Sogn regionråd

System for styrka læring
Barnehage- og skuleutvikling i Sogn regionråd 2013 - 2021

# Overordna programplan for

# System for styrka læring

**Vedteken i Sogn regionråd 7.5.2014**

Innhald


1 Mål, bakgrunn og rammer ... 3
1.1 Innleiing og programmål ... 3
1.2 Bakgrunn ... 4
1.2.1 Frå regionalt samarbeid til utviklingsprosjektet ”Sats på skulen – snu Sogn” ... 4
1.2.2 ”Sats på barnehagen – snu Sogn” og ”Sats på entreprenørskap – snu Sogn” ... 5
1.2.3 Frå ”Sats på skulen – snu Sogn” til ”System for styrka læring” ... 5
1.3 Rammer og ressursar ... 6
1.3.1 Kommunane og regionrådet ... 6
1.3.2 Eksterne ressursar og finansielle samarbeidspartar ... 6

2. Omfang og avgrensing ... 7

3. Organisering, samvirke og arbeidsprinsipp ... 7
3.1 Programeigar, programleiing og mandat ... 7
3.2 Programstyret ... 7
3.3 Andre sentrale roller ... 8
3.4 Samhandling med kommunane ... 8
3.5 Arbeidsprinsipp: systematisk og systemisk arbeid ... 8
3.6 Arbeidsprinsipp aksjonslæring ... 9
3.7 Viktige verktøy; ståstadsanalyse, SWOT- analyse, utviklingsplan og fagnettverka ... 9
3.8 Arbeidslag og fordeling av oppgåver ... 10
3.8.1 Programområde systemisk læring/ lærande organisasjon ... 11
3.8.2 Programområde vurdering for læring ... 11
3.8.3 Programområde motivasjon og meistring ... 12
3.8.4 Programområde psykisk helse ... 13
3.8.5 Programområde entreprenørskap ... 13
3.8.6 Programområde tidleg innsats ... 14

4. Avgjerslepunkt, oppfølging og milepælar ... 14
4.1 Avgjersle og oppfølging ... 14
4.2 Milepælar ... 14

5. Risikoanalyse og kvalitetssikring ... 16
5.1 Kritiske suksessfaktorar ... 16
5.2 Kvalitetssikring ... 17

6. Gjennomføring ... 17
6.1 Hovudaktivitetar ... 17
6.2 Utviklingsplanar for aktivitetane ... 17

7. Økonomi og avtalar ... 17

# 1. Mål, bakgrunn og rammer

## 1.1 Innleiing og programmål

”System for styrka læring” er kommunane i Sogn regionråd sitt permanente program for barnehage- og skuleutvikling i perioden 2013 – 2021. Programmet er vedteke i kommunestyra. Programmet vert leia av eit breitt samansett programstyre. Regionrådet har vedteke mandat for programstyret. Kommunane i Sogn regionråd er Aurland, Balestrand, Høyanger, Leikanger, Luster, Lærdal, Sogndal, Vik og Årdal. Dette regionale utviklingsprogrammet har eit hovudmål: Auka læringsutbytte for alle, gjennom styrka tilpassa opplæring og redusert bruk av spesialundervisning.[1] Vi har seks programområde i System for styrka læring:

1 Vi har tidlegare omtalt dette som tre overordna mål. Vi finn at styrka tilpassa opplæring og redusert bruk av spesialundervisning er heller strategiar enn mål. Det overordna målet er: Auka læringsutbytte for alle. Tilpassa opplæring og redusert bruk av spesialundervisning vert da å sjå som overordna strategiar i programmet.

## 1.2 Bakgrunn

Sogn og Fjordane er eitt av dei beste fylka i landet når det gjeld skulefaglege resultat. Mykje av dette resultatet kan vi truleg tilskrive måten å arbeide på, samhandlinga mellom nivåa og samarbeid mellom dei ulike aktørane innan barnehage og skule. Fylket er prega av ein sterk delingskultur med nært samarbeid både på person- og organisasjonsnivå. Ein sterk kultur for deling og samvirke er eit vesentleg fundament for regionalt samarbeid.

I region Sogn har skulane samarbeidd i regionale fagnettverk sidan 1999. Først med fagnettverk for ungdomsskulane og dei vidaregåande skulane, seinare også med fagnettverk for barneskulane og barnehagane. Dei barnehage- og skulefagleg ansvarlege i kommunane har også hatt eit tett samarbeid dei siste tiåra. I stor grad har dette samarbeidet bidrege til felles oppgåveløysing i tråd med lov og forskrifter, men også kompetanseutviklande tiltak som utdanning, kurs, opplæring og ulike utviklingsaktivitetar.

På landsplan har omfanget av spesialundervisning auka frå 5,9% i skuleåret 2006 – 2007 til 8,2% i skuleåret 2010 – 2011. For kommunane i Sogn ligg snittet i skuleåret 2010 – 2011 på 12,9%. Vi ligg med andre ord godt over landssnittet, og vi dreg fylkessnittet opp. Når det er sagt, er det også grunn til å peike på dei gode skulefaglege resultata vi har i regionen. Snitt grunnskulepoeng er 40 for landet, fylket har 41, medan kommunane i Sogn har 42 grunnskulepoeng i snitt. Ein kan såleis tru at mykje av ressursbruken i skuleverket i Sogn nyttast på ein god måte. Vi har gode skular og gode barnehagar i Sogn. Samtidig er det grunn til å tru at vi både kan produsere betre prosessar og resultat, samstundes som omfanget i bruk av spesialundervisning kan reduserast. Framover no må vi få heile systemet til å fungere betre.

### 1.2.1 Frå regionalt samarbeid til utviklingsprosjektet ”Sats på skulen – snu Sogn”

I mars 2006 tok regionrådet initiativ til eit felles utviklingsprosjekt; ”Sats på skulen – snu Sogn”. Fokus var både skule- og samfunnsutvikling. Prosjektet fekk ei tidsramme på seks år, 2006 – 2012, og tre hovudmål:

1. Utvikle kommunane si rolle som skuleeigar
2. Utvikle dei regionale fagnettverka
3. Leiarutdanning for skuleleiarar, med vekt på lærande organisasjon og entreprenørskap

I samarbeid med Dr. polit. Wiggo Hustad utvikla regionrådet ein tiltaksplan for prosjektet med fokus på entreprenørskap og utvikling av skulane som lærande organisasjonar. Det var sett saman eit breitt styre med 11 representantar: ordførar (leiar), rådmann, kommunalsjef, rektor, HTV frå Utdanningsforbundet, Fylkesmannen/ Utdanningsavdelinga, fylkeskommunen/ opplæringsavdelinga, Høgskulen i Sogn og Fjordane, Ungt Entreprenørskap, samt dagleg leiar og prosjektleiar frå Sogn regionråd.

