

# Frå ”Sats på skulen – snu Sogn” til ”System for styrka læring”

Kvar står barnehagane og skulane i Leikanger kommune i  
det regionale utviklingsprogrammet?



Leikanger kommune

13.08.2013

Claus Røynesdal

Sogn regionråd

Programleiar



Sogn regionråd

---

# Disposisjon i dag

1. "Det underlege" – kvifor scoarar vi så godt?
2. Lærande organisasjon – teori i praksis
3. Kva var "Sats på skulen – snu Sogn"?
4. Kva er "System for styrka læring"?
5. Kvar står Leikanger – og kvar går vegen vidare?



# Det er den draumen

Det er den draumen me ber på  
at noko vedunderleg skal skje  
at det må skje -  
at tidi skal opna seg  
at dører skal opna seg  
at berget skal opna seg  
at kjeldor skal springa -  
at draumen skal opna seg,  
at me ei morgon stund skal glida inn  
på ein våg me ikkje har visst um.





Draumen: Å lukkast som barnehage- og skuleeigar

Målet: Barn og ungdom med livsglede, skaparvilje og positivt sjølvbilete.

Spørsmål: Kvifor lukkast vi? Korleis gjer vi det?



# Dagbladet 7. juli 2011

4. Luster

6. Leikanger

7. Balestrand

16. Sogndal

27. Årdal

46. Vik

51. Lærdal

69. Aurland

Snitt: 28.

Målt etter nasjonale  
prøver, ressursar,  
resultat og mobbing.



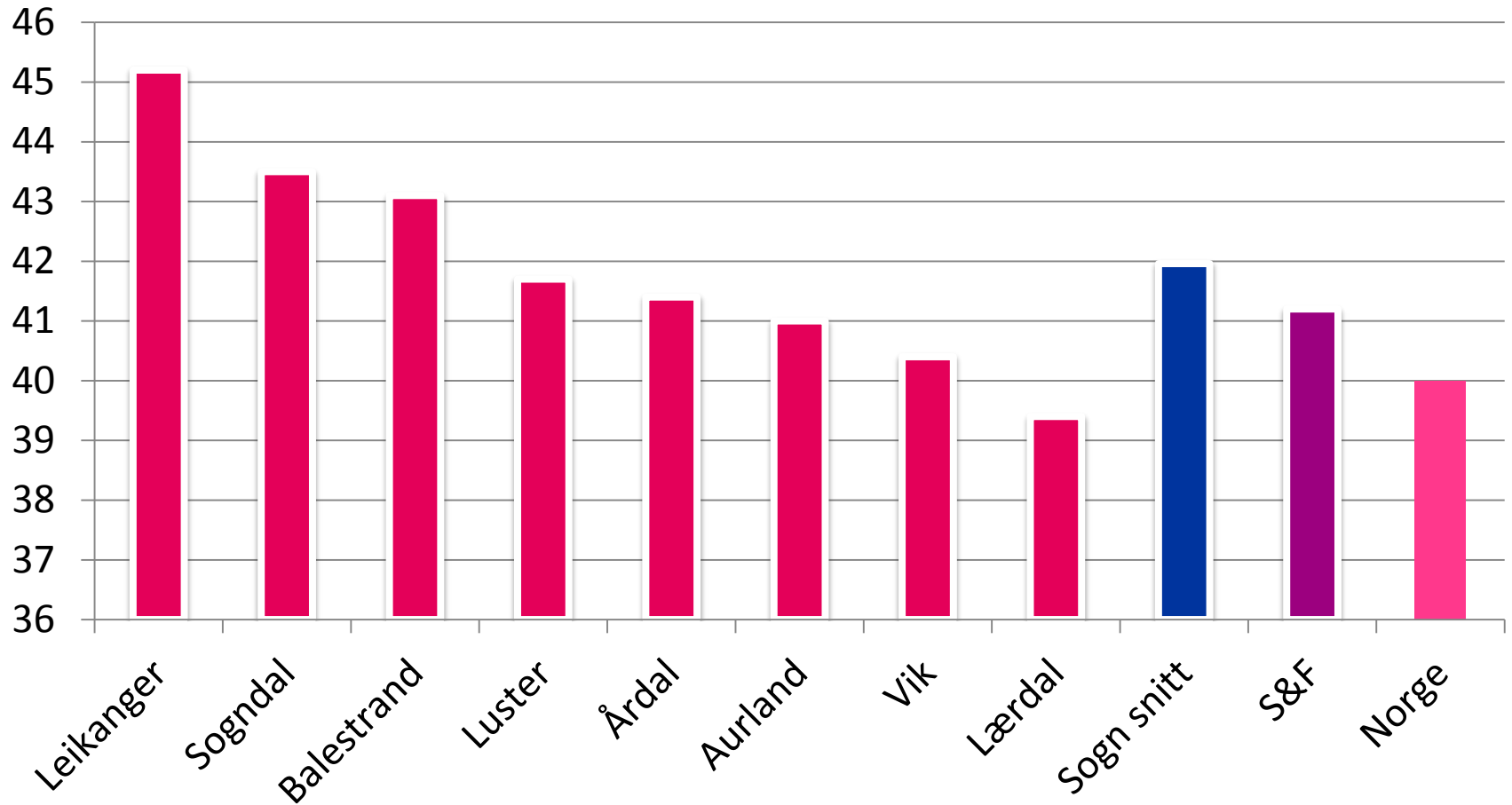
Sogn regionråd



## KOMMUNE- BØRSEN

*Dagbladet kårer  
Norges beste kommuner*

# Grunnskulepoeng 2012



# Normalt er det slik at...

- Det er dei 'store' kommunane som er dei 'gode' skueeigarane
- Dei 'store' har skulefagleg utviklingskompetanse
- Dei arbeider med utvikling og ikkje berre drift



# Sogn og Fjordane – mot normalt

- År 1900 – ca 100 000 innbyggjarar
- År 2013 – ca 108 000 innbyggjarar
- 26 kommunar, små einingar
  
- Likevel er vi landets beste skulefylket
  
- Korleis heng det saman?





# Forskningsprogrammet "Lærende regioner"

- Starta i 2012. 12 mill kr frå Noregs Forskningsråd
- Ansvarleg professor Gjert Langfeldt
- Finne ut kvifor S&F er "best":  
*"For det første skal vi undersøke hva som gjør at Sogn og Fjordane presterer uforholdsmessig godt på Nasjonale prøver"*



# ”Det underlege”

## IGP (Individ – Gruppe – Plenum)

- Kvifor er det slik?
- Kvifor er vi ”best”?
- Korleis heng dette saman?



# Disposisjon i dag

1. "Det underlege" – kvifor scoarar vi så godt?
2. **Lærande organisasjon – teori i praksis**
3. Kva var "Sats på skulen – snu Sogn"?
4. Kva er "System for styrka læring"?
5. Kvar står Leikanger – og kvar går vegen vidare?



