi velger vores fremtid - hvordan?	Jørn Skovsgård
14.30	Pause	
14.45 - 15.30	Om målspeising og kapasitet	Tone Guldal
15.30	Pause	
15.45 - 16.45	Hensikten med neste dag - Forberedelse Økt 1 - Billedjustering 20 min – forslag til metodikk (dele på tvers 15 min, forbedre i egen gruppe, utvikle egen metodikk) Økt 2 – Regionale mål 40 min Arbeid med regionale mål på tvers	Alle skal ha funksjoner neste dag kl.11.00 - 12.00

16.45	Pause	
17.00 - 18.00	Forberedelse økt 3 og 4 13.00 -15.00 Økt 3 – Kommunale mål - Hvordan skal vi lage kommunale mål i egen kommune? Hvordan involvere hvem? <i>-planlegges av oppvekstfaglige med sine HTV'ere</i> Økt 4 - Enhetsnivå Hvordan skal vi lage mål i vår enhet? Hvordan involvere hvem? <i>Økt 4 skal planlegge prosess på enhets- og kommunenivå til 21.04.17</i>	<i>Alle skal ha funksjoner</i> <i>TS og TG lager forslag til metodikk til økt 3. og 4 –</i> <i>Karusellen brukes i begge paralleller</i>
19.30	Middag og muntre aktiviteter	Astrid og Bjørns stue

23. mars: 3. treningsleir

Deltakere: Alle i Oppvekstnettverket, Orkide, elevrådsledere e.a.u. PPT, FAU-ledere, BUP, BV, næringslivet, andre kommunalsjefer/enhetsledere.

9.30	Velkommen Målet med hovedprosjektet Tidslinjen for hovedprosjektet Veien videre	CAG, AMH
10.00 - 10.45	Vi velger vores fremtid - hvordan?	Jørn Skovsgård
10.45	Pause	
11.00 - 12.00	Økt 1: Fellesbildet - noen som har noe å tilføye? (Alle har fått bildet tilsendt for å begynne med måltenkning) Økt 2: Arbeid med mål på regionalt nivå på tvers av kommuner i funksjonsdelte grupper	HTV: Elever, FAU Oppv A: Rådmenn, ordførere CAG, VM: Andre ledere (tidtaker, leder, observatør)
12-13	Lunsj	
13.00 - 14.00	Økt 3: Arbeid med mål på kommunegrupper Prosess for mål på kommunenivå Planlegging av prosess i egen kommune	Ledes av oppvekstfaglige og HTV
14.00	Pause	
14.15 - 15.00	Økt 4 - paralleldelt Parallellsesjon 1: Økonomi i hovedprosjektet Ordførere, Rådmenn, Oppvekstfaglige Parallellsesjon 2: Planlegging av mål-prosess i egen enhet Elever, lærere, pedagoger, ledere, foresatte	AMH, TL, TG CAG, MF, VM HTV'ere prosessledere
15.00	Oppsummering - felles	
15.15	Avreise	

18. 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 Handbbok 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 Teatchers 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 Johansson. O. (2013). *Rektor – en stærk lenk i styrningen av skolan*. Malm : Gleerups.

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

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

NOU 2015: (2015). *  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.

R vik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. rhundrets 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