Det vart tilsett prosjektleiar i eit toårs engasjement, frå hausten 2007 til hausten 2009. Ny prosjektleiar vart tilsett frå hausten 2009 og etterkvart ut 2012. Sogn og Fjordane fylkeskommune og Fylkesmannen i Sogn og Fjordane var hovudsamarbeidspartar når det gjeld finansiering. Deira omstillingsprogram for offentleg sektor finansierte prosjektleiarstillinga frå 2007 og ut prosjektperioden. OU-midlar frå KS og kommunale eigendelar finansierte dei to kulla med leiarutdanning, der 37 skuleleiarar tok utdanning på 30 studiepoeng.

### 1.2.2 ”Sats på barnehagen – snu Sogn” og ”Sats på entreprenørskap – snu Sogn”

”Sats på skulen – snu Sogn” vart opplevd som så positivt, at Sogn regionråd vedtok 30.04.2010 ei tilsvarande satsing på barnehagesektoren i resten av prosjektperioden, ut 2012. Det vart inngått ein partnarskapsavtale med Utdanningsforbundet, Høgskulen i Sogn og Fjordane, NAV Arbeidslivssenter Sogn og Fjordane og regionrådet. Målsetjinga var å styrke barnehagen som læringsarena, samt å redusere sjukefråværet. Måla skulle vi nå gjennom tiltak som leiarutdanning for styrarar og pedagogiske leiarar, utvikling av kommunane si rolle som barnehageeigar – samt å innføre fagnettverk i barnehagesektoren for dei sju fagområda i rammeplanen. For barnehagesektoren er regionale og interkommunale fagnettverk truleg heilt nytt. 61 styrarar og pedagogiske leiarar tok 30 stp leiarutdanning på HiSF. For landet elles er det berre 3% av styrarane som har leiarutdanning. Også her var KS hovudkjelda til finansiering. Denne interkommunale satsinga på kvalitetsutvikling av barnehagesektoren var eit nasjonalt nybrottsarbeid.

Ungt Entreprenørskap har vore med i programstyret frå starten av i 2006. I 2009 vart den første entreprenørskapsmessa for alle dei 12 ungdomsskulane gjennomført. Både skuleutvikling og behova i lokalsamfunnet gjer det naudsynt med ei sterk innsats på entreprenørskap. Eit felles fagnettverk for entreprenørskap vart oppretta for barneskulane, ungdomsskulane og dei vidaregåande skulane. I tillegg til å arrangere entreprenørskapsmesser på omgang i kommunane, var målet å utvikle kvaliteten på fagnettverk entreprenørskap, samt å tilby formell utdanning i entreprenørskap for personalet.

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

Ved starten av programmet i 2006 vart det planlagt ei evaluering av prosjektet. Etter utlysing vart oppdraget gjeve til Dr. polit. Trond Buland ved avdeling for Skole- og utdanningsforskning ved NTNU. Evalueringa vart gjennomført hausten 2011, og konklusjonane vart presenterte for Sogn regionråd i mars 2012. I rapporten *”Saman så veie vi flere tonn. Evaluering av prosjektet Sats på skulen – snu Sogn”,* peikte Trond Buland på både sterke og svake sider ved prosjektet. Rapporten konkluderte med positivt forteikn at kommunane i regionen burde gå frå prosjekt til permanent program for barnehage- og skuleutvikling. Prosjekt er noko som går over. Eit program er noko som held fram over tid. Barnehage- og skuleutvikling er per definisjon noko som ikkje er tidsavgrensa. Det tek aldri slutt.

Buland peikte på trongen for å oppretthalde den regionale utviklingskapasiteten; det å ta naudsynte grep på tvers av skular, barnehagar og kommunar, koordinere behov og lokale initiativ, føre ulike skular med felles utfordringar saman og initiere samarbeidsprosjekt. Nettverk er ikkje etablert ein gong for alle, dei må haldast ved like og styrkast. Det må difor arbeidast med å kople ulike aktørar og å byggje nettverk. Buland utfordra oss kommunane og rådet på å styrke banda til høgskulen og andre kompetansemiljø.

Hausten 2010 inviterte Statped vest[2] til eit samarbeid med barnehage- og skuleregion Sogn (kommunalsjefane). Ønsket var eit meir systematisk samarbeid for å støtte kommunane i systemretta og heilskapleg kvalitetsutvikling. Det vart difor nedsett ei arbeidsgruppe, der prosjektleiar i ”Sats på skulen – snu Sogn” etter kvart også vart med. Arbeidsgruppa hadde tett dialog med rådmannsgruppa. Den 10.06.2011 tinga rådmannsgruppa ei skisse til eit regionalt program som skulle bidra til å løyse utfordringa med den kontinuerlege auken i bruk av spesialundervisning. I juni 2012 gjorde alle kommunestyra vedtak

[2] Statped er ein statleg spesialpedagogisk støtteteneste som skal bistå kommunar og fylkeskommunar i deira arbeid med å realisere ein likeverdig, inkluderande og tilpassa opplæring for barn, unge og vaksne med særskilte behov. Statped er organisert i fire regionar, og Sogn og Fjordane er del av Statped vest sin tenesteregion.

om at ”System for styrka læring” er kommunane i Sogn sitt felles program for barnehage- og skuleutvikling i perioden 2013 – 2021. Hovudutfordringa med dette programmet å få til eit best mogleg fungerande samarbeid mellom dei impliserte aktørane.

## 1.3 Rammer og ressursar

### 1.3.1 Kommunane og regionrådet

Kommunestyra har vedteke å finansiere programleiarstillinga av eigne midlar gjennom årleg kontingent til regionrådet. Kommunestyra kan til ei kvar tid vedta å endre eller avslutte programmet. Regionrådet og kommunestyra føreset at det vert søkt om eksterne midlar til å finansiere ulike tiltak i programmet, samt optimalisering og koordinering av ressursar og innsats. Det er eit mål at vi samla sett skal få størst mogleg effekt ut av dei ressursane kommunane allereie brukar på barnehage og skule.

Barnehage- og skuleregion Sogn er ein viktig samarbeidsaktør for programstyret. Dette er samarbeidsforumet til dei barnehage- og skulefagleg ansvarlege i regionrådskommunane. Regionrådet betalar av kontingentmidlane eit tilskot til den kommunen som har leiarvervet.

Sogn regionråd delfinansierar i fireårsperioden 01.02.2014 – 31.12.2017 ei stilling som utviklingsrettleiar for ungdomsskulane. Dette er eit tiltak i tråd med Utdanningsdirektoratet si ungdomstrinnsatsing. Det er fire slik årsverk i fylket, der staten gjennom fylkesmannen dekkjer 75% av stilinga. Den 25.10.2013 vedtok regionrådet å dekke restfinansiering på 25%.[3] Poenget med denne delfinansieringa er nettopp å få mest mogleg effekt av pågåande tiltak og prosjekt for kvalitetsutvikling av ungdomsskulane i Sogn. Også her må innsatsen samordnast og koordinerast med programstyret og den tilgjengelege kompetansen frå Statped vest. Målet er å forsterke den statlege satsinga på ungdomsskulane med eit regionalt påtrykk.