# Konklusjon: Kultur for samvirke. Prøvar å samarbeide som lærande org.

**Samvirke, gjensidig  
forplikting, systematisk og  
systemisk arbeid, utvikling**

**Vs. kvar skule i si eiga sjø**





Sogn regionråd

---

# Utviklingsagenten: Bjørn L. Tønnesen

- Utdanningsdirektør frå 1992 – 2009
- Fokus: Lærande organisasjon, byggje utviklingskapasitet
- 5 % endring kvart år=85%
- Skapte arenaer (Forum), grunnla samarbeidskultur



# Tenkjarar og strategar

**Wiggo Hustad, ph.d**



**Knut Roald, ph.d**



# Den store skilnaden



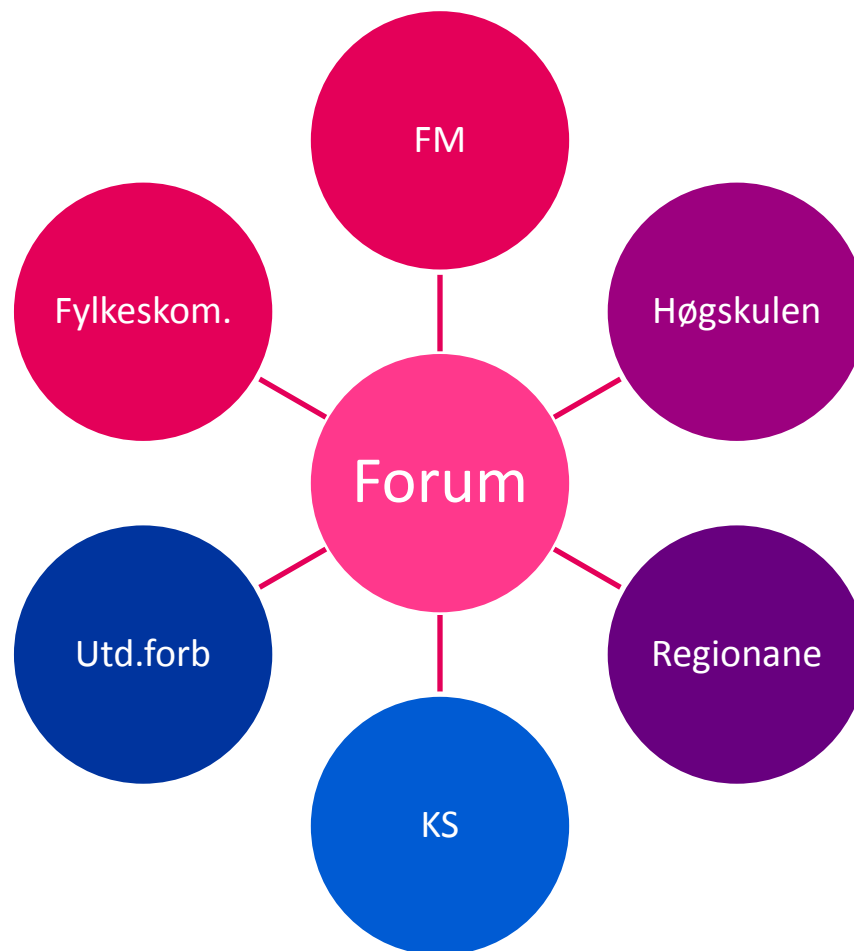


# Resultata skuldast utviklingslogikken

1. Systematisk samarbeid mellom alle aktørane innan skule- og barnehage
  2. Ambisiøs satsing på formell etter- og vidareutdanning
  3. Regionale fagnettverk i skulen
  4. Sterkt regionalt samarbeid på skule/ bhg
  5. "Ut av boksen": entreprenørskap, prosjekt, partnerskapsavtaler, internasjonalisering
- = ikkje nasjonal styring, men lokalt/regionalt handlingsrom**



# Forum for skuleutvikling i S&F



# Forum for skule- og barnehageutvikling

## Samarbeid på fylkesplan:

- Drøfter og set i gang felles utviklingstiltak
- Koorodinerar tilbod/ etterspurnad på etter- og vidareutdanning
- Gjennomføres regionvis utdanning av personalet
- Over 300 lærarar har gjennomført kompetansegivande vidareutdanning kvart år (det mykje i eit fylke med 1.500 lærarar)



# Døme på tiltak i regi av Forum

- Tre årlege skule- og barnehagemøte (med kommunalsjefane)
- Årleg skuleleiarkonferanse
- Årleg barnehagestyrarkonferanse
- Årleg rådgjevarsamling
- Diverse utviklingsprosjekt
  - modell for karriererettleiing, ”tilpassa opplæring”, ”digitalt skulesamarbeid”, ”arbeidskraft og rekruttering”
- Prosjekt om profesjonsutvikling – KS og Utdanningsforbundet
- Bidra til politisk fokus på grunnopplæringa
- **Politisk – administrativ utdanningsprogram ”Den aktive skuleeigar”**



# Knut Roald: Dei ulike strategiane i forvaltning og utvikling

## ***Kontrollorientert strategi***

- \* resultatmålingar som virkemiddel
- \* brukarundersøkingar
- \* systemrevisjonar
- \* lovlegheitskontroll

## ***Vedtaksorientert strategi***

- \* vedtak som virkemiddel
- \* formell sakshandsaming
- \* formelle råd og utval
- \* rasjonelle avgjerdsprosessar

## ***Opplæringsorientert strategi***

- \* faktakunnskap som virkemiddel
- \* organisert etterutdanning, kurs, konferansar
- \* styrking av formell kompetanse

## ***Prossessorientert strategi***

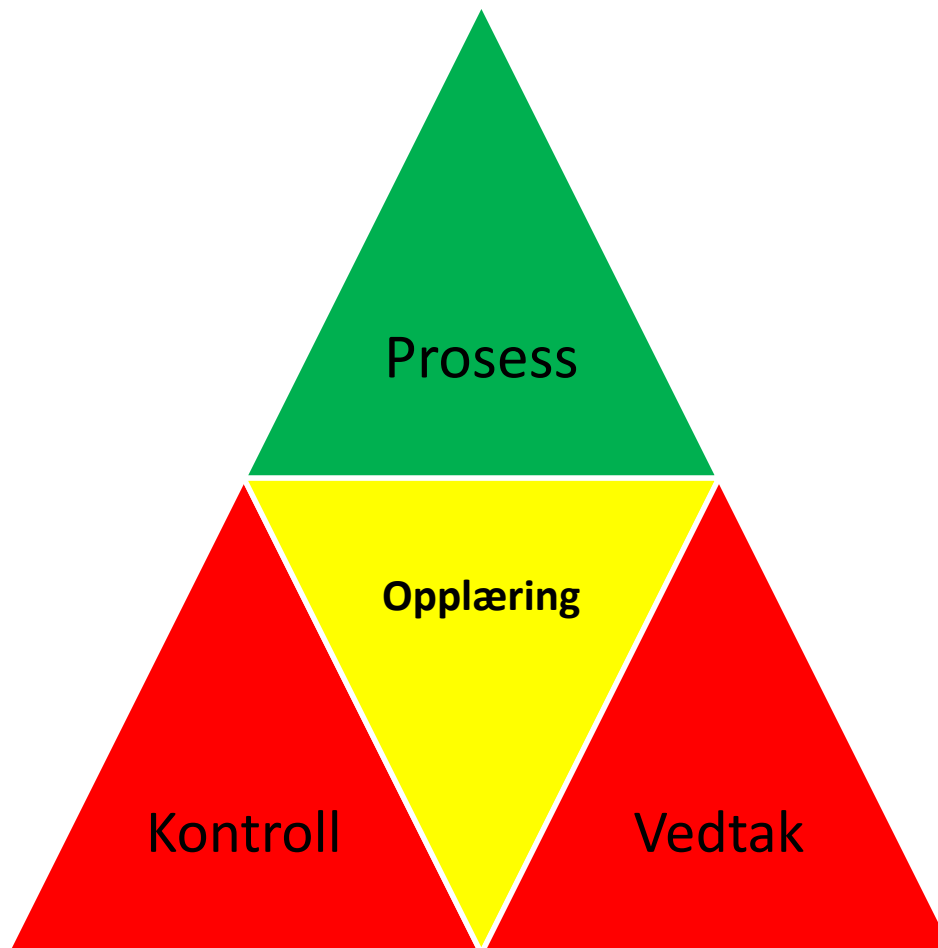
- \* kunnskapsutvikling som virkemiddel
- \* komplementære møtearenaer
- \* sirkulær veksling mellom refleksjon og utprøving
- \* konstituering av meining



