



Regionalt Skolefaglig Ressurssenter - RSR

Strategiplan

REGIONALT SKOLEFAGLIG RESSURSSENTER

2019-2023

1. Innledning

Regionalt skolefaglig ressurscenter (RSR) er et faglig rådgivingscenter for skoleeiere og skoleledere. Senteret skal kunne gi råd til- og følge opp skoleeiere og skoleledere i faglige spørsmål og satsninger for skolene i regionen fremover. Ved behov bistår senteret gjerne med analyser, rapporter, forberedelse av politisk saksbehandling og med ulike bidrag i forbindelse med pedagogisk utviklingsarbeid. Senteret skal også legge til rette for et digitalt årshjul for alle kommunene. Det digitale årshjulet skal ivareta kravet til et forsvarlig system og i tillegg være et oppdatert arbeidsverktøy til enhver tid.

Denne strategiplanen danner grunnlaget for retning og prioriteringer i den regionale satsningen på oppfølging av skoleeier og skoleledere i de fem kommunene på Sør- Helgeland. Skolesatsingen har fått vesentlig støtte fra Fylkesmannen i Nordland og har navnet "Mot Nordlands beste skoler". Navnet gjenspeiler ambisjonsnivået og viser at Rådmennene, som er initiativtakere i prosjektet, har en felles tro på at samarbeid og kapasitetsbygging i regionen vil ha en positiv effekt i form av bedre skoler. Historikken og bakgrunnen i prosjektet vil fortelle mer om hvilke tanker som ligger bak et slikt stort samarbeidsprosjekt. Det er naturlig at prosjekteier i dette tilfellet også tildeles rollen som styringsgruppe. Dette vil forklares nærmere i planen.

Helt avgjørende i prosjektet vil være at alle involverte parter, i særdeleshet skoleeiere og skoleledere, forstår hensikten og innholdet i satsingen og dermed prosjektet. Det innebærer at det utarbeides et temmelig presist og konkret målbylde som man skal jobbe for å oppnå i prosjektet. Det er viktig å presisere at noen av tiltakene og dermed målene bør være dynamiske tidlig i prosjektfasen, men dette vil gå frem av planen.

Det regionale skolefaglige ressurscenteret (RSR), som er en operasjonalisering av prosjektet, har tilknytning til oppvekstkontoret i Brønnøy kommune. Det vil være naturlig å belyse ressurstilgangen i dette senteret samt rapporteringsform til styringsgruppe. Det er også naturlig i denne sammenhengen å vise i hvilken kontekst prosjektet er plassert i resten av organisasjonen. Dette går frem i denne planen.

Planen tar også for seg tiden etter prosjektet og hva som er grunnleggende å tenke på når en skal ta med seg hele eller deler av prosjektet inn i ordinær drift. Hva er viktig allerede nå å meisle ut som kritiske faktorer for beslutning om implementering og hvordan skal nødvendige ressurser allokere til formålet? Dette vil ikke planen konkret gi svar på, men det vil fremgå hva man skal ta med seg i arbeidet med dette for å danne grunnlaget for beslutning- den ene eller andre veien.

I denne strategiplanen ligger det en altså en klar intensjon at man skal arbeide med å gjøre alle skoler i regionen bedre. Forståelsen av arbeidet og det aller viktigste at dette skal kunne vises igjen i klasserommet og for elevene. Det er de vi ønsker å se og ikke minst løfte.

2. Historikk

Satsingen på et regionalt skolefaglig ressurscenter (RSR) ble initiert i et ordførermøte i 2016, men har egentlig vært et ønske lenge før det igjen. Dette igjen ble etter hvert gitt som et oppdrag til Rådmannsutvalget for kommunene på Sør- Helgeland, og i grove trekk meislet ut som en visjon i 2016. Årsaken var en gryende erkjennelse over at man i kommunene hver for seg ikke fikk til de resultatene man ønsket, og ikke minst at man ikke strakk godt nok til i det skolefaglige arbeidet i alle kommunene på Sør- Helgeland.

I en skolekonferanse for skoleeiere og skoleledere i Brønnøysund våren 2017 fikk man bekreftet at det i kommunene i regionen var en forbedringsmulighet når det gjaldt skolefaglig arbeid. Det ble tidlig klart at ønsket om å utvikle noe sammen var en felles interesse og at dette måtte konkretiseres.

Det ble utarbeidet mål for satsningen, ganske tøffe mål, men i all hovedsak er det disse som gjelder fortsatt. Visjonen om at alle skolene i vår region skal prestere godt i opplæringen står fast. Holdningen om at skoleutviklingen og satsingen kan være et eksempel til etterfølgelse står også fast. Ikke minst ligger ønsket om at våre skoler skal bli blant de beste i Nordland gjennom en femårsperiode også fast.

Det var tre strategiske bjelker som måtte på plass for å komme nærmere en konkretisering:

- Kapasitetsbygging: altså tilgang på kritisk kompetanse for alle kommunene når man har behov for det, kanskje i størst grad for de minste kommunene.
- Tidlig innsats: få på plass systemer som fanger opp elever med utfordringer tidlig for å motvirke mer krevende utfordringer senere jfr ST.mld 21
- Samarbeid mellom kommunene som er mer forpliktende og konkret. Samarbeid gjør regionen sterkere og skal etter all sannsynlighet gi bedre skoler.

Det ble avslutningsvis i 2017 ble det sendt søknad til Fylkesmannen i Nordland om finansiering til satsningen, og denne ble tildelt som skjønnsmidler i 2018 sent på året. Gjennom 2018 har det også vært flere aktiviteter for å styrke oppstarten av satsingen, blant annet har man besøkt utdanningsavdelingen i Oslo kommune og ikke minst Kunnskapsdepartementet. De viktigste prioriteringene har vært kunnskapsfangst og forankring både internt i kommunene og eksternt mot andre regionale tjenester og samarbeidspartnere. Forankringsarbeidet politisk har skjedd gjennom initiering av ordførere i regionrådet og felles politisk sak til de respektive kommunestyre gjennom 2018 med likelydende vedtak. Forankringsarbeidet administrativt er gjort siden prosjektet er tildelt rådmennene i oppgave fra ordførere, og delegert nedover i organisasjonen for videre arbeid i tiden som fremover.

Våren 2019 ble det lyst ut to stillinger som skolefaglige rådgivere i et nytt ressurscenter underlagt oppvekstsjefen i Brønnøy kommune. Disse ble besatt og virksom fra og med oktober samme år.