### 1.3.2 Eksterne ressursar og finansielle samarbeidspartar

Alle dei ”ikkje-kommunale” aktørane i programstyret deltek av eigen interesse for utvikling av samarbeidet og dekker kostnader av eigne ressursar. Statped vest står her i ei særstilling. 13.09.2013 teikna Statped vest ei systemavtale med Sogn regionråd, der dei går inn med 1,5 årsverk i ein treårs periode i programmet.

Sogn regionråd har også ein samarbeidsavtale med Regionalt kompetansesenter for barn og unge (RKBU Vest) og Hemil-senteret ved Universitetet i Bergen. Samarbeidsområdet er satsinga på det tverrfaglege arbeidet med psykisk helse, som er eitt av dei seks programområda. Sogn regionråd driv eit forskingsprosjekt, der fire av ungdomsskulane i regionen deltek i skuleåret 2013 – 2014.[4] Det er ei målsetjing at alle dei 29 skulane får ta del i forskingsprosjektet og opplæring i verktøyet ”Psykologisk førstehjelp”. Det er forskar Solrun Samnøy frå RKBU Vest som gjennomfører forskingsprosjektet.

Ungt Entreprenørskap (UE) er ein ideell landsfemnande organisasjon som samarbeidar med utdanningssystemet, næringslivet og andre aktørar for å utvikle kreativiteten til barn og unge. UE Sogn og Fjordane har vore med i programstyret frå ”Sats på skulen – snu Sogn”, og er med i dagens program. Rådgjevarar frå UE Sogn og Fjordane kjem ut i barnehagar, barneskular, ungdomsskular og vidaregåande skular i Sogn. Etter førespurnad bidreg UE med gratis rettleiing og aktivitetar i barnehagar og skular.

[3] Sjå sak 23/13 i regionrådet 25.10.2013.
[4] Flatbygdi skule, Aurland barne- og ungdomsskule, Tangen skule og Farnes skule.

KS bidrog med 3,4 millionar i tilskot av OU-midlane til leiarutdanningane. Vi kan få tilskot frå KS til leiarsamlingar, førelesarar og andre tiltak etter søknad. Andre finansielle samarbeidspartnarar som gjev/ har gjeve tilskot til denne regionale satsinga er fylkesmannen, Sogn og Fjordane fylkeskommune, Regionalt kompetansesenter Barn og Unge, Norske Kvinners Sanitetsforening og Trygg Trafikk.

## 2. Omfang og avgrensing

Det er dei kommunale ansvarsområda som er målet for programmet. I hovudsak rettast innsatsen inn mot alle dei 42 barnehagane og 29 grunnskulane i Sogn. Dei private barnehagane blir også med på satsinga. Dei fem vidaregåande skulane blir med på fagnettverk for skule, men ikkje på andre innsatsområde. Kommunane skal styrke kvaliteten i barnehagane og dei 10 åra elevane går i kommunal grunnskule. Det er vesentleg å få til samhandling og samarbeid mellom barnehagane, skulane, barnevern, helsestasjon og pedagogisk-psykologisk- teneste (PPT) i dette programmet. Vi har ikkje fokus på andreline tenesta.

## 3. Organisering, samvirke og arbeidsprinsipp

### 3.1 Programeigar, programleiing og mandat

Kommunane i Sogn eig samarbeidsorganet Sogn regionråd. Regionrådet har sett saman eit programstyre som rapporterar til regionrådet. Det er tilsett programleiar som rapporterar til dagleg leiar i Sogn regionråd. Fagleg rapporterar programleiar til programstyret. Sogn regionråd vedtok i møtet 13.09.2013 mandat for programstyret. Arbeidsoppgåvene til programstyret er definert i punkt 5:

a. ta initiativ til og byggje opp under faglege- og organisatoriske utviklingsprosessar.
b. sikre politisk og administrativ forankring i kommunane.
c. informere og forankre i eigen organisasjon.
d. bringe eigne relevante satsingar inn til drøfting i programstyret.
e. vere pådrivar for å nå dei overordna måla for utviklingsprogrammet.
f. bidra til å koordinere tiltak i programstyret og eigen organisasjon.

### 3.2 Programstyret

Rådmannsgruppa i Sogn regionråd peikar ut dei kommunale representantane til programstyret. Kompetansebehov og fordeling av oppgåver mellom kommunane er sentralt i val av medlemmar. Eksterne aktørar vert invitert til å delta i programstyret. Alle deltek for to år om gongen. Programstyret skal primært kome med fagleg kvalifiserte innspel og tilrådingar, og bidra til utvikling og drift av programmet. Samansetjinga for 2013 – 2015 er slik:

1. Ivar Kvalen, ordførar i Luster, leiar
2. Steinar Søgaard, rådmann i Aurland
3. Torunn Liltved, kommunalsjef i Lærdal
4. Ole Jørgen Øygarden, rektor på Flatbygdi skule (1. – 10.) i Vik
5. Nina Hauge Sørensen, pedagogisk konsulent for barnehage i Luster
6. Karina Nerland, dagleg leiar Sogn regionråd
7. Claus Røynesdal, programleiar Sogn regionråd
8. Holger Aasen, dagleg leiar Ungt Entreprenørskap Sogn og Fjordane
9. Inger Karin Røe Ødegaard, førsteamanuensis ved Høgskulen i Sogn og Fjordane

10. Astrid Paulsen, KS Sogn og Fjordane
11. Anne Siri Bentsen, Utdanningsforbundet, HTV Luster kommune
12. Marit Mjøs, Phd, Statped vest

### 3.3 Andre sentrale roller

Det er kommunane som eig, styrer og er ansvarleg for barnehagar og skular. Utvikling, endring og tiltak i dei kommunale tenestene må difor vere administrativt og politisk forankra i kommunane. Programmet ”System for styrka læring”, programstyret og programleiar skal støtte og bidra til fagleg og organisatorisk utvikling i kommunane. Programstyret må difor ha eit tett samarbeid med:

1. Rådmannsgruppa; eit administrativt samarbeidsorgan for rådmenna i regionrådskommunane. Ca seks møte i året.
2. Barnehage- og skuleregion Sogn; eit administrativt samarbeidsorgan for alle dei barnehage- og skulefaglege ansvarlege i regionrådskommunane. Ca seks møte i året.
3. Rektornettverket; nettverk for dei 29 rektorane i grunnskulane i Sogn, samt dei vidaregåande skulane. To årlege møte.
4. Styrarnettverket; nettverk for dei 42 barnehagane i Sogn. Tre årlege møte.
5. Utviklingsrettleiaren for ungdomsskulane i Sogn og Statped vest. Dette er to heilt sentrale aktørar som bidreg med omfattande ressursar og kompetanse til utvikling i regionen.