# Utviklingsorientert

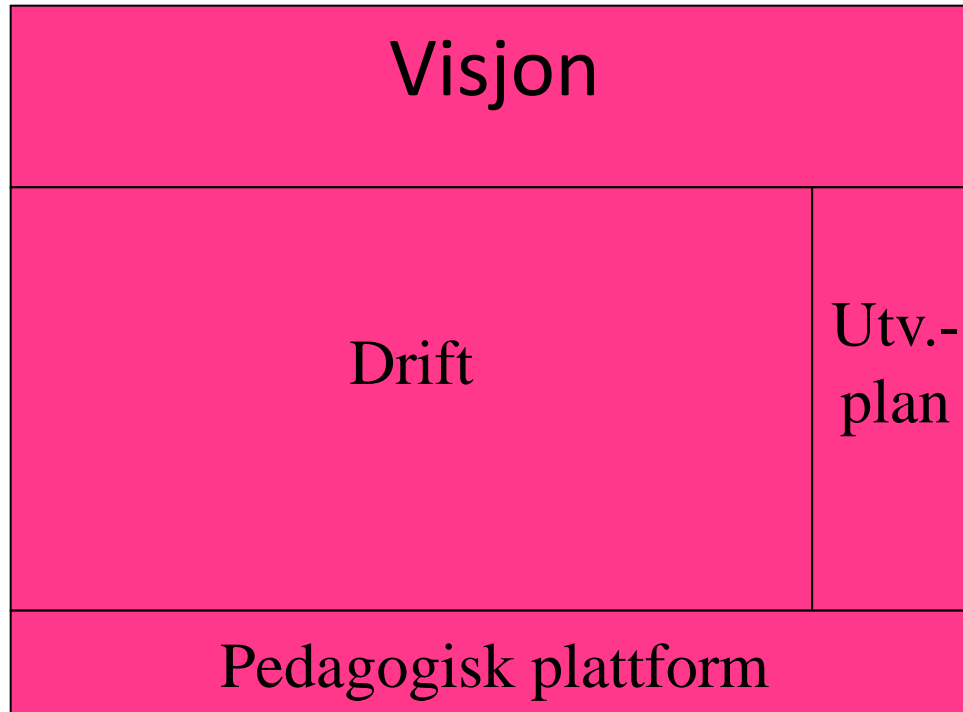


# Stor skilnad mellom forvaltningsleiing og utviklingsleiing



# Planverk og fordeling av arbeidstid

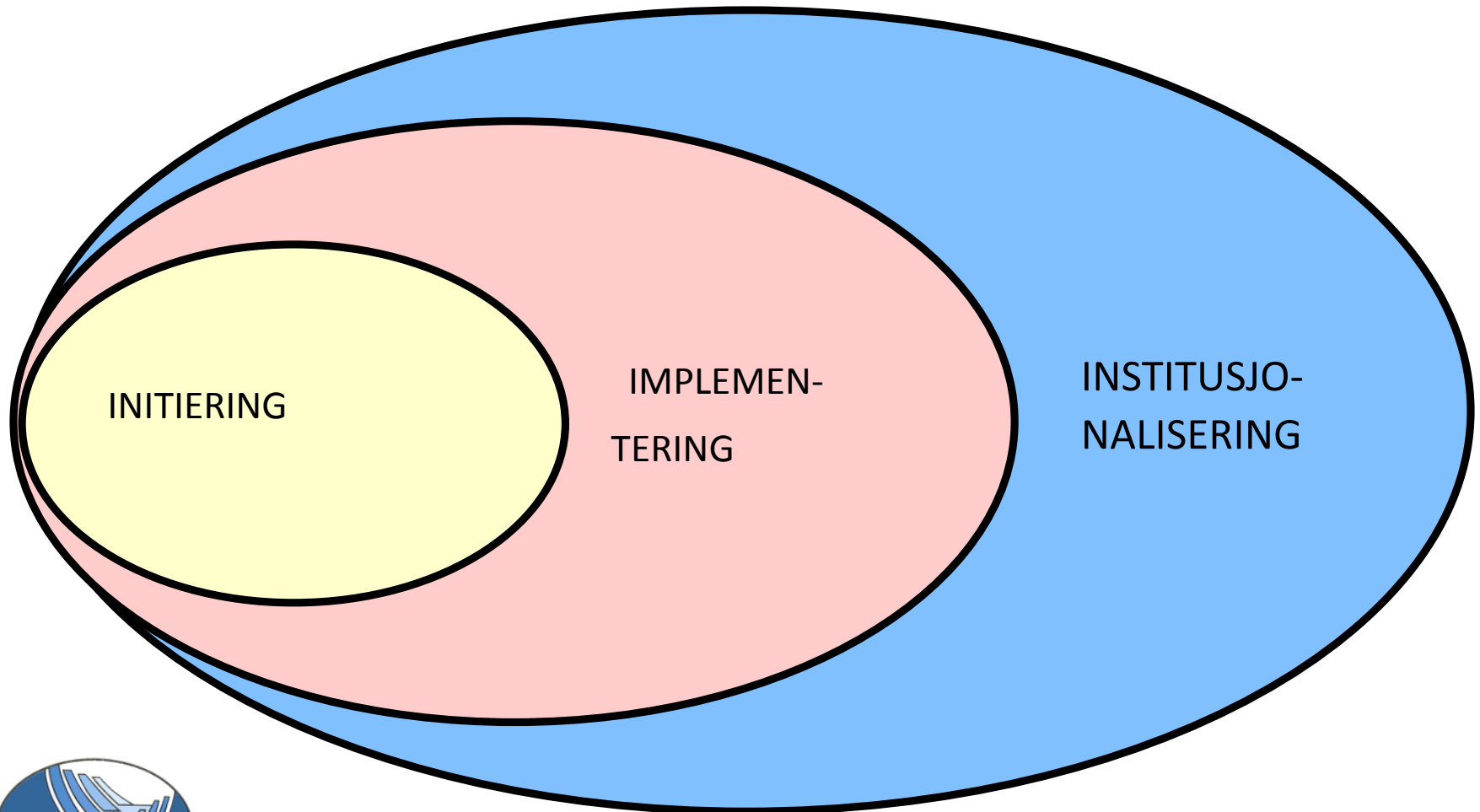
(Tore Skandsen, IMTEC)





# Tidsperspektiv på utviklingsarbeidet

(Tore Skandsen, IMTEC)



# Knut Roald: Verktøy for leiarane i lærande organisasjonar (2012: s.223-227)

1. Medskaping framfor medbestemming
2. Spørsmål framfor forslag
3. Bevisst utelate motforestillingar i søkefasen



# Framhald Knut Roald

4. På jakt etter samanhengar  
meir enn årsaker

5. Positive erfaringar før negative  
erfaringar

6. Møteleiing på omgang



# Framhald Knut Roald

7. Heterogene arbeidsgrupper

8. Prioritering framfor  
avstemming

9. Milepælar og ansvarsfordeling



# Framhald Knut Roald

10. Handlingsorienterte tilbakemeldingar om kompetanseutvikling

11. Pauserommet er ingen god arbeidsstad

12. Skilje mellom utviklingssaker og forvaltningssaker



# Balestrand: Den prosessuelle arbeidsmåten

- Heilskapleg og tydeleg leiing, gode prosessar
- Fokus på samarbeid og lærande fellesskap
- Utvikling av felles visjon og pedagogisk plattform (huset)





Saman om

## Trygg og inspirerende oppvekst og læring

Basiskompetanse skal være prioritert

- Kunne uttrykke seg munnleg og skriftleg, kunne lese, rekne, bruke digitale verktøy, ha god sosial kompetanse

Fysisk helse og aktivitet er viktig

- Tilrettelegge for fysisk aktivitet og godt kosthald

Inspirerende opplevingar

- Kunst og kultur skal særprege oppvekstområdet i kunstbygda Balestrand
- Varierte faglege og kulturelle opplevingar
- Aktivitet som stimulerer lærelyst

Godt miljø for barn og tilsette

- Mobbefritt miljø
- Inkludering, gjensidig respekt og positivt arbeidsmiljø

Fokus på læringsmåte og eleven som ressurs

- Klare mål og forventningar
- Tilpassa opplæring
- Medvit om eiga læring

God organisering og leiing

- Fleksibel organisering
- Tydeleg leiing og struktur

Vi kjenner og nyttar det unike i Balestrand

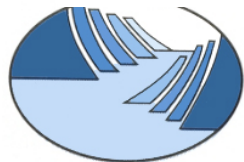
- Skulen og barnehagen skal synast i lokalsamfunnet
- Entreprenørskap

Samarbeid med elev og heim

- Dialog og medverknad i høve til mål og vurdering

**God læring og gode læringsresultat skal vere vårt varemerke**

**Inkluderande oppvekstmiljø, der vi respekterer og tek vare på kvarandre**



# 2 hovudpoeng i Sogndal

1. Alle **temaplanane** er utarbeidd av *politiske sakskomitear* og godkjende av kommunestyret.
  - Administrasjonen har vore sekretariat, og skular og barnehagar har vore trekt med i arbeidet.