3. Økonomi

I en felles kommunestyresak fra juni 2018 i de respektive kommuner går det frem at en foreløpig budsjetttramme for RSR vil være på 4,6 millioner for hele satsningsperioden. Dette er ikke adekvat for hele satsningsperioden slik vi ser det og ytterligere finansiering må til. I tillegg vil ressurser fra RKK og PPT tilkomme i form av kompetanse fra de respektive tjenestene etter hvert som disse fases inn i den skolefaglige satsningen i løpet av 2020. [Begge tjenestene er fasett inn i Ressurssenteret pr 1. oktober 2020.](#)

Prosjektsatsninger krever at det prioriteres ressurser for å operasjonalisere selve satsingen med mannskap og andre investeringer. RSR er i hovedsak finansiert med skjønnsmidler fra Fylkesmannen med 2,5 millioner kroner. I tillegg er det satt av rundt 1 million i regionale midler. Kommunene har i tillegg forpliktet seg til å bidra med 200' for inneværende år (2019), noe som bidrar med til sammen ytterligere 1 million til prosjektet. Denne finansieringsmodellen har gitt nødvendig grunnlag for å ansette nødvendig kompetanse i prosjektfasen samtidig som den fjerner hindringer i form av manglende delfinansiering fra deltakere eller proteksjonisme i enkeltkommuner.

Finansiering i et videre forløp vil være avhengig av prosjektet måloppnåelse og grad av suksess. I så fall vil de dukke opp spørsmål om en viss progresjon i kommunenes bidrag og sannsynligvis en viss differensiering i denne. Samtidig må en også se nærmere på hvor mye hver enkelt kommune investerer i skolefaglig kompetanse ut over operasjonell skoledrift på nåværende tidspunkt, altså ultimo 2019.

En konklusjon bør være at prosjektet har nødvendig med ressurser for oppstart og en betydelig del av prosjektfasen. En annen konklusjon vil være at det må tilføres ressurser i form av kommunale egenandeler i løpet av prosjektperioden både for å fullfinansiere selve prosjektet, men også for å forberede en eventuell videreføring. Størrelsen, og eventuell differensiering, på disse bidragene er i så fall ikke aktuelle før driftsåret 2021 og vil være gjenstand i underveis-evaluering i forkant av budsjettprosess 2020. Bidragene går frem i oversikten under:

Finansielle bidrag i RSR						
Aktører	2018	2019	2020	2021	2022	
Tall i hele 1000						
Fylkesmannen i Nordland	2200		2500	0		
Regionrådet	1000					
Brønnøy kommune		200		400		
Sømna kommune		200		300		
Bindal kommune		200		300		
Vega kommune		200		300		
Vevelstad kommune		200		300		Behov tot.
Behov for finansiering	0	450	2400	2400	2400	7650
finansiering tot						
Regional prosjektsatsning	3200 ✓	1000	2500 ✓	1600	8300	650
Satsningen har etter 2022 et overskudd på 650 som skal anvendes til implementering i kommunenes drift fra 2022.						

Rådmannsutvalget har i en tidlig fase understreket at oppbyggingen og implementeringen av et innovativt interkommunalt samarbeid blant kommunene på Sør- Helgeland krever tid. En

prosjektperiode på fem år ansees derfor som en klar anbefaling. Kommunene har ikke vedtatt forventet finansiering for 2021, men modellen skisserer en forpliktelse i form av egenandeler i et videre forløp. Avgjørende faktor i så måte er at satsningen viser til resultater og etter hvert forhåpentligvis når de målene som er satt.

4. Styringsgruppe

I et historisk perspektiv har skolefaglige satsninger regionalt i stor grad forholdt seg til Fagutvalget som har fungert som et regionalt skolefaglig nettverk for skoleeiere på Sør-Helgeland. Satsningen på Regionalt Skolefaglig Ressurssenter (RSR) kommer i utgangspunktet som et initiativ og prosjekt gjennom Rådmannsutvalget for Sør- Helgeland (RUSH). Det vil derfor være helt naturlig å rapportere tilbake til dette utvalget. Fagutvalget er mer skoleorientert faglig og kan derfor fungere helt fint som faglig arbeidsgruppe i prosjektet. Styringsgruppe for prosjektet er RUSH som beskrevet overfor og fagutvalget inntreer som faglig arbeidsgruppe og operasjonell prosjektstyrer for prosjektet.

5. Formålsstruktur og målhierarki

I prosjektarbeid og typiske PSO prosjekter, altså person/system/organisasjon- prosjekter, er det helt essensielt å ha et klart målbilde med et tydelig målhierarki for å lykkes. Dette kan en finne igjen i forskning bl.a. hos Jessen, en norsk prosjektforsker, som peker på viktigheten av at formål og målsetninger med et prosjekt er klarlagt. Skjer uforutsette ting underveis skal målet justeres etter det. Svakheter i kravspesifikasjonen for prosjektet er ikke uvanlig hevder Jessen. Det fører ofte til at jobben må gjøres om igjen og kostnadene med prosjektet øker.

En viktig forebyggende faktor for å demme opp for denne svakheten er å ha en grundig gjennomgang av forventninger og en klar behovsavklaring med prosjekteier. I vårt tilfelle er rådmannsutvalget på Sør- Helgeland prosjekteier og vi har i prosjektstarten hatt konstruktive presiseringer av formål og delmål for den satsningen vi er inne i. Eksempel på målbilde finner vi under:

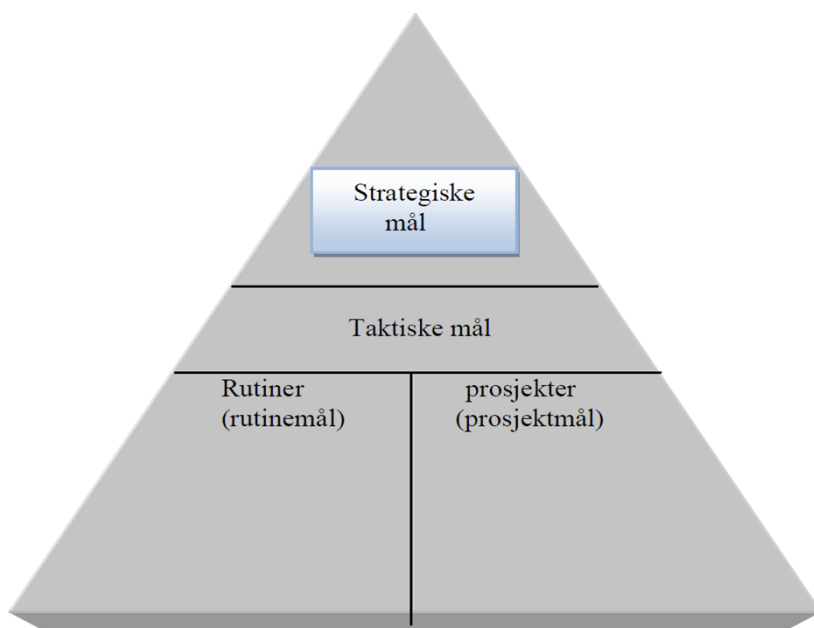


Fig. 3.1 målhierarkiet i en organisasjon (Jessen 2010)