### 3.4 Samhandling med kommunane

Både regionrådet og tiltak i regi av regionrådet er verktøy for å nå dei måla og behova kommunane har. I region Sogn er det innanfor barnehage og skule til 87 aktørar i styringskjeda. Programstyret eller programleiar kan ikkje ha løpande dialog med alle desse. Det er det kommunale eigarskapet i dei åtte kommunane som må ha hovuddialogen med programstyret, og programstyret bør difor ha dialog med eit tilsvarande forum i kommunane – eit kommunalt ”programstyre” av rådmann, kommunalsjef, rektorar, styrarar og tillitsvalde. Programmet skal støtte og bidra til fagleg og organisatorisk utvikling. Ei utfordring for alle omstillings-, utviklings- og endringsprosessar er å skape oppslutnad, interesse og deltaking. Det krev tid og ressursar av alle aktørar når ein deltek i eit slikt forpliktande utviklingsprogram. Difor må vi sikre oss at innsatsen gir ein meirverdi for kommunane. Samarbeid og samhandling må føre til at vi skapar, deler og brukar ny kunnskap – til beste for barna og elevane.

### 3.5 Arbeidsprinsipp: Systematisk og systemisk arbeid

Den kontinuerlege auken i bruk av spesialundervisning er ei utfordring på individnivå – som må løysast på systemnivå. ”System for styrka læring” er eit program som skal ta tak i problemstillingane innanfor gjeldande strukturar og freiste å utvikle og utfordre etablerte kulturar. Skal vi få til ei styrka tilpassa opplæring, auka læringsutbytte og redusert bruk av spesialundervisning – då må vi har fleire program, tiltak og verktøy. Vi finn ikkje alle løysingane innanfor skule og barnehage. Kommunane må sjå barnehage, barnevern, psykisk helse, skule, folkehelse, kulturskule, SFO og ppt i samanheng. Då må vi både ha eit systematisk arbeid og eit systemisk perspektiv på arbeidet. Det vil seie:

### Systematisk arbeid

Systematisk arbeid med kvalitetsutvikling og kvalitetsvurdering byggjer på planar for kva som skal gjennomførast, og korleis resultat skal formidlast mellom aktørar og nivå. Kommunen har eit kvalitetssystem som langt på veg tilfredsstiller krava i opplæringslova. I forhold til omgrepet kvalitetssystem er ei rekke tekniske forhold dermed på plass, men i forhold til omgrepet kvalitetsarbeid er det i liten grad klårgjort kva samhandlingsprosessar som skal gje ein kunnskapsutviklande dynamikk mellom barnehage/skule/ ppt og kommunenivået.

### Systemisk arbeid

Systemisk kvalitetsarbeid er i sterkare grad enn det systematiske prega av heilskaplege tilnærmingsmåtar og kunnskapsutviklande prosessar. Gjennom systemisk arbeid etterspør ein kvalitet på ein måte som inneber at verksemdsbasert vurdering blir sett på som like viktig som kvantitative og eksterne vurderingsformer. I dette perspektivet er ein opptatt av å etablere dialog og samhandling på tvers av tradisjonelle hierarkiske nivå for å etablere *kunnskapsutviklande prosessar*. Målet er å finne løysing på komplekse samanhengar og bygge læringskapasitet i organisasjonane og ei heilskapleg forståing.[5]

## 3.6 Arbeidsprinsipp aksjonslæring

Heile dette programmet handlar om at barna i barnehagane skal få eit endå betre tilbod, og elevane i skulane eit endå betre læringsutbytte. Professor Tom Tiller definerer tre fundament for god læring:[6]

1. Elevane må oppleve undervisninga som meiningsfullt. Det ser vi igjen i læringslysta.
2. Elevane må oppleve undervisninga som nyttig. Dei må sjå at dei får bruk for det.
3. Deltaking; elevane må aktivt ta del i undervisninga som heile og skapande menneske.

Aksjonslæring er ein interaktiv og pågåande prosess der du gjer ein erfaring, du reflekterer over erfaringa, du konstruerar ny kunnskap ut i frå erfaringa og du planlegg nye handlingar. Det er samanhengen mellom refleksjon og handling som er gjennomgåande i aksjonslæringa. Leiing av pedagogiske verksemder er først og fremst leiing av kunnskapsutviklande prosessar – som aksjonslæring.

## 3.7 Viktige verktøy; ståstadsanalyse, SWOT- analyse, utviklingsplan og fagnettverk

Skal dialog og samhandling resultere i felles tiltak, må vi bruke felles verktøy. Både barnehagane og skulane bør jamleg, kvart andre år, bruke Utdanningsdirektoratet sin ståstadsanalyse. Dette er eit verktøy for kvalitetsvurdering og utvikling. Målet med ståstadsanalysen er å skape refleksjon over skulen og barnehagen sin praksis, og kva områder dei bør prioritere i utviklingsarbeidet. Dette føreset at personalet er involvert i prosessane og analysearbeidet. Det er også eit verktøy for skulebasert vurdering. Intensjonen til Utdanningsdirektoratet er at arbeidet med ståstadsanalysen skal føre til profesjonsutvikling for personalet, auka læringsutbytte og betre læringsmiljø.

SWOT-analysen er ein strategisk analysemetode som kan nyttast for å identifisere styrkar, svakheiter, moglegheiter og truslar. Både innhaldet og prosessen i ein SWOT-analyse er viktig. Metoden kan bidra til dialog og kunnskapsbygging, og gi hjelp til å prioritere retning for vidare arbeid mot betre måloppnåing.

[5] Knut Roald (2012): Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring. Når skole og skoleeigar utviklar kunnskap.
[6] Tom Tiller (2006): Aksjonslæring: forskende partnerskap i skolen

Målet med utviklingsplan er å systematisere barnehagen og skulen sitt utviklingsarbeid, og forankre dette i personalet. Utvikling er dei 1-3 nye tinga ein skal arbeide med i komande år. Utviklingsplanen må ha mål, delmål, strategi, ansvarlege, kjenneteikn på måloppnåing, avklaring av ressursar – og kva tid tinga skal skje.

Når alle skulane og alle barnehagane gjennomfører ståstadsanalysar og lagar utviklingsplanar, får kommunane og programstyret ei god oversikt over behov og felles utfordringar i regionen. Då har programstyret langt større moglegheit til å støtte skulane og barnehagane i deira utviklingsarbeid. Etter som ein veit at utvikling, implementering og institusjonalisering av nye tiltak krev lang tid, vert skulane og barnehagane oppmoda til å ha få (1-3) tiltak på utviklingsplanen.