## 2. Dialogmøtet

- Møteplass mellom skule/barnehageeigar og skule/barnehageleiar
- Arena for å drøfte styringssignal og styringsinformasjon
- Grunnlaget for prioritering i neste års budsjett
- Del av kommunen sitt styringssystem
- Utan "rådmannsfilter"

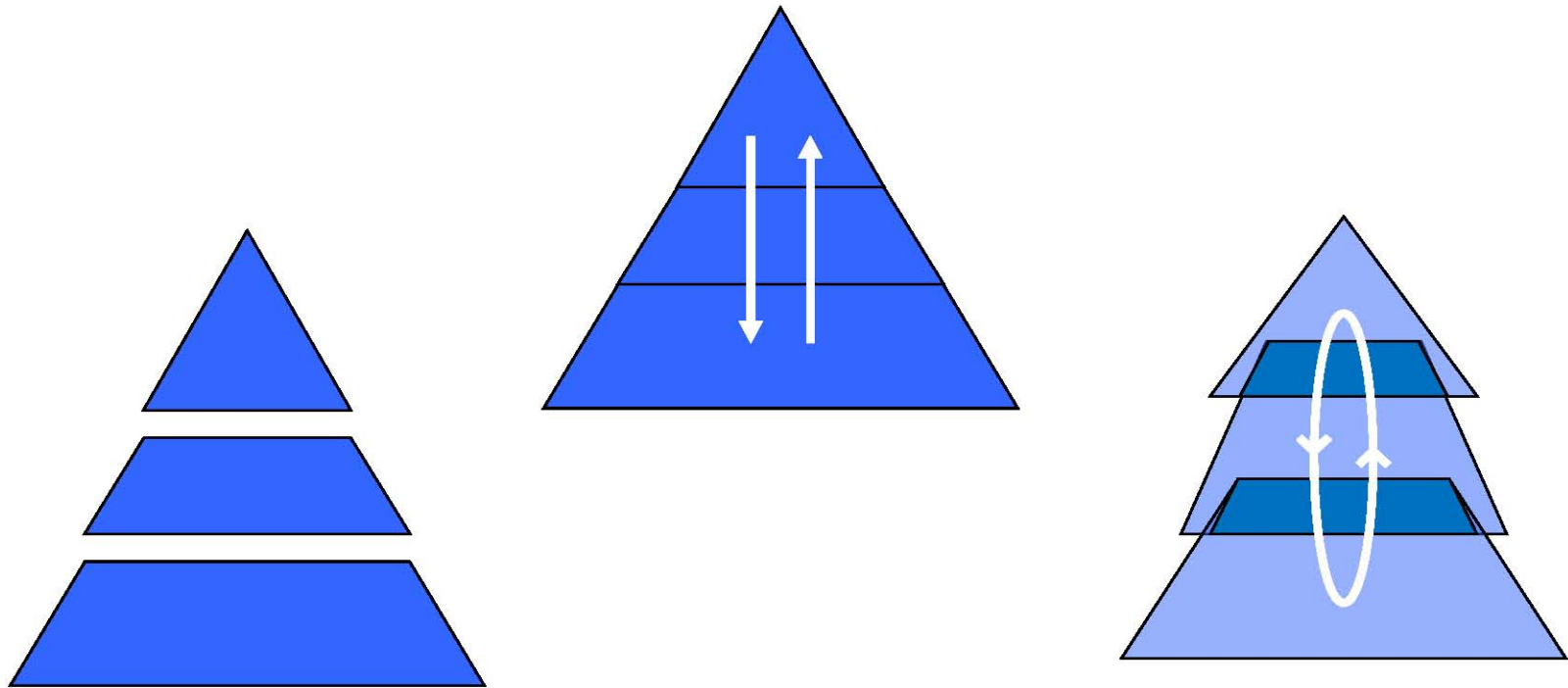




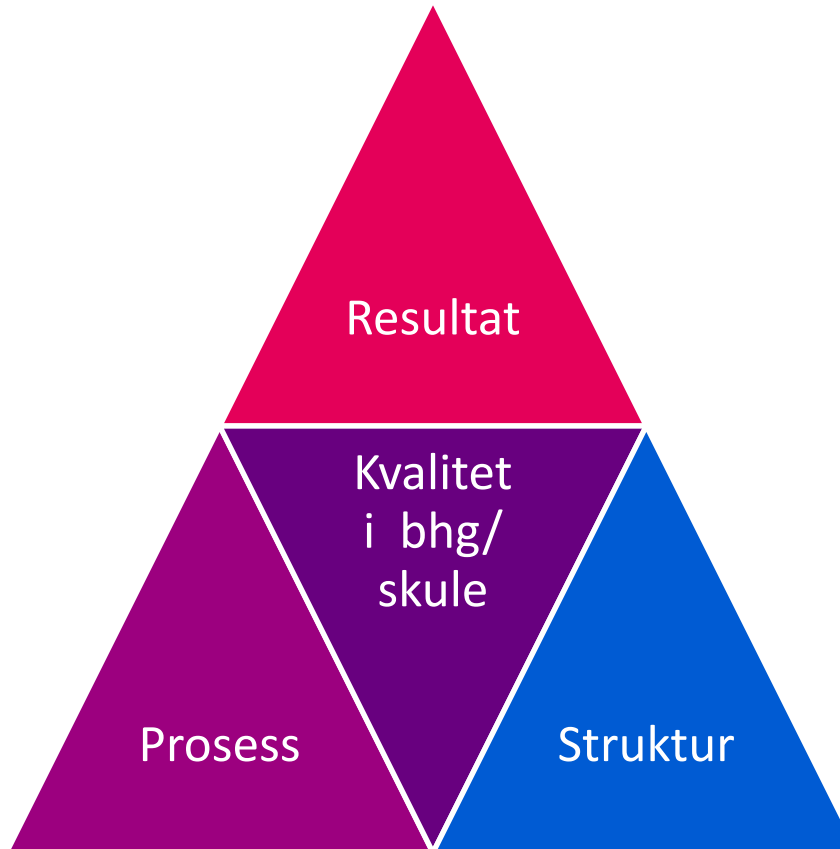
# ***Kom Nærmere!***

Kilde:

Dosent Knut Roald i PwC-rapporten "Kom Nærmere!" (s. 52), opprinnelig: fra ASAP-forskningen