Utarbeidelse av formål og grovkornede mål har hos oss vært gjort av prosjekteier i planleggingen av prosjektet. Det er for så vidt i tråd med prosjektfaseteori som fremholder at fastsetting av mål er det viktigste i den første fasen av planleggingen av et prosjekt. Det understrekes også at målene i prosjektet må henge sammen med organisasjonens strategiske mål. I dette tilfellet er det helt naturlig siden alle kommuner ønsker å ha gode skoler.

Prosjekteier har grunnlagt at satsningen skal føre skolene i regionen mot toppen i Nordland- de har i utgangspunktet kalt satsningen «Mot Nordlands beste skoler.» Dette er i så fall vårt formål med hele satsningen og dermed vårt strategiske mål.

Videre er det konkretisert nødvendige delmål av prosjekteier som skal bidra til å oppnå formålet. Disse taktiske målene nevnes lenger ned i denne delen og er fulgt opp med nødvendige presiseringer avklart med prosjekteier i møter i november og desember 2019. Til slutt i vårt målhierarki for satsningen finner en delprosjekter, eller delmål om en vil, som hver for seg krever rutineendringer for at vil skal oppnå våre delmål og dermed føre satsningen mot formålet som vist i modellen over.

Alle prosjekter har et endringsperspektiv, der prosjektet skal bidra at man beveger seg fra en tilstand til en annen. Situasjonen før og etter prosjektet skal være endret, og i vår satsning med positivt fortegn.

Når formål er satt vil det være hensiktsmessig å lage et hierarkisk målsystem, der resultatmål for elementene i et prosjekt etter PersonSystemOrganisasjon- metode (PSO) fastsettes. Resultatmålene må være målbare, objektive, realistisk og tidsbegrenset. Målene nederst i det hierarkiske systemet, utdyper og konkretiserer målet ovenfor som vist i figur 3.1 over.

Hensikten med et formålshierarki er å få konkretisert og avgrenset hva det er prosjektet skal befatte seg med. Videre er det viktig for å kunne måle graden av måloppnåelse og evt. gjøre justeringer underveis.

Gjennom et slikt arbeid får deltakerne en felles oppfatning av hva hensikten med prosjektet er, hva det skal omfatte og gjør det lettere å beskrive hvilke aktiviteter som må gjøres både av prosjektet og basisorganisasjonen. Det er viktig å skille mellom formålet og prosjektmålet. Prosjektmålet uttrykker ”hva” som skal oppnås, mens formålet uttrykker ”hvorfor” det skal oppnås.

Under finner vi våre taktiske mål med nødvendige presiseringer, rutineendringer og små delprosjekter. En kan finne igjen like delmål flere steder i målhierarkiet, og det er fordi flere av delmålene tangerer hverandre.

Delmål 1: Grunnskolepoengene skal forbedres med fem poeng i løpet av en periode på fem år

	Tiltak 2020-2022	Hvordan	hvem
1	Bidra til fellesforståelse av vurdering for læring - undervisvurdering	Bruke materialet til fagfornyelsen og arbeide i profesjonsfellesskap på skolene Tema på fagnettverk – også med vgs Se på god praksis på skolene og dele dette	Rektor har ansvar, RSR kan bidra Mulig å få kompetansepåfyll fra Nord universitet på dette? RSR fanger opp og distribuerer gode eksempler til skolene
2	Sikre fokus på kompetansemål og læringsutbytte hos eleven	Arbeid med fagfornyelsen vil bidra her Erfaringsutveksling i fagnettverk også med vgs Fokus på god klasseledelse og verktøy for å håndtere adferd	Alle RSR i samarbeid med RKK Rektor, RSR, PPT event. andre støttetjenester
3	Sikre at skolene har god kunnskap om sammenhengen mellom standpunkt, grunnskolepoeng og eksterne vurderinger	Analyse av resultater i opplæringsløpet i grunnopplæring og tilbakemeldinger fra vgs Erfaringsdeling i fagnettverk	RSR i samarbeid i skolene RSR i samarbeid med RKK



Bidra til felles forståelse av vurdering for læring

- Etablere fagnettverk etter egen kompetanseplan
→ RKK og RSS legger til rette for etableringen

Fagnettverk for engelsk, norsk, matematikk og spesialundervisning er etablert.
Kompetanseplan er i ferd med å utarbeides.

- Skaffe oversikt over god vurderingspraksis fra skolene, sammenfatte og dele med alle
→ RSR henter inn data fra skolene og gjør dette arbeidet, vurdering vil også være tema på fagnettverk
- Bruke profesjonsfellesskap som arbeid i arbeidet med fagfornyelsen og VFL på kort horisont og ellers i pedagogisk utviklingsarbeid på lengre sikt
→ RSR lager lederstøttende materiale på profesjonsfellesskap

Lederstøttende materiale for profesjonsfellesskapet er utarbeidet og i ferd med å tas i bruk

- RSR følger opp arbeidet med fagfornyelsen i skolene

RSR har vært rundt på alle skolene og igangsatt prosessen og lansert en tempoplan for utrulling til og med våren 2021

Sikre søkelys på dybdelæring og læringsutbytte

- Arbeide med fagfornyelsen og erfaringsutveksling på skolen i profesjonsfellesskapet og i fagnettverket regionalt
 - RKK og RSR legger til rette for etablering av ulike fagnettverk i arbeidet

Fagnettverk er etablert og arbeidet i profesjonsfellesskapet godt i gang i hele regionen.