Fagnettverka er både verktøy og tiltak. For skulane er det engasjerte rektorar, inspektørar, lærarar og programleiar som har ansvar for eitt av dei 20 nettverka. Det er utarbeidd eigen prosedyre for fagnettverka, og vi har årleg eit fast evaluerings- og planleggingsmøte i byrjinga av april. Innhald og aktivitet på nettverka er som regel styrt og planlagt av nettverksansvarleg, mellom anna på bakgrunn av evaluering og tilbakemelding frå deltakarane på nettverka. Fagnettverka bør få ei tettare kopling til ståstadsanalyse og utviklingsplanar for skulane. Innhaldet i fagnettverka kan koplast direkte til tiltak i utviklingsplanane, samt felles tiltak i regi av programstyret.

For barnehagesektoren har vi åtte nettverk; styrarnettverket og eit nettverk for kvart av dei sju fagområda i rammeplanen. Nettverka for barnehagane er styrt og planlagt av tre-fire nettverksansvarlege i kvar av kommunane (Aurland og Lærdal deler eit nettverk). Også nettverka for barnehagane må koplast tett på tiltak i regi av programstyret.

Dei tilsette i pp-tenesta oppretta i 2012 eit eige fagnettverk for kvalitetsutvikling av pp-tenesta. Også dette nettverket bør ha ei koordinering, både med barnehage- og skuleregion Sogn, fagnettverka for skulane og barnehagane og tiltak i regi av programstyret.

## 3.8 Arbeidslag og fordeling av oppgåver

Når vi har ei omfattande oppgåve å løyse, er det naturleg å dele arbeidsmengda inn i avgrensa ”parsellar”, der ulike arbeidslag har ulike oppgåver, i tråd med ein heilskapleg plan. Det er programstyret si oppgåve å sjå til heilskap, samanheng og framdrift hjå arbeidslaga. Vi må hovudsakleg byggje vidare, utvikle og samkøyre allereie etablerte samarbeidsrelasjonar.[7] Arbeidslaga vil naturleg overlappe kvarandre.

Barnehage- og skuleutvikling handlar om organisk og heilskapleg utvikling. Denne heilskapstenkinga er hovudmomentet i *systemet* vårt for styrka læring. Kva tiltak programstyret og dei ulike arbeidslaga skal setje i verk går fram av handlingsplanen (utviklingsplan) for kvart programområde.

Det overordna målet for programmet er auka læringsutbytte for alle. Det er forskingsfagleg grunnlag for å meine at styrka tilpassa opplæring og redusert bruk av spesialundervisning vil vere dei sentrale strategiane i denne samanheng.[8] Fokuset må vere på opplæringskvaliteten totalt sett. Ved å ha mangfald som

---

[7] Vi peiker på etablerte ”arbeidslag”, og syner kva programområde dei naturleg høyrer heime under.
[7] Marit Mjøs (2011): Det handler om opplæringskvalitet. Persson & Persson (2012): Inkludering och måluppfyllelse - att nå framgång med alla elever.

utgangspunkt og variasjon som målestokk[9] vil ein auke tilrettelegginga innanfor fellesskapen og som følgje av det truleg redusere behovet for spesialundervisning. Å utvikle både praksis og organisasjonar som bidreg til dette vil krevje eit systemisk kvalitetsarbeid. Det vil difor vere avgjerande å setje saman eit godt områdeteam direkte kopla opp mot programstyret, som både kan leggje grunnlaget for og gi ulike former for støtte til konkret utviklingsarbeid i kvar kommune, på kvar skule og i kvar barnehage.

### 3.8.1 Programområde 1: «Systemisk læring / lærande organisasjon»

Kvifor: Å utvikle barnehagane og skulane til å bli lærande organisasjonar er eitt av dei mest sentrale nasjonale måla for sektoren. Systemisk læring handlar om kunnskapsutviklande prosessar, samt å byggje lærings- og utviklingskapasitet i barnehage, skule og kommune.

Hovudmål: Få til samhandling og samarbeid på tvers av aktør og strukturar, slik at barnehagane og skulane utviklar seg til å vere dynamisk utviklande og lærande organisasjonar.

Arbeidslag 1: Barnehage- og skuleregion Sogn, dei barnehage- og skulefagleg ansvarlege i Sogn.

Fokusområde: Samarbeide og koordinere forvaltnings- og utviklingstiltak i regionen, og samkøyre dette arbeidet med tiltak i regi av ”System for styrka læring” og fylkesmannen sitt utviklingsarbeid.

Arbeidslag 2: Vi har eit etablert arbeidslag som er ”ansvarlege” for dei 20 fagnettverka i skulen, og mellom anna rektornettverket. Dette er tre rektorar og programleiar.

Fokusområde: Drift og vidareutvikling av det etablerte samarbeidet, samt knyte saman tiltak i regi av fagnettverka med det behovet for utvikling og endring programstyret peiker på.

Arbeidslag 3: Med bakgrunn frå delprosjektet ”Sats på barnehagen – snu Sogn” har vi ei etablert arbeidsgruppe for barnehagane. I dette arbeidslaget har vi fire medlemmar; programleiar og tre styrarar/ pedagogiske konsulentar/ barnehageeigar på kommunenivå.

Fokusområde: Drifte og utvikle styrarnettverket og dei sju nettverka for fagområda i rammeplanen. Planleggje og gjennomføre Barnehagestemne i Sogn, samt årleg utarbeide framlegg til felles kompetanseplan for dei 42 barnehagane i Sogn. Kompetanseplanen er også planen for styrarnettverket og fagnettverka for dei sju fagområda i rammeplanen.

### 3.8.2 Programområde 2: «Vurdering for læring – på system- og individnivå»

Kvifor: Vurdering for læring er ei nasjonal satsing, der skuleeigar og skular skal vidareutvikle eigen vurderingspraksis. Det er naturleg at denne nasjonale satsinga samkøyrast regionalt.

Hovudmål: Styrke lærarane sitt vurderingsarbeid av planlegging og gjennomføring av undervisning. Målet er at auka merksemd og sterkare bruk av vurdering vil gje betra tilpassa opplæring og auka læringsprogresjon.

[9] Sidsel Werner (2008): Tilpasset opplæring og læreres bilder av en mangfoldig skoleklasse - en undersøkende samtalesyklus med lærere fra tre skoler.

Arbeidslag: Vurdering for læring handlar konkret om kollektiv kompetansebygging for å endre undervisningspraksis og styrke fagleg utvikling. Programleiar bør og vere med i dette arbeidslaget. Helst bør vi ha med ein lærar/ leiar frå barneskule og ein lærar/ leiar frå ungdomsskule.[10]

Fokusområde: Vurderinga i skulen skal ha læring og utvikling som mål. Den skal vere forpliktande og systematisk. Og – den skal vere eit grunnlag for tilpassa opplæring. Elevane lærer meir når de skjønar kva dei skal lære, og kva ein ventar av dei, at dei får attendemelding om kvaliteten på arbeidet dei gjer og får råd om korleis det kan gjerast betre. Vurdering kan både hemme og fremje læring, og det er heilt avgjerande at alle på skulen har eit medvite forhold til eigen vurderingspraksis.