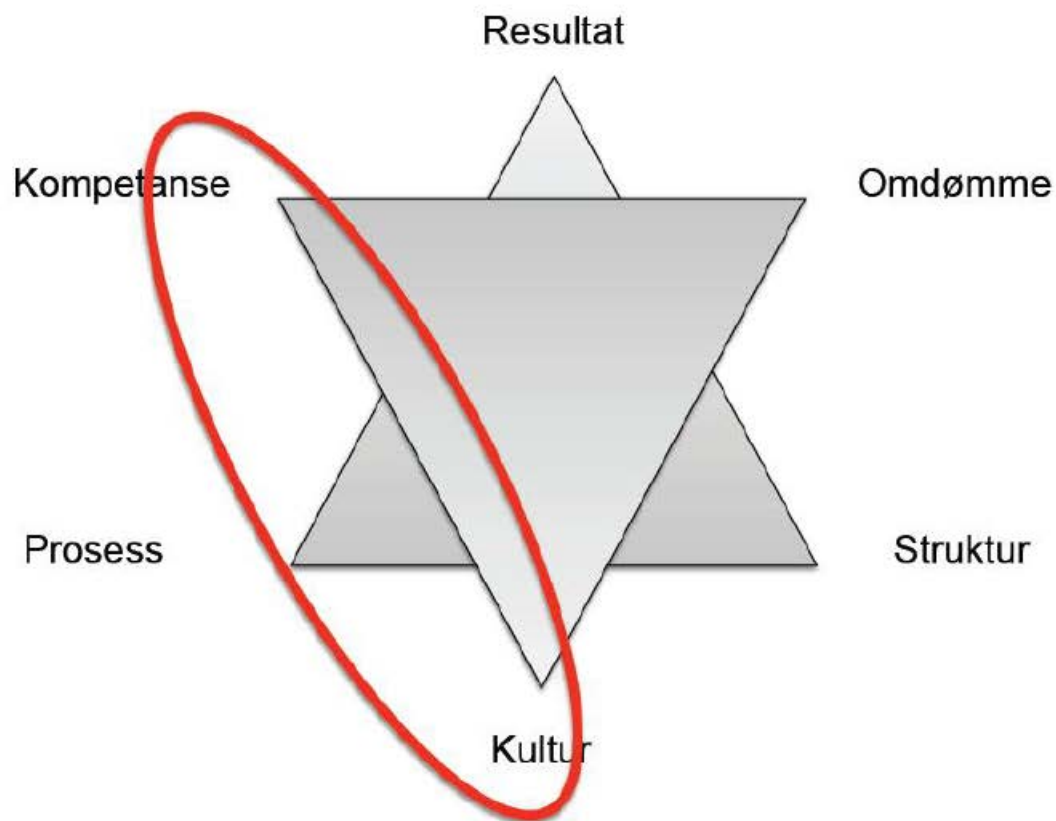


# Den tradisjonelle ”kvalitetsmodellen”



# Modell: Leiestjerna for lærande org

(Claus Røynesdal, SR)



# Utviklingsorientert



# Disposisjon i dag

1. "Det underlege" – kvifor scoarar vi så godt?
2. Lærande organisasjon – teori i praksis
3. **Kva var "Sats på skulen – snu Sogn"?**
4. Kva er "System for styrka læring"?
5. Kvar står Leikanger – og kvar går vegen vidare?



# Samarbeid mellom 8 kommunar i Sogn



## Sats på skulen - snu Sogn

### Mål:

*”Meir kompetanse for den enkelte eleven og eit bidrag til samfunnsutviklinga gjennom auka samarbeid om skuleutvikling i regionen”*

Sogn regionråd

### ”Sats på skulen - snu Sogn”

Utviklingsprogram  
2006 - 2012



Desember 2006



UTDANNINGS  
FORBUNDET



FYLKESMANN  
I SOGN OG FJORD



Sogn og Fjordane  
FYLKESKOMMUNE



HØGSKULEN I  
SOGN OG FJORDANE



# ”Sats på skulen – snu Sogn”

- Sogn regionråd sitt overordna skule- og samfunnstuvinglingsprosjekt for 2006 – 2012
- Tre satsingsområde:
  - Skulane
  - Barnehagane
  - Entreprenørskap



# Programstyret, 2006 – 2012: Suksesskriterium

Ordfører  
Rådmann  
Kommunalsjef  
Rektor  
Styrrar

Utdannings-  
forbundet  
Høgkulen  
Ungt Entre-  
prenørskap

Fylkeskommune  
Prosjektleder  
Sogn regionråd  
Fylkesmannen





# ”Sats på skulen...”

- Leiarutdanning: 37 skuleleiarar tok 30 stp i leiing, 2007 – 2010 ( 29 grunnskular)
- Utvikling og drift av 23 regionale fagnettverk
- Stort fokus på å utvikle skuleeigarrolla
- Programstyret dialogmøte med kommunestyra



# ”Sats på barnehagen...”

## - nasjonalt nybrottsarbeid

- Partnerskapsavtale: Utdanningsforbundet, Sogn regionråd, høgskulen og NAV Arbeidslivssenter
- Styrke barnehagane som læringsarena og skape eit meir inkluderande arbeidsliv
- 30 styrarar + 30 førskulelærarar har teke leiarutdanning på 30 studiepoeng. (42 bhg i Sogn)
- Barnehagestemne og 7 regionale fagnettverk



# ”Sats på entreprenørskap...”

- Den raude tråden i utviklinga
- Utviklingskompetanse, kreativitet, mangfald og skaparglede
- Eit ”prisme” for elevane til å sjå verdien av faga