- Utvikle profesjonsfellesskap som arbeidsverktøy blant annet med klasseledelse og atferdshåndtering som tema
 - RSR lager lederstøttende materiale på tilpasset opplæring til bruk for skoleledere i møtet med lærere

En del lederstøttende materiale er utarbeidet og det utarbeides nye etter behov

- RSR følger opp skolene i arbeidet med profesjonsfellesskapene

RSR følger opp skolene generelt når det gjelder arbeid i profesjonsfellesskapene. Spesielle tema i 2020 og 2021 er §9A, fagfornyelsen og nasjonale prøver

Sikre at skolene har god kunnskap om sammenhengen mellom standpunkt, grunnskolepoeng og eksterne vurderinger

- Skoleeier forbereder analyse av ulike resultater i opplæringsløpet
 - RSR utarbeider veileder til analysearbeid for skoleeier og skoleledere til bruk i dette arbeidet

Veiledere til analyse av NP er utarbeidet til skoleeier og skoleledere

- Skoleeier og skoleledere analyserer tilbakemeldinger fra VGS
 - RSR utarbeider analysemateriell for skoleeiere i samarbeid med videregående skole
- Skoleledere analyserer ulike resultater i opplæringen
 - RSR utarbeider veileder som skoleledere kan bruke til arbeidet sammen med lærere i skolen

Veiledere til analyse av NP i profesjonsfellesskapet er utarbeidet til skoleeier og skoleledere

- Erfaringsdeling av vurderingspraksis i regionale fagnettverk
 - RKK og RSR legger til rette for etablering av regionale fagnettverk

Regionale fagnettverk i norsk, engelsk og matematikk er reetablert for u-skole

Delmål 2: Skolene skal ha gode resultater på det fremtidige målepunkt etter 4. årstrinn

	Tiltak 2020-2022	Hvordan	hvem
1	Utarbeide felleskriterier for <i>hvordan</i> vi skal jobbe med tidlig innsats på Sør-Helgeland	Samle R-teamene for å lage en felles plan (kartlegging – tiltak – evaluering)	Medlemmer av R-team, PPT, RSR i samarbeid med RKK
		Hvis behov - bidra skoleledelsen i arbeidet med ressursprioriteringer i planlegging av neste skoleår	RSR
		Se på sammenheng/overgang mellom barnehage og skole (mulig å bruke språkløypemodul 1 og 2)	Skolene i samarbeid med RSR. RKK? Nord universitet?
2	Sørge for faglig kompetanse innenfor begynneropplæring	Bruke lærere med spisskompetanse på riktig sted	rektor
		Prioritere dette i KFK (kompetanse for kvalitet)	Skoleeier
		Se på andre muligheter for videreutdanning på Sør-Helgeland?	RSR i samarbeid med RKK?
3	Utarbeide en felles plan for systematisk oppfølging av resultater	Årshjul med tydelige frister legges i Moava 1310	RSR i samarbeid med skolene
		Gode rutiner for å jobbe med dette på skolene	Rektor har ansvar for at årshjul følges
		RSR kan bidra i analysearbeidet	RSR



Utarbeide felles kriterier for hvordan vi skal jobbe med tidlig innsats i regionen

- Samle R-teamene for skolene for å etablere en felles forståelse og plan for arbeidet sammen med PPT.
 - ➔ RKK og RSR etablerer regionalt nettverk for R-team for arbeid med tidlig innsats, tilpasset opplæring og intensive kurs

Regionalt fagnettverk for R-team er etablert

- Bidra til skoleledelsen i deres prioritering av ressurser dersom de ønsker dette
 - ➔ RSR kan assistere med analyser eller vurderinger knyttet til tidlig innsats ved den enkelte skole dersom dette er ønskelig
 - ➔ RSR utarbeider en felles veileder for skoleledere i arbeidet med tidlig innsats, tilpasset opplæring kartlegging og intensive kurs i samarbeid med PPT
- Arbeide mer systematisk med overgangen barnehage skole
 - ➔ RKK og RSR etablerer 2 samlinger i året for barnehager og 1. trinn i kommunene der overgang til skole er sentralt tema

Regionalt fagnettverk har dette som tema i sine samlinger

Sørge for faglig kompetanse og metode innenfor begynneropplæring

- Skoleledere må bruke riktig kompetanse på riktig sted
- Prioritere riktig kompetanse for begynneropplæring i KFK (kompetanse for kvalitet)
 - ➔ RSR kan rådføres i disse vurderingene dersom ønskelig. Likevel er det R-teamene ved den enkelte skole som bør lyttes mest til.
- Skape kompetansehevende arenaer for begynneropplæringa i regionen
 - ➔ RKK og RSR etablerer 2 samlinger i året for overgangen barnehage/ skole
 - ➔ RKK og RSR etablerer regionale nettverk for R-team med tema der begynneropplæringa er i søkelyset gjennom tidlig innsats

Regionalt nettverk for Ressursteam har dette som tema og har etablert regionale samlinger for R-team for hver enkelt skole

Utarbeide en felles plan for systematisk oppfølging av resultater i barneskolene

- Årshjul med frister for gjennomføring av kartlegginger og analyse av resultater i MOAVA 13.10
 - RSR utarbeider sammen med R-teamene og i samarbeid med skoleeiere i kommunene en oversikt over ulike kartlegginger som skal gjennomføres ved skolene og legger disse i Moava

Kartlegginger med dokumentasjon ligger som gjøremål i Moava til bruk for skoleledere i arbeidet

- Utarbeide gode rutiner for hvordan man skal arbeide med resultater i det faglige profesjonsfaglige felleskapet
 - RSR utarbeider sammen med R-teamene veiledere for analysearbeidet av de ulike resultatene og legger i Moava

Arbeidet er påbegynt og ligger med veiledere for arbeid med resultater fra nasjonale prøver og kartleggingsprøver

- RSR kan bidra som rådgiver i analysearbeidet og ellers i arbeidet med tidlig innsats

Rsr bidrar til analysearbeid, utforming av tilstandsrapporter og materiale i forhold til begynneropplæring, tidlig innsats, tilpasset opplæring og intensive kurs.