### 3.8.3 Programområde 3: «Motivasjon og meistring»

Kvifor: Med Stortingsmelding 22 (2010 – 2011) Motivasjon – Mestring – Muligheter, fekk vi ei sterk satsing på ungdomsskulane. Målsetjinga er at eit meir variert, praktisk, relevant og utfordrande ungdomstrinn skal auke elevane si motivasjon og læring.[11]

Hovudmål: Gjennomføre tiltak, prosessar og strategiar som fører til betre tilpassa opplæring. Vi må finne fleire, nye og betre måtar å organisere og gjennomføre undervisninga på primært utan bruk av spesialundervisning. Målet er meir variert og motiverande undervisning, tilpassa eleven.

Arbeidslag: Styrka tilpassa opplæring er noko av det viktigaste vi skal gjere i dei komande åra. Her må vi setje inn "friske" ressursar. Vi kan ikkje gå i gang med tiltak på alle dei 29 skulane og 42 barnehagane på same tid. Vi bør i første omgang avgrense oss til dei 12 skulane med ungdomsskuletrinn. Då samkøyrer vi oss med den statlege satsinga på ungdomsskulane, der målet er å forandre praksis for alle lærarane i ungdomsskulane, meir variert undervisning og meir motiverte elevar – og utvikle skulane sine samla kunnskap og ferdigheiter når det gjeld læring, undervisning og samarbeid. Det er naturleg at den tilsette utviklingsrettleiaren for ungdomsskulane og Statped vest samarbeidar her.

Fokusområde: I den statlege satsinga på ungdomsskulane er det eit hovudfokus på kollektiv organisasjonslæring, skulebasert kompetanseutvikling sterkt retta mot klasseleiing, lesing, skriving og rekning. For Statped vest er det eit hovudmål å hjelpe til med nettopp styrking av alternative strategiar for å byggje opp under tilpassa opplæring. Her er det spesielt viktig at vi brukar og utviklar dei regionale fagnettverka som arenaer for samhandling med skulane. Kultur- og holdningsendringar, samt kollektiv kompetansebygging og organisasjonsendring er eit stikkord, for å få endra undervisningspraksis.

---

[10] Vi må ha ein diskusjon om frikjøp av utøvande pedagogisk personale, når vi tenkjer at dei deltek i arbeidslag. Vi må også ha ein diskusjon om kven og korleis programstyret, i samarbeid med Barnehage- og skuleregion Sogn inviterer.

[11] Av dei 29 grunnskulane i Sogn har vi 12 skular med ungdomstrinn. Det er "berre" Luster ungdomsskule som er "rein" ungdomsskule. Kvåle skule er 6 – 10, Leikanger ungdomsskule er 7 – 10, medan dei resterande ni skulane er 1 – 10. Tiltaka i "Motivasjon og meistring" må difor gjelde alle skulane, men med hovudfokus på ungdomstrinna.

### 3.8.4 Programområde 4 «Psykisk helse»

Kvifor: Psykisk helse handlar om korleis barna og elevane har det; kjensler, tankar og handlingsmønster. Vi må styrke barna sitt læringsmiljø og deira sosiale kompetanse.

Hovudmål: Styrke barna og elevane sin psykiske helse, og betre elevane sitt totale læringsmiljø.

Arbeidslag: Vi har eit etablert arbeidslag i dette programområdet. I 2012 lagde vi eit eige tverrfagleg nettverk i psykisk helse med programleiar som ansvarleg. Vi har også i gang eit forskingsprosjekt, der forskar Solrun Samnøy frå Regionalt kompetansesenter barn og unge driv eit forskingsprosjekt på fire av ungdomsskulane våre i Sogn. Sogn regionråd er eigar av forskingsprosjektet, der Hemil-senterert ved UiB og RKBU er samarbeidspartar.

Fokusområde: Psykiske helse handlar ikkje om faga i skulen, men om relasjonar og elevane sitt psykososiale læringsmiljø. Fokus er på å styrke læringsmiljøet og læringsfellesskapet i klasseromma. Det handlar om å styrke elevane si sosiale kompetanse, sjølvinnsikt og kjensle av meistring.

### 3.8.5 Programområde 5: «Entreprenørskap»

Kvifor: 70% av dagens verksemder er borte om 10 år. 25% av alle føretak er registrert dei siste tre åra. 50% av jobbene som dagens elevar skal ha, finst ikkje i dag.[12] Entreprenørskap er ein sosial og dynamikk prosess, der ein ser moglegheiter og gjer noko med dei ved å omforme idear til praktisk og målretta aktivitet i ei sosial, kulturell eller økonomisk samanheng. Dette programområdet handlar om framtid, samspel og skaparglede.

Hovudmål: Det overordna målet er å styrke barna og elevane sine personlege eigenskapar, som kreative evner, trua på eigne ferdigheiter og lære seg å sjå moglegheitene i lokalsamfunnet sitt og bli motivert til å bli ein aktør i utviklinga av dette.

Arbeidslag: Vi har arbeidd med entreprenørskap i mange år i Sogn, og bygd ut gode arenaer for dette programområdet. Arenaene og tiltaka må kontinuerleg vidareutviklast. Det er naturleg at Ungt Entreprenørskap og høgskulen er med i dette arbeidslaget, saman med programleiar. Vi treng i tillegg deltakarar direkte frå praksisfeltet.

Fokusområde: Vi må ha fokus på å vidareutvikle dei etablerte tiltaka på programområdet; fagnettverket i entreprenørskap for barneskulen til og med vidaregåande skule, entreprenørskapsmessa for ungdomsskulane og formell utdanning til pedagogisk personale i entreprenørskap i regi av HiSF. Entreprenørskap handlar om elevaktiv læring basert på erfaringar som barn og ungdom har med seg inn i skulen. Vi må styrke bruken av slike variasjonsrike og inkluderande opplæringsstrategiar. Det må også utviklast særskilte tiltak for barnehagane.

[12] Ungt Entreprenørskap; http://www.slideshare.net/UEJanErik/entreprenrskap-i-skolen-studenter

### 3.8.6 Programområde 6: «Tidleg innsats»

Kvifor: Tidleg innsats er proaktivt, førebyggjande og helst tverrfagleg. Det må vere ein strategi der førsteline innsatsen vert koordinert og foreina, til beste for barnet.

Hovudmål: Å finne fram til dei rette tiltaka, både tidleg i barneår – og tidleg når eit problem eller ei utfordring blir oppdaga.