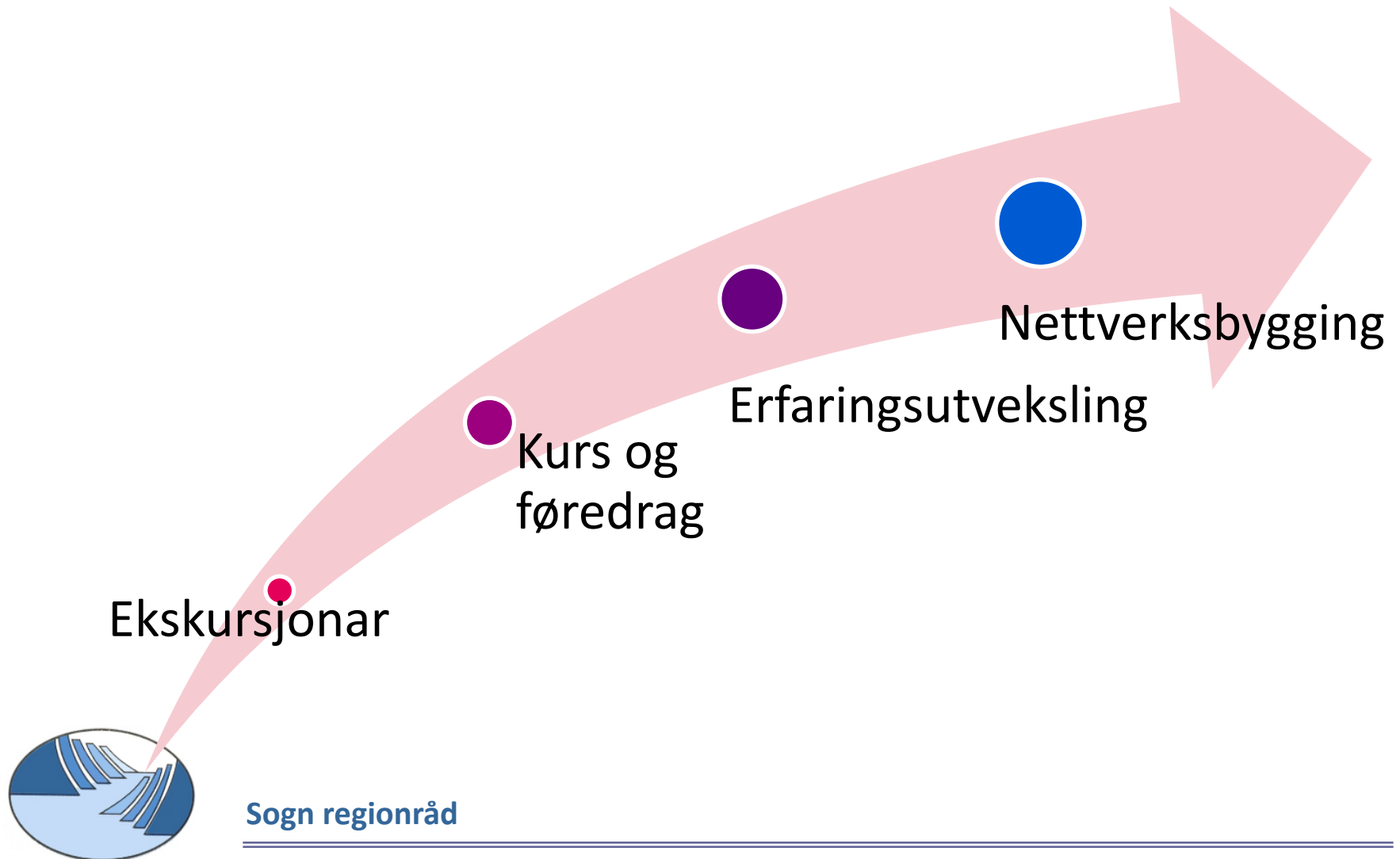


# Kva er metoden fagnettverk?

- I bruk i Sogn i 1999. "Ukjent" elles i landet
- For barneskulane, ungdomskulane og vg skule
- Strategiske nettverk for rektor og rådgjevar
- Tverrfaglege nettverk som entreprenørskap, psykisk helse, spesialundervisning
- Spesifikke fagnettverk; norsk, tysk, engelsk osv



# Arbeidsmåtar i fagnettverk



<http://fagnettverk.wikispaces.com/Heim>



**Sogn regionråd**

---

# Disposisjon i dag

1. "Det underlege" – kvifor scoarar vi så godt?
2. Lærande organisasjon – teori i praksis
3. Kva var "Sats på skulen – snu Sogn"?
4. **Kva er "System for styrka læring"?**
5. Kvar står Leikanger – og kvar går vegen vidare?



# Frå prosjekt til permanent program

”Sats på skulen – snu Sogn” 2006 – 2012:

- Eigarrolla
- Leiarutdanning
- Fagnettverk

Ca 7 mill i eksterne tilskot

Ca 7 mill i eigendel

”System for styrka læring”  
2013 – 2021. Tre mål:

1. Styrka tilpassa opplæring
2. Auka læringsutbytte
3. Redusert bruk av spesialundervisning

Kommunal finansiering

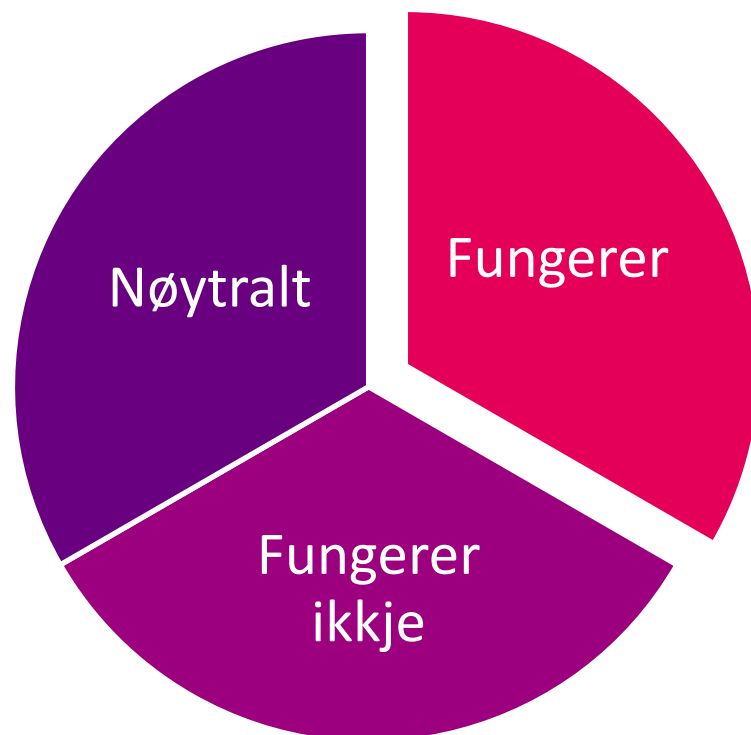
Vedteke i alle kommunane





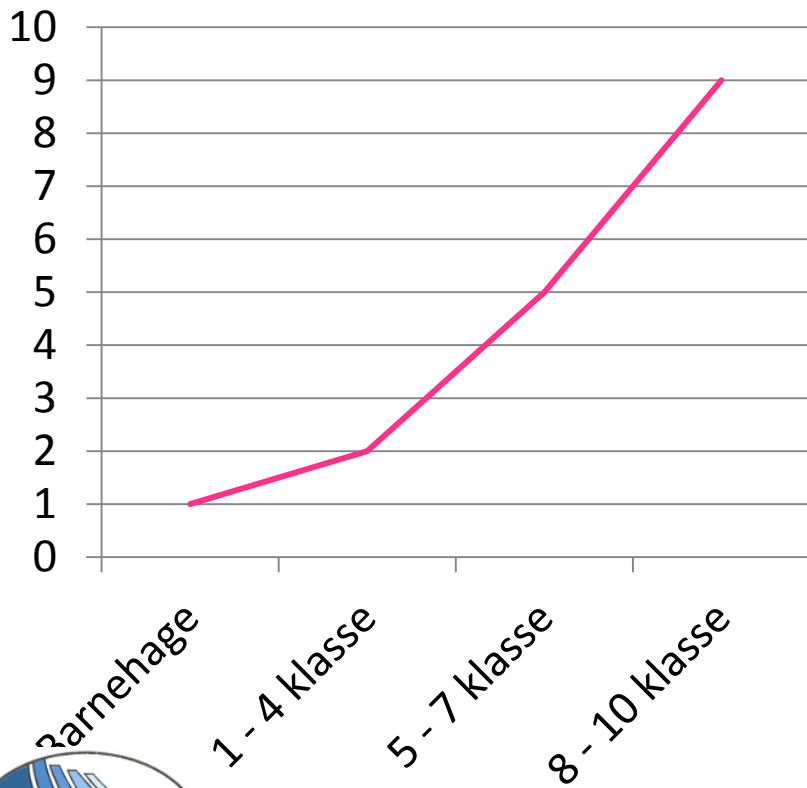
# Systemfeil krev systemiske tiltak

- Elevar m/ einskildvedtak skuleåret 2006 – 2007: 5,9 %,
- Kontinuerleg auke til 8,2% i 2010 - 2011
- Sogn og Fjordane: 9,1 %
- Sogn: Snitt 12,9 %, varierer frå 10 til 17,6 %