Delmål 3: Andelen spesialundervisning skal reduseres med en tredjedel i løpet av prosjektperioden

	Tiltak 2020-2022	Hvordan	hvem
1	Utarbeide felleskriterier for <i>hvordan</i> vi skal jobbe med tidlig innsats på Sør-Helgeland (samme tiltak som ved forrige mål)	Samle R-teamene for å lage en fellesplan (kartlegging-tiltak – evaluering) Hvis behov - bidra skoleledelsen i arbeidet med ressursprioriteringer i planlegging av neste skoleår	Medlemmer av R-team, PPT, RSR i samarbeid med RKK RSR
2	Jobbe for en fellesforståelse for hva som ligger i begrepet tilpasset opplæring	Bruke materialet til fagfornyelsen og arbeide i profesjonsfellesskap på skolene PPT bidra med innlegg på fellessamlinger og veiledning på skolene Erfaringsutveksling i fagnettverk	Rektor har ansvar, RSR kan bidra RSR tar initiativ til dette RSR i samarbeid med RKK
3	Få opp bevisstgjøring rundt viktigheten av elevmedvirkning	Skolene ser på rutiner for å involvere eleven i egen læring Erfaringsdeling i fagnettverk	Må følges opp av rektor, PPT og skoleeier (systemnivå) RSR i samarbeid med RKK



Utarbeide felleskriterier for *hvordan* vi skal jobbe med **tidlig innsats** i regionen

- Samle R-teamene for å lage en fellesplan (kartlegging-tiltak-evaluering)
 - RKK og RSR etablerer et regionalt nettverk for R-team

R-teamene fra de ulike kommunene er samlet i et regionalt nettverk som ser på begynneropplæring, tidlig innsats, tilpasset opplæring og intensive kurs i kommunene

- Hvis behov- bidra inn mot skoleledelsen i deres resursprioriteringer i planleggingen for neste skoleår
 - RSR gir råd til skoleledere i resursprioriteringen i arbeidet med tidlig innsats
 - RSR utarbeider lederstøttende materiale til bruk i arbeidet med tidlig innsats

Etablere en felles forståelse for hva som ligger i begrepet *tilpasset opplæring*

- Bruke informasjon som ligger blant annet i fagfornyelsen og ellers i Utdanningsdirektoratet og arbeide med dette i profesjonsfellesskapet på skolene
 - RSR utarbeider lederstøttende materiale til bruk for skoleledere i arbeidet med tilpasset opplæring
 - Skoleledere, gjerne med bistand fra PPT, skal ha vurderingsarbeid i tilpasset opplæring som tema i det pedagogiske utviklingsarbeidet i skolens profesjonsfellesskap

PPT har dette som tema i regionale nettverk for r-team, skoleledere og i forum for nyutdannede og nytilsatte.

- En skal ha erfaringsutveksling om tilpasset opplæring i de ulike fagnettverkene
 - RKK og RSR etablerer regionale fagnettverk der dette spesielt er tema i forbindelse med arbeidet med fagfornyelsen

Sette fokus på elevmedvirkning

- Skoleledere skal se på skolens rutiner for å involvere elevene i egen læring
 - RKK og RSR etablerer fagnettverk der elevmedvirkning og vurderingsarbeid er tema for erfaringsutveksling

Delmål 4: Kommunene i regionen skal ha et forsvarlig system etter opplæringslovens §13.10

	Tiltak 2020-2022	Hvordan	hvem
1	Bygge opp et felles kvalitetssystem som sikrer opplæringslovens § 13.10	Bygge opp et felles årshjul med gjøremål og lovkrav	RSR i samarbeid med skolefaglig kompetanse i kommunene?
		Følge opp at gjøremål blir utført?	RSR i samarbeid med skolefaglig kompetanse i kommunene?
2	Være pådriver og støtte for rektorene i arbeidet med å innføre Fagfornyelsen	Regionale skoleledernetverk	RSR, RKK, PPT, Nord universitet?
		Felles opplegg/fagdag lokalt på skolene før skolestart	RSR bidrar, skolene driver selv
		Lederstøttende materiale og analyser	RSR
3	Bidra til å utarbeide Tilstandsrapport for grunnskolen og bidra med sak til de respektive K-styrer	Utarbeide et utgangspunkt på bakgrunn av tall fra skoleporten og andre rapporter som foreligger	RSR, må skje i samarbeid med skole og skoleeier
		Bidra med saksfremlegg hvis ønskelig	RSR i samarbeid med skoleeier



Bygge opp et felles kvalitetssystem som sikrer at kommunene følger opplæringslovens §13.10

- Utarbeide et felles årshjul for kommunene over ulike gjøremål og lovkrav
 - ➔ RSR i samarbeid med skolefaglig ansvarlig i kommunene bygger opp Moava13.10 som digitalt verktøy i arbeid med å sikre et forsvarlig system

Alle kommunene har tilgang på 1310.no som et felles digitalt system for gjøremål. Alle kommunene har vært med og revidert gjøremålsliste felles for regionen og i tråd med lov og forskrift. I tillegg ha hver kommune lagt til gjøremål som er særegen for sin kommune.

- Følge med og samarbeide med ansvarlige i de respektive kommunene for at de ulike gjøremålene utføres
 - ➔ RSR følger opp Moava13.10 og rapporterer til skolefaglig ansvarlige i de respektive kommunene

Være pådriver og støtte for skoleledere i arbeidet med fagfornyelsen

- Sørg for at det finnes regionale nettverk som kan jobbe med fagfornyelsen
 - ➔ RKK og RSR gir fagfornyelsen og arbeidet i profesjonsfelleskapene hovedprioritering i regionale fagnettverk for skoleledere i skoleårene 2019/20 og 2020/21

Fagfornyelsen er tema i regionale fagnettverk gjennom 2020.

- ➔ RKK og RSR etablerer regionale fagnettverk der fagfornyelsen og arbeidet i profesjonsfelleskapene gis prioritet
- Arbeide med felles pedagogisk utviklingsarbeid

Det er etablert fagnettverk i engelsk, norsk og matematikk

- ➔ RSR legger til rette og utarbeider felles pedagogisk opplegg for en dag til bruk for skoleledere ved oppstart i august

Planlagt og gjennomført 5 ulike kurs for lærere og ett kurs for assistenter i august 2020. Det samme skal planlegges for 2021 i noe større format.

- Legge til grunn ulikt materiale i arbeidet med fagfornyelsen
 - RSR utarbeider understøttende materiale og analyser til bruk for skoleledere i arbeidet med fagfornyelsen

Bidra til utarbeidelse av tilstandsrapport for grunnskolen og bidra med saker til politisk behandling i de respektive kommunestyrene

- Utarbeide et utgangspunkt til rapport ut fra tall for foreligger i skoleporten og andre kilder som foreligger
 - RSR utarbeider tilstandsrapporter sammen med skoleeier, skoleledelse og fagforeningen i de respektive kommunene

Forslag til tilstandsrapport utarbeidet for fire kommuner i 2020. En kommune ønsket å gjøre hele arbeidet selv.