Arbeidslag: Det å finne fram til dei rette tiltaka, på rett tid er ei utfordring som ligg til alle arbeidslaga i programmet. Her er det trong for å utvikle og setje i verk tiltak som har brei og overlappande effekt.

Fokusområde: Styrke arbeidet med språkutvikling før skulestart, styrke den sosiale utviklinga hjå barn i barnehage og skule, og styrke leseutviklinga på barnetrinnet. Styrke kreativitet, interesse og trong for kunnskap. God leseutvikling påverkar motivasjon, som igjen påverkar god faglig progresjon, godt læringsutbytte og auka deltaking i skule og seinare i arbeidslivet.

# 4. Avgjerslepunkt, oppfølging og milepælar

Koordinert regional utvikling er komplekst. Eit av måla med å samarbeide gjennom regionråd og programstyret er å kompensere for småe ressursar til skule- og barnehageutvikling i kvar kommune. Ved å samarbeide kan kommunane få til meir i lag. Prinsippet er at 2+2=5. Samarbeid må gje meir enn det kostar. Fagleg utvikling regionalt handlar om *å dele, skape og bruke ny kunnskap*. Då kan ulike stemmer, ulik røynsle og ulik ståstad gje fruktbare diskusjonar og innspel til den kollektive kompetanseutviklinga i Sogn. Mengda av aktørar kompliserar biletet. Difor er det viktig med klare og forpliktande vedtak, både i Sogn regionråd og i kvar kommune. Regionrådet si rolle er å vere koordinator og pådrivar.

## 4.1 Avgjersle og oppfølging

Programstyret har fire årlege møter, og rapporterar til regionrådet. Programstyret fremjar ved behov saker til regionrådet for politiske vedtak. Regionrådet godkjenner handlingsplan, årsmelding og budsjett. Programstyret er leia av ein av ordførarane i regionrådet. Programleiar er sekretær for programstyret, og har saman med dagleg leiar i regionrådet ansvar for å drive fram og koordinere dei ulike tiltaka i programmet. Dagleg leiar deltek i rådmannsgruppa, og programleiar skriv referat frå møta i barnehage- og skuleregion Sogn. Programleiar er også medlem i styringsgruppa for rektornettverket og fagnettverka for skulane, og styrarnettverket og fagnettverka for barnehagane. Forankring, oppfølging og samhandling med styringskjeda er etablert.

## 4.2 Milepælar

Eit så omfattande utviklingsprogram kan ikkje ha ei fullstendig oversikt over all aktivitet og alle tiltak. Vi må ha eit grovt oversyn over dei viktigaste tiltaka. Oversyn over milepælar vil difor fungerer som eit handlingsoversyn. Den vil difor også vere i kontinuerleg endring, etter kvart som dei ulike tiltaka og måla er gjennomført og oppnådd. I utviklingsplanane for kvart programområde presiserar vi kven som gjer kva og til kva tid. Konkrete utviklingsplanar vil bli utarbeidd etter høyring i kommunane.

| Aktivitet/ tid | Heile 2013 | Vår 2014 | Haust 2014 | Vår 2015 | Haust 2015 | Vår 2016 | Haust 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Overordna tiltak/ styring** | | | | | | | |
| Tilsetje programleiar | Utført | | | | | | |
| Etablere programstyret | Utført | | | | | | |
| Vedta mandat for programstyret | Utført | | | | | | |
| Forarbeid med overordna plan | Utført | | | | | | |
| Handsaming av plan i programstyret | | 25.02 | | | | | |
| Utsending av forslag til kommunane | | 11.03 | | | | | |
| Attendemelding frå kommunane[13] | | 04.04 | | | | | |
| Vedtak av plan i Sogn regionråd | | 07.05 | | | | | |
| Politisk handsaming i kommunane | | mai,jun | | | | | |
| Rapportering til Sogn regionråd | | | Okt | | Okt | | Okt |
| | | | | | | | |
| **1. Systemisk utvikling/ lærande organisasjon** | | | | | | | |
| Etablere arbeidslaga | | Mai | | | | | |
| Utvikle og drifte 8 fagnettverk bhg, | Heile | Heile | Heile | Heile | Heile | Heile | Heile |
| Barnehagestemne for alle tilsette | 02.01 | 02.01 | | 02.01 | | 05.01 | |
| Analyse av alle ståstadsanalysane | | April | | April | | April | |
| Samkøyre alle utviklingsplanane | | April | | April | | April | |
| Utvikle/ drifte 20 fagnettverk skule | Heile | Heile | Heile | Heile | Heile | Heile | Heile |
| **2.Vurdering for læring** | | | | | | | |
| Etablere arbeidslaget | | Mai | | | | | |
| Arbeidslaget planlegg aktiviteten | | Mai | | | | | |
| Tiltak med arbeidslaget på skulane | | | Heile | Heile | Hele | Heile | Heile |
| Samling for å lære å bruke verktøy | | | Sept | | Sept | | Sept |
| **3.Motivasjon og meistring** | | | | | | | |
| Etablere arbeidslaget | | Mai | | | | | |
| Arbeidslaget planlegg aktiviteten | | Mai | | Mai | | Mai | |
| Tiltak med arbeidslaget på skulane | | | Heile | Heile | Heile | Heile | Heile |
| Studietur til Essunga kommun i Sv. | | Feb | | | | | |
| Fagnettverk i spesialundervisning | | | Sept | | Sept | | Sept |
| Ungdomstrinnsatsinga | | Heile | Hele | Hele | Hele | Heile | Hele |
| Trafikalt grunnkurs/ valfag | | Mai | august | august | | | |
| **4.Psykisk helse** | | | | | | | |
| Etablere arbeidslaget | | Juni | | | | | |
| Fullføre forskingsprosjekt om ”Psykologisk førstehjelp” i fire skular | Heile | 01.04 | | | | | |
| Tverrfagleg nettverk i psykisk helse | | 21.03 | Nov | Mars | Nov | Mars | Nov |
| Gi opplæring til fleire skular i bruk av verktøyet ”Psykologisk førstehjelp” | | Juni | August | Juni | August | Juni | August |
| Forskingsprosjekt/ doktorgrad om psykisk helse på skulane i Sogn | | | | Heile | Heile | Heile | Heile |
| Diskutere tiltak med styrarnettverk | | 10.06 | | | | | |
| **5.Entreprenørskap** | | | | | | | |
| Etablere arbeidslaget | | Juni | | | | | |
| Entreprenørskapsmesse for u-skule[14] | | 7. mai | | Mai | | Mai | |
| Fagnettverk entreprenørskap | | | Sept. | | Sept | | Sept |

[13] I kommunane/ skulane og barnehagane si handsaming av dette overordna plandokumentet er det særskilt viktig at kommunane gir attendemelding på kva dei finn i sine ståstadsanalyser, kva barnehagane og skulane planlegg inn i sine utviklingsplanar, både på kort og lang sikt. Når vi får tiltaka i utviklingsplanane kan dette koordinerast.