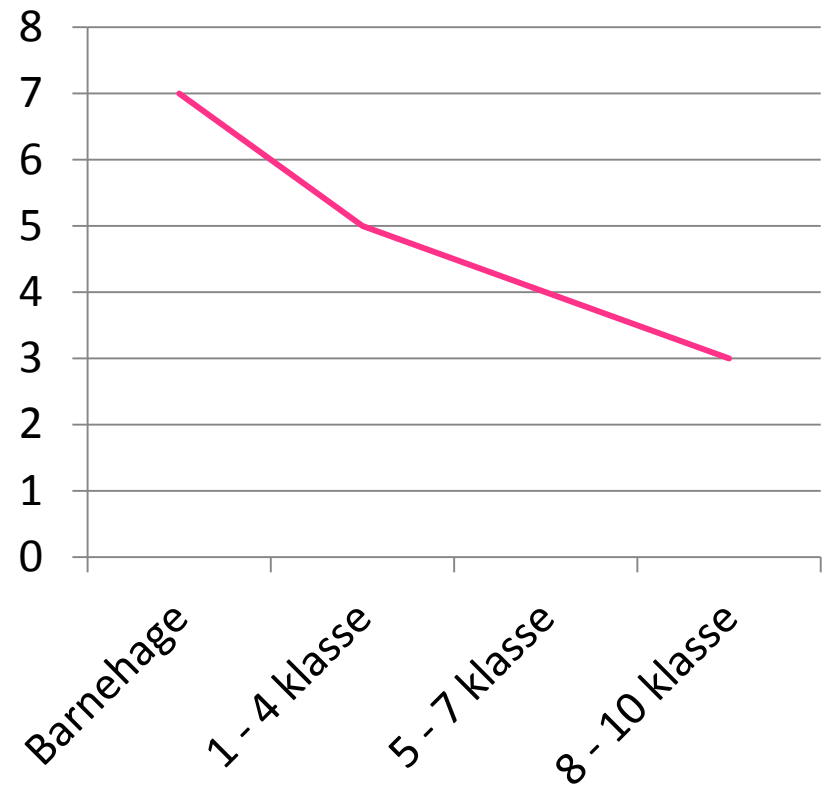


# Ein nasjonal systemfeil

## Norsk skule



## Finsk skule



# Kvifor aukar spesialundervisning?

- KS FOU: IRIS rapporten, mai 2012:  
"Spesialundervisning – drivere og dilemma"
1. Endring i styring av skulen
    - hjelpeinnstansar for seint inn
  2. Samfunnsendringar
    - aukande åtferdsproblem
  3. Spesialundervisningens struktur



# Kva område brukar vi spesialundervisning på i Noreg?

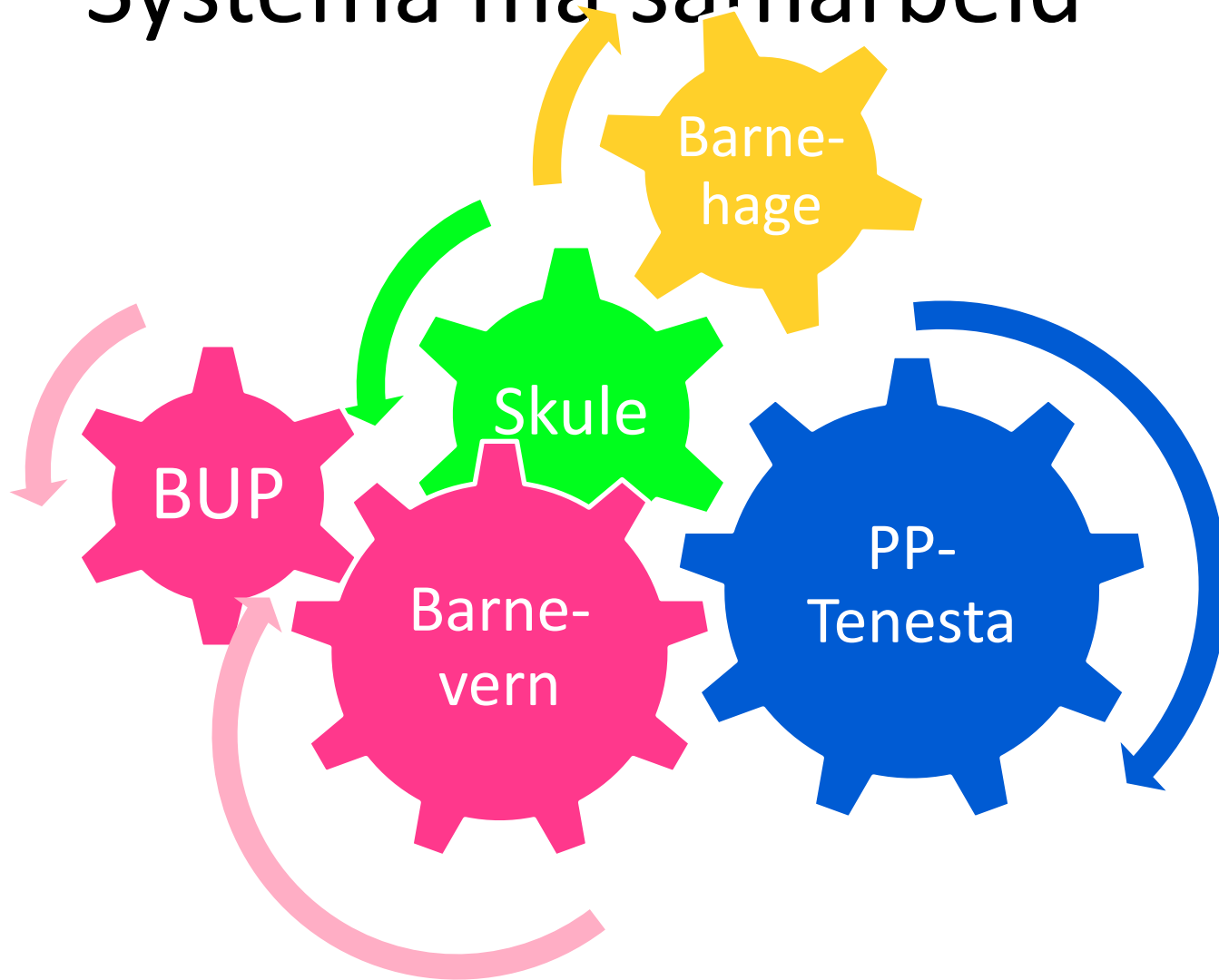


# Elevane med åtferdsproblem

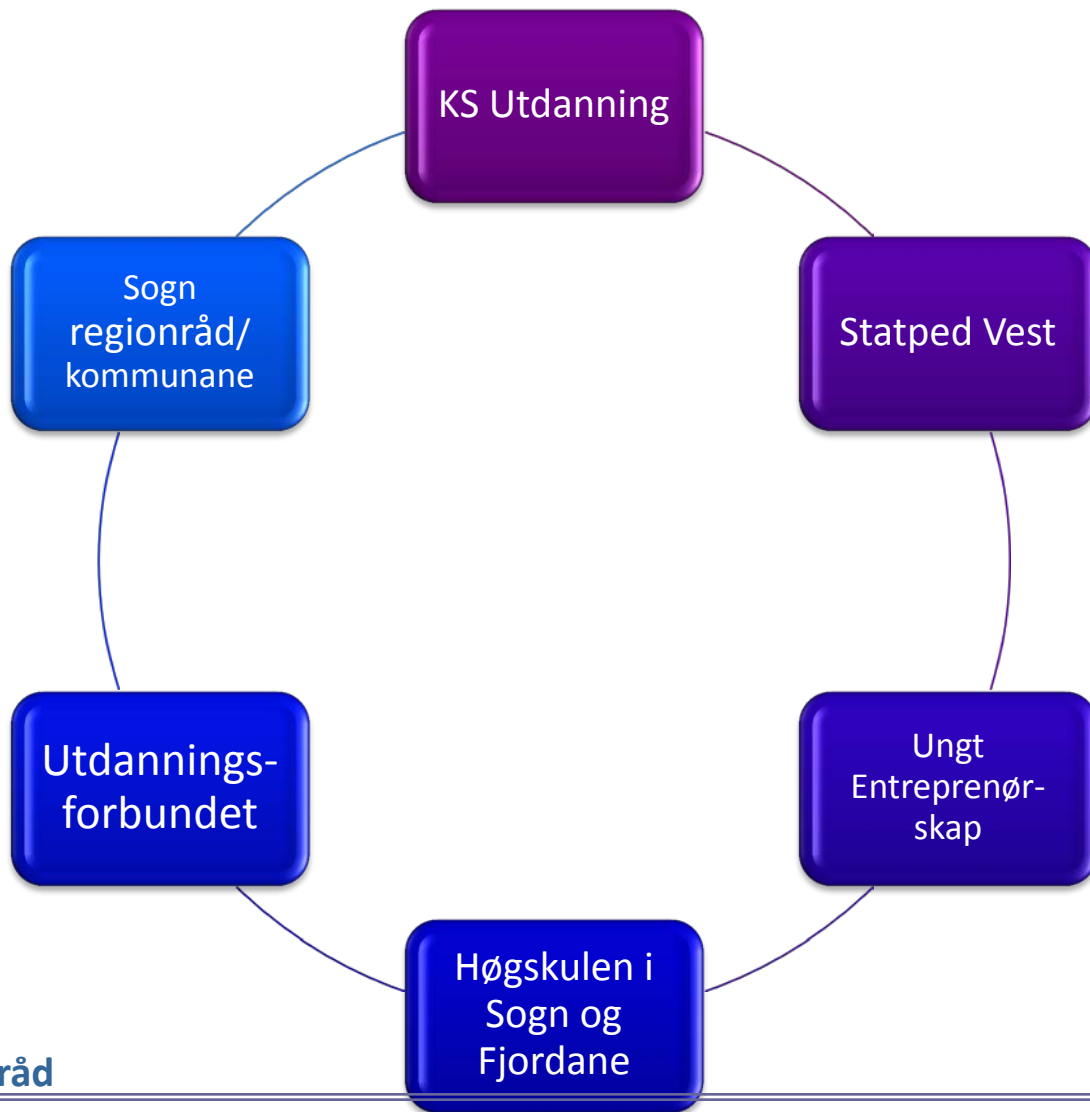
- Barnehagane er ikkje "overraska" over kven som får vedtak i ungdomsskulen, eller at barnevernet må "inn"
  - **Men: Kor ofte meldar bhg bekymring til barnevernet?**
- "Dersom en tok vekk denne gruppen ("**adferdselevne**") ville omfang av spesialundervisning bli redusert med 50%".
  - Psykologar i PP-tenesta stadfestar at åtferd ofte skuldast manglande tilknytning mellom barnet og vaksne i heimen.
  - Men dei held fram i årevis med å medisinerer eit symptom dei ikkje "kan gjere noko" med. Held seg til "skuleverket"
  - Når barnevernet kjem inn i saker på ungdomsskulen, har det vore "sak" i PP-Tenesta i årevis. Systema snakkar ikkje saman.