- Utarbeide og bidra til saksfremlegg til politisk behandling dersom dette er ønskelig
 - RSR utarbeider forslag til saksfremlegg til kommunestyrene i de respektive kommunene sammen med skolefagligansvarlig dersom de ønsker dette

RSR har bidratt til politisk sakforberedelse i 6 saker til politisk saksbehandling i 3 kommuner. Sakene dreier seg om tilstandsrapport og plan for trygt skolemiljø.,

Delmålene over med sine tilhørende rutiner og tiltak er dynamiske og kan endres eller presiseres underveis i satsningen i samarbeid og dialog med prosjekteier.

Prinsippene for suksess i satsningen.

Det kan være avgjørende for prosjektet at det nedfelles prinsipper for hvordan prosjektet skal drives. Forholdet mellom linjeledelsen og prosjektet angående ansvar og ressurser må være avklart. Det er også viktig at prinsipper i forbindelse med ressursavståelse fra linjen til prosjektet er omforent. Videre er enighet når det gjelder metoder og verktøy i arbeidet en fordel. Er ikke disse faktorene på plass, kan det forsinke framdrift fordi man må bruke tid på å avklare forholdene underveis i prosjektfasen når de konkretiserer seg.

Etterkontroll

Et viktig kontrollverktøy, spesielt for beslutningsnivået, for å vurdere prosjektet og prosjektets resultater er kontroll en viss periode etter prosjektavslutning. Årsaken er organisasjonens behov for å nyttiggjøre seg den gevinsten prosjektfasen skapte. Det kan være greit å ta med 5 forhold som bør tas med inn i en evalueringsprosess etter prosjektavslutning eller i sammenheng med implementering.

1. Ettervurdering av organisatoriske forhold
2. Ettervurdering av sosiale forhold og ledelse av prosjektet
3. Ettervurdering av tekniske hjelpemidler
4. Ettervurdering av bevaringsverdig materiale

5. Ettervurdering av eventuelt fremtidig evalueringstidspunkt.

Hensikten med etterkontroll er å sikre at verdifulle resultater og/eller materiale blir omsatt inn i organisasjonen etter at beslutning om implementering er tatt.

6. Vårt startpunkt

Utgangspunktet for arbeidet er alltid interessant for alle involverte. Hvor starter vi? Det er et eksplisitt og uttalt mål at grunnskolepoengene skal heves med fem poeng i løpet av satsningen. Målet kan oppleves litt diffust siden skolene i regionen har et sprik seg imellom på nær 8 poeng. Det er derfor helt avgjørende at vi har et omforent utgangspunkt for regionen som helhet før vi kommer skikkelig i gang. Det er flere måter å gjøre dette på. Vi har likevel valgt å se på to gjennomsnitt, ett for avgangsåret 18/19 og et glidende gjennomsnitt for de siste fem årene. Siden skolene har variabler i elevtallet seg imellom, har vi gjort et tilnærmet forsøk i hvordan vi vekter elevtallet mellom kommunene. Denne vektingen vil variere, men kan ganske enkelt oppdateres fra år til år med relevante tall for elevtallet for avgangselever i hver enkelt kommune.

Gjennomsnittet for året og de siste fem årene går frem av tabellen under. Det samme gjelder årets vekting mellom kommunene.

Grunnskolepoeng kommuner					
Kommuner og skoler	Poeng	fordeling		snitt	
fordeling	18/19			snitt siste 5 år	
Nasjonalt		42		41,4	
Brønnøy	0,6	40,5	24,3	39,8	23,9
Hilstad	10	37,8			
BBU	40	39			
Salhus	50	42,3			
Bindal	0,1	41,7	4,17	42,3	4,23
Bindalseidet	50	44,9			
Terråk	50	39,7			
Vega	0,1	39,8	3,98	37,8	3,78
	100				
Sømna/Vik	0,15	41,2	6,18	38,6	5,79
	0				
Vevelstad	0,05	45,3	2,27	41,8	2,09
	100				
Snitt SH-region			40,9		39,79

Som vi ser av tabellen går det frem at årets snitt, altså for avgangselevne i 18/19, er **40,9**. Det vil likevel være mer naturlig å normalisere større avvik fra regresjonslinja ved å anvende en historisk analyse for alle skolene i hver kommune for de siste 5 årene. Det er med på å avdempe topper og bunner i resultatene og gir etter vår skjønn et riktigere bilde av grunnskolepoengene for Sør- Helgeland sett under ett. Dersom en gjør det slik, ser vi at for de siste 5 årene på Sør- Helgeland er snittet **39,8**, vekten mellom antall avgangselever i kommunene tatt i betraktning. Det vil etter vårt skjønn gi et riktigere utgangspunkt å starte med.

Spriket mellom skoler i kommunene på Sør- Helgeland har ikke så mye med elevene og opplæringen å gjøre selv om grunnskolepoengene i utgangspunktet skal være en god indikator på opplæringen. Vi ser av tabellen at det for store avvik til at dette alene kan forklare sprikene. Vi kan anta at den enkelte skoles vurderingspraksis er noe ulik og spiller inn i større grad enn variasjoner i opplæringen og den enkelte elevs ferdigheter. Grunnen til at vi kan anta dette med en viss grad av sikkerhet, er at vi finner nokså store avvik mellom eksamen og standpunkt i de tilfellene der grunnskolepoengene i utgangspunktene er høye. Eksempelvis ligger de store skolene i regionen i hovedsak best an når det gjelder eksamensresultater over fem år selv om de ikke skårer høyest i grunnskolepoengene i samme periode.