[14] Lærdal 2014, Sogndal 2015 og Årdal 2016. Då har alle kommunane vore vertskap.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Avslutte/ evaluere pilotstudiet i ent. | | | | April | | | |
| Generelt tilbod om studie i entrpre. | | | | | August | | August |
| Felles valfag i entreprenørskap u-sk. | | | | | | | August |
| Utarbeide tiltak i bhg og barneskule | | | Heile | | | | |
| Skule/ arbeidsliv på regional samling | | | Okt | | Okt | | Okt |
| **6.Tidleg innsats** | | | | | | | |
| Fagnettverk "Kommunikasjon, språk og tekst" i barnehagane | | april | nov | aprl | nov | april | nov |
| Fagnettverk i norsk barnesteg | | | august | mai | august | mai | august |
| Styrarnettverket | | | nov | | nov | | nov |
| Fagnettverk spesialundervisning | | | okt | | okt | | okt |

## 5. Risikoanalyse og kvalitetssikring

> *"Nesten uten unntak er det slik at de fundamentale oppdagelsene er kommet fra personer som enten har vært unge, eller som har liten erfaring innenfor området. Hvis man har lang erfaring innenfor et fagområde, kan det hindre visse deler av kreativiteten, dvs. evnen til å se muligheter der andre ser veggen. Paradigmet former ens måte å se og tenke på, slik at det blir vanskeligere å komme med radikale løsninger jo mer erfaring man har innenfor området."* [15]

Sitatet syner utfordringa til fulle. Skal vi endre organisasjonar så møter vi motstand. Ikkje fordi tilsette er motstandarar av utvikling og endring, men fordi vanane verkar før vi får reflektert. Dei etablerte måtane å gjere ting på, dei er nettopp etablerte. Eit utviklingsprogram vil difor alltid møte motstand og utfordringar. Men når eit problem har vart ein god stund utan at nokon har klart å løyse problemet, som til dømes auken i spesialundervisning, då er det på tide å innføre nye metodar. System for styrka læring er eit sett med metodar, verktøy og tiltak som er meint å verke utviklande på skular, barnehagar – og kommunane. Løysinga er å byggje ein sterk felles kunnskapskultur gjennom deltakande samskaping.

### 5.1 Kritiske suksessfaktorar

Vi kan kort skissere dei fire mest kritiske suksessfaktorane:

1. Forankring hjå kommunale leiarar på kommunenivå, skulenivå og barnehagenivå, og fare for manglande samhandling mellom nivåa og mellom nivåa i dei åtte kommunane. Eit lokalt "programstyre" i kvar kommune vil sørgje for forankring og eigarskap lokalt.
2. Programmet føreset eit sterkt eigarskap hjå leiarane i oppvekstsektoren.
3. Vi må evne å ta i bruk nye verktøy og nye metodar i kvalitetsutviklinga.
4. Kommunikasjon mellom alle nivåa og aktørane i programmet.

Dette er de kritiske suksessfaktorane. Vi kan mislukkast dersom vi ikkje får til forankringa mellom den felles regionale satsinga i regionen og kommunane "sitt eige". Tannhjula i dette maskineriet må kalibrere og gripe tak. Skal utvikling skje må den vere forankra og eig av leiarane. Og vi må ta i bruk nye verktøy, metodar og tankesett for å realisere nye mål. Konsekvensen av å feile på desse fire områda vil føre til manglande eigarskap og manglande deltaking i programmet. Då har heller ikkje programmet ein verdi, dersom ikkje alle tek tak – i tråd med måla og dei politiske vedtaka.

---

[15] Per Arne Bjørkum (2009): Annerledestenkerne. Kreativitet i vitenskapens historie.

### 5.2 Kvalitetssikring

For å løyse dei kritiske suksessfaktorane må programmet i hovudsak forankre, informere, engasjere og motivere til innsats og aktivitet. Deltakarane i skulane og barnehagane må oppleve programmet og tiltak i regi av programmet som relevante og naudsynte. Samarbeidet må gje ein meirverdi enn å arbeide åleine eller som før. Dette fordrar tett kommunikasjon og samhandling med dei politiske eigarane, rådmannsgruppa, barnehage- og skuleregion Sogn, rektorane og styrarane i Sogn – i tillegg til arbeidstakarorganisasjonane og brukarane.

## 6. Gjennomføring

### 6.1 Hovudaktivitetar

Dette programmet skal ikkje ta i bruk revolusjonerande og uprøvde ting. Vi skal byggje vidare på forskingsbasert kunnskap og etablerte arenaer for fagleg utvikling og medskaping. Får vi til ei forbetring på 5% kvart år totalt sett, gjennomfører vi ei stor utvikling over tid. Vi skal bruke fagnettverka for å byggje felles plattformar, lære nye metodar og oppdatere fagkunnskapen. Vi skal ha samlingar og kurs for å byggje kollektiv kompetanse i personalet. Vi skal ta i bruk verktøy og metodar som gjer undervisninga meir variert og elevane meir motiverte. Vi skal rettleie og motivere pedagogiske personale til å bli endå flinkare til å byggje det psykososiale læringsfellesskapet i klassane. Alt dette skal resultere i kultur- og haldningsendringar, det skal resultere i at vi gjer ting på nye og kreative måtar som løyser utfordringar vi har til dagen. Gjennom dette skal vi skape, dele og bruke ny kunnskap til beste for barna og elevane.

### 6.2 Utviklingsplanar for aktivitetane

Vedlegga syner utviklingsplanar for kvart av programområda. Utviklingsplanane gir oversyn over kva som skal gjerast til kva tid, kven som har ansvar for kva – og kva tid tiltaket skal evaluerast.[16]

## 7. Økonomi og avtalar

Barnehage- og skuleutvikling er ei permanent oppgåve for kommunane. I Sogn har vi ein lang tradisjon for samarbeid, og dei skulefaglege resultata syner at samarbeidet gir gevinst. Skulane og barnehagane må uansett drive utviklingsarbeid, og investere tid og ressursar i dette. Vi optimaliserer resultatet ved strukturert og systemisk samarbeid. Dette fordrar at kommunane må først og fremst investerer dei tilsette si arbeidstid i ulike tiltak og aktivitetar, slik vi "alltid" har gjort. Stillinga som programleiar blir finansiert av kontingentmidlane frå kommunane til regionrådet. Programmet søkjer ulike aktørar om tilskot og delfinansiering av aktivitetar og tiltak (jfr. kap 1.3)

[16] Utviklingsplan for kvart av programområda blir utarbeidd etter innspel og behov frå kommunane til denne planen.