# Systema må samarbeid



# Programstyret i "System for styrka læring"



# Vi må flytte fokus og flytte innsats

- Kanskje "meir" ppt og spesialpedagogar – men systemisk arbeid
- Fokus til bhg, 1.-4. kl. og samhandling med barnevern. Tiltaka må komme tidlegare og løysast betre, ny medisin





# ”System for styrka læring”

Permanent program for skule- og barnehageutvikling i Sogn 2013 - 2021

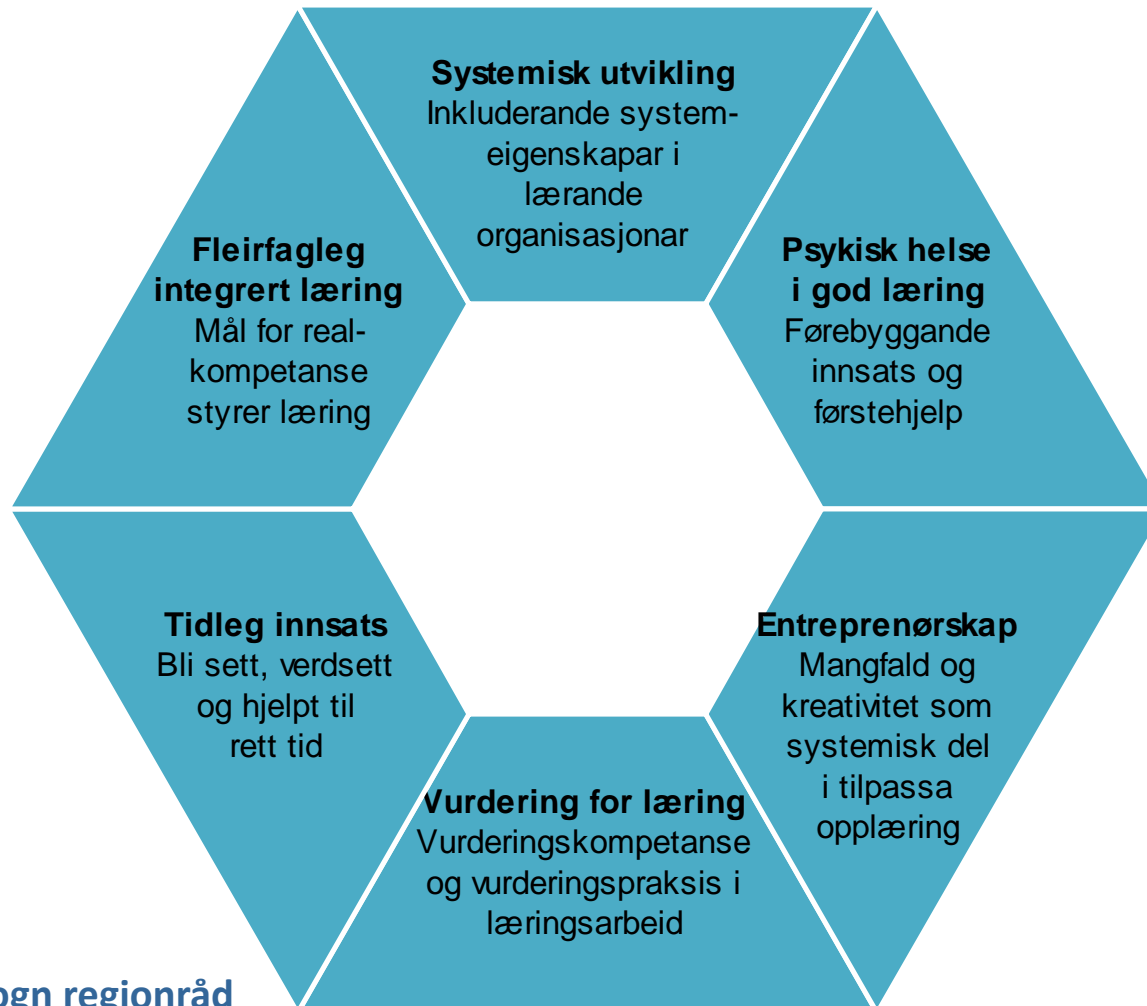
- Kontinuerleg prosess frå 2006 (Ontario 2004...)

3 Hovudmål:

- 1. Styrka tilpassa opplæring,**
- 2. Auka læringsutbytte og**
- 3. Redusert spesialundervisning**



# 7 strategiområde



# Hovudutfordringar

- Forankring og medskape
- Byggje positive kulturar
- Prioritere utvikling
- Lage gode felles utviklingsplanar i regionen
  
- Delta regionalt – men ”gjere” jobben på heimebane
  - Ståstadsundersøkingane
  - Lokal samhandling



# Disposisjon i dag

1. "Det underlege" – kvifor scoarar vi så godt?
2. Lærande organisasjon – teori i praksis
3. Kva var "Sats på skulen – snu Sogn"?
4. Kva er "System for styrka læring"?
5. **Kvar står Leikanger – og kvar går vegen vidare?**



# Eit personleg ”skråblikk” på Leikanger

- Politisk og administrativt eigarskap?
  - Dialog og samhandling mellom nivåa?
- Kvalitetane: Resultat, struktur, prosess, omdømme, kultur og kompetanse (Stjerna)
- Ståstadsanalysane
- Barnehagane
- Fagnettverka



# I-G-P

Kommunestyra har vedteke regionalt samarbeid i Sogn frå 2013 – 2021.

1. Kva er viktig for skular og bhg i Leikanger (i samarbeidet)?
2. Kva skal til for å lukkast?