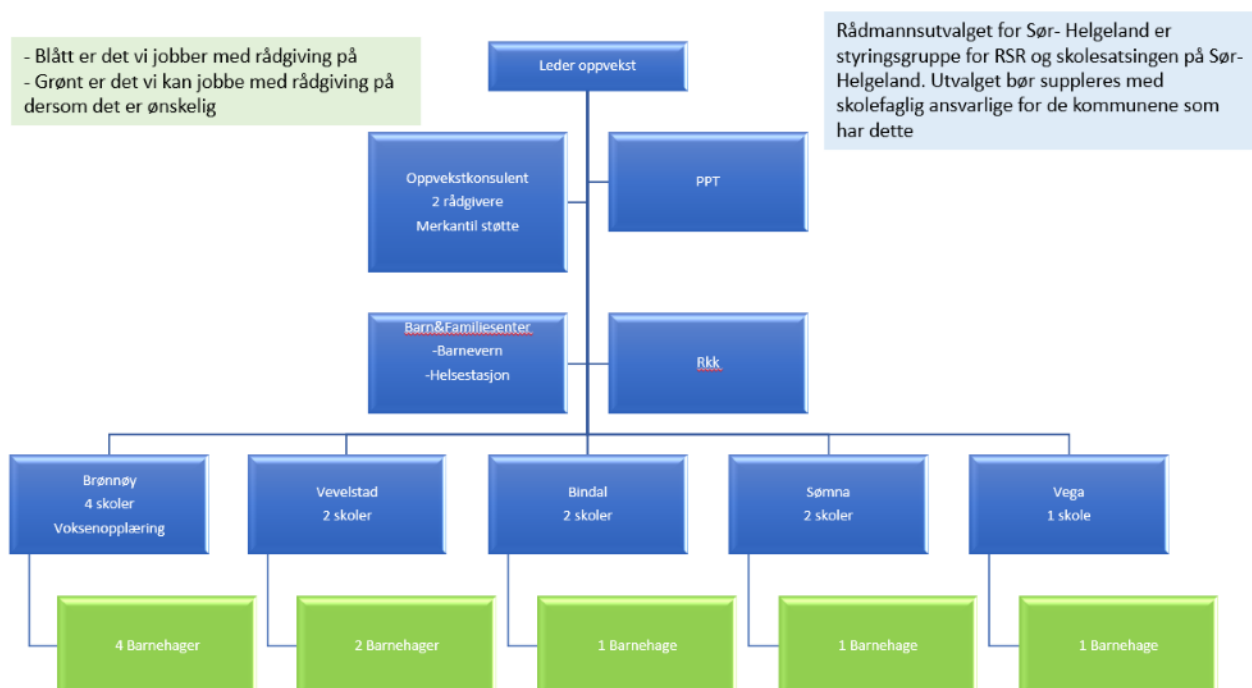
7. Rapportering

Rapportering på prosjektet er helt grunnleggende og bør skje i forhold til de mål som er satt opp som suksesskriterium for satsingen. Gjennom nødvendige presiseringer og bearbeidelse av opprinnelige målsetninger gjennom høsten 2019, fremstår nå målene for satsningen mer konkrete og målbare i forhold til resultatene man forventer. Dette vil gjøre rapporteringen mer konkret og mer håndterlig for involverte. Leder oppvekst i Brønnøy rapporterer tilbake til RUSH en gang i halvåret om prosjektets fremdrift.

Rapporteringer kan forekomme oftere på forespørsel eller dersom andre behov for avklaringer avdekkes. Rapporteringer ellers vil skje til andre bidragsytere i prosjektet en gang i året eller på forespørsel. Det er i hovedsak Fylkesmannen i Nordland som ved bruk av skjønnsmidler har dannet økonomisk grunnlag for satsingen. FMNO mottar i så fall rapportering i forhold til sine krav og i tillegg til rapporteringen til RUSH.

Alle involverte kommuner vil etter hvert få tilstandsrapporter for sin kommune til politisk behandling. RSR kan bistå i analyser og hele eller deler av utformingen i tilstandsrapportene. Annen rapportering til politisk nivå i den enkelte kommune bør skje gjennom Rådmenn i RUSH og deres saksbehandling til sine respektive kommunestyre. Oversikt over hvordan prosjektorganisasjonen er satt i sammenheng og forventninger man kan ha i tjenesteleveranser fremgår av organisasjonsmodellen under. Vi presiserer at modellen under ikke er en styringsmodell, men en faglig rådgivingsmodell.

Organisasjonsmodell for RSR



En bør vurdere om Ressurscenteret skal ha samme funksjon for barnehager som for skole.

Som vi ser av oversikten er Regionalt Kurs- og Kompetansesenter (RKK) og Pedagogisk, Psykologisk rådgivingstjeneste (PPT) inkludert i et samlet oppvekstområde. Årsaken er at de organisatorisk legges til Oppvekst i Brønnøy i løpet av andre halvår 2020. Årsaken til at samorganiseringen er i hovedsak at det skjer en større reorganisering i regionstrukturen for hele Helgeland. RKK og PPT står i realiteten uten en arbeidsgiver i praksis siden SH- region

innlemmes i Helgeland regionråd. For oppvekstsatsningen på Sør- Helgeland har man sett dette som en mulighet til å etablere en større samfunksjon for oppvekstfeltet i fortsettelsen. Det er i uansett hensikten og det som politisk og administrativ ledelse i kommunene har som en intern målsetting. Begge tjenestene er sentrale i utviklingen av skolene i kommunene.

For RKK innebærer samorganiseringen å utvikle kompetansegivende kurs og regionale nettverk som etter en kompetanseplan som skolene, skoleeier og RKK utvikler sammen. Denne kompetanseplanen skal til enhver tid oppdateres i forhold til de behovene man ønsker å tilfredsstille. Samorganiseringen gir også RKK en større mulighet til å utvikle komplementære kurs i samarbeid med rådgivere i RSR. Fokuset i starten er å reetablere fagnettverkene i forbindelse med fagfornyelsen. Videre ønsker man å få til en forutsigbar frekvens på regionale nettverk som allerede er etablert og som bør innrettes i henhold til det man jobber med i den regionale kompetanseplanen.

For PPT innebærer samorganiseringen å utvikle tjenesten mer ensartet i forhold til de ulike kommunene og de ulike skolene sine behov. Det er viktig for PPT og skolene og ha et samspill på rådgivingstjenesten som oppleves som et bidrag til skolene og samtidig sørge for at PP-tjenesten har nødvendige ressurser til å gjøre et godt nok arbeid ute i skolene. I den nye organiseringen ligger også Barne- og familietjenesten i Brønnøy kommune. Den inneholder blant annet interkommunal Barnevernstjeneste (BV) for regionen, Helsestasjon for Barn og unge i Brønnøy og den kommunal rus- og psykiske helsetjenesten (ROP) for barn og unge i Brønnøy kommune. Dette gir PPT mange støttespillere i deres arbeid i skolene og ikke minst komplementære tjenester som forhåpentligvis kan gjøre opplæringen enda mer tilfredsstillende for de som trenger dette.

Det vil være av betydning at også de respektive tjenester tar med en effekt av samorganiseringen og den influensen dette har for deres virksomhet i eventuelle rapporteringer som skjer eksternt. Kanskje bør spesielt PPT og RKK ta med dette i en rapportering i forhold til eksterne assosierte. Likevel har begge tjenestene rapporteringsansvar til oppvekstsjef i Brønnøy som rapporterer videre.

8. Implementering

I arbeidet med RSR har man valgt å legge ressurscenteret som et prosjekt mellom de fem kommunene i tilknytning til oppvekstkontoret i Brønnøy kommune. Finansieringen er i hovedsak eksternt på skjønnsmidler med andeler fra de involverte kommunene. Dette er en klok og tilsiktet løsning kanskje med noen utilsiktede effekter.

Vi kan se på noen av disse:

1. En prosjektorganisasjon som legges til etablerte kommunal virksomhet kan spille på allerede etablerte tjenester og forhold.
2. Ekstern økonomi motvirker lokale hindre som kunne ha obstruert en felles satsning.
3. At prosjektet er initiert og omsøkt av Rådmannsutvalget for regionen gir nødvendig administrativ prioritet i alle deltakerkommunene.

Når man velger prosjektarbeid som metode er det flere forhold en må arbeide ut fra og som bør ha en sentral rolle, både i planlegging og operasjonalisering av prosjektet:

- Det er viktig at alle involverte forstår prosjekt som arbeidsmetode og hva prosjektarbeidsmetoden krever av de impliserte.

- Forankringen av prosjektet må være betydelig og ha nødvendig prioritet hos alle. Dette kan man konkludere med er ivaretatt i prosjektet så langt med både administrative prioriteringer og nødvendige politiske vedtak.
- Målsetning og oppbygning av formålsstruktur er helt avgjørende for hvordan en skal arbeide med tiltak for å oppnå resultater i henhold til målbildet. Med de nødvendige presiseringer man har fått utarbeidet hos prosjekteier så langt, kan en slå fast at det danner et godt grunnlag for å utarbeide en hensiktsmessig formålsstruktur for prosjektet.
- Evaluering av prosjektet skjer i henhold til utarbeidet formålsstruktur der en rapporterer resultater på de ulike formålene og vurderer disse ut fra hva man har satt seg som mål. Evaluering underveis og for gitte rapporteringer er viktig informasjon som skal danne grunnlaget for om- og hvilken implementering en skal ha for prosjektet. Informasjonen danner også grunnlaget dersom man må omplanlegge deler av målbildet eller endre på prosjektet underveis i arbeidet. Prosjektet har naturlig nok ikke undergått evaluering så tidlig i prosjektfasen, men arbeidet med formålsstruktur og rapporteringer vil sørge for at underveisevaluering og sluttevaluering blir tidfestet i prosjektperioden.
- Implementeringsfasen kan ikke komme til slutt i prosjektet. Den må arbeides med fra begynnelsen og det må utarbeides kritiske faktorer for suksess. Disse skal i så fall være avgjørende for beslutning om implementering. Implementeringen bør komme på et vesentlig senere stadium i prosjektet, men suksessfaktorene bør være kjent tidlig. Implementeringskriterier vil arbeides med i sammenheng med et endelig målbilde for prosjektet.

Når man skal jobbe med kritiske faktorer for hel- eller delvis implementering, vil implementeringsarbeidet fremstå med mindre friksjon med noen hensiktsmessige huskereglene:

1. Prosjektet til implementering, hensikten og de definerte arbeidsoppgavene må være tydelige og konkrete i grunnmaterialet for implementering.
2. Man må forsøke å få hele skoleforvaltningen, også skoleledere og fagforeninger, i de involverte kommunene til å forstå målene i målhierarkiet og tolke kritiske suksessfaktorer på omtrent lik måte. Man må forstå implementeringen og hva man ønsker med denne omtrent entydig.
3. Man må allokere nødvendige ressurser i et driftsperspektiv til å gjennomføre nødvendig prioritering økonomisk. Man må også påse at det er administrativ kapasitet til å gjennomføre beslutningen. Altså vise evne og ikke minst vilje til å gjennomføre en beslutning om gjennomføring av prosjekt til implementering.
4. Påse at beslutningen om prosjekt til implementering er i tråd med lovverk, forskrifter og regler for øvrig.
5. Påse at de administrative faglige anbefalinger får nødvendige politiske gjennomslag i de fora der dette skal besluttes.
6. Påse at prosessen er tydelig ledet og at ingen partnere kan delta uten forpliktelse.

7. Sørg for at regionen i løpet av prosjektperioden fremstår enhetlig.

9. Avslutning

Prosjektperioden i denne satsningen anbefales helt klart lengre enn tre år. Vår anbefaling er at prosjektperioden har en varighet på 3-4 år med søkelyset på det som er beskrevet i denne planen. Dette for at prosjektet skal kunne skje kvalitativt godt og fremskaffe valide resultater som vurderes i forhold til oppnådd effekt. Videre anbefaler vi en forlengelse på 1-2 år med fokus på implementeringsarbeid. Dette for at eventuell implementering skal skje systematisk og for å gi prosjekteier anledning til å følge de operasjonelle resultater inn i drift i samarbeidskommunene.

Det bør også stilles krav om at man i satsningen utarbeider kritiske målbare suksessfaktorer tidlig i prosjektarbeidet som beskrevet overfor i målhierarkiet vårt. Dette for å sikre felles forståelse for prosjektenes målsetning til bruk i evalueringsfasen mot slutten av prosjektperioden. Prosjekteier skal sette av tid og ressurser til etterkontroll i tiden etter prosjektfasen der implementering skal foregå. Dette for å sikre at vedtak om implementering etterleveres og for å stimulere implementeringsarbeidet i en overgangsfase der endringsarbeid skjer hos samarbeidskommunene. Dette vil forplikte administrativ og politisk ledelse i kommunene i større grad slik at kommunens ansvar i prosjektet er tydelig, og ikke like sårbar for regimeskifter som ellers.

Prosjektrapportering skal videre skje i to faser. Den første fasen er rapportering av funn og resultater oppnådd i prosjektperioden, altså en midtveisevaluering. Den andre fasen bør skje etter at implementeringsperiode er gjennomført og er en rapportering av faktiske operasjonelle resultater i samarbeidskommunene etter implementering, altså en sluttvurdering. Dette vil sikre rapporteringen slik at sluttrapportens validitet og kvalitet er best mulig danner grunnlaget for videre drift i samarbeidskommunene.

Vår klare forutsetning er at vi med formell og faglig prosjektdrift vil ha en mer robust satsning og være bedre rustet til å nå våre mål på vegne av skolesektoren på Sør-Helgeland. Ideen om et kommunesamarbeid i skolesektoren på denne måten vil bringe oss betydelig nærmere våre målsetninger og samtidig være en metode for andre regioner, som ikke har et slikt samarbeid, til etterfølgelse. Fylkesmannen i Nordland skal ha honnør for å ha bidratt betydelig til konkretiseringen av satsningen.