

**HANDLINGSPLAN FOR BIRKENESSKOLEN  
2014-2018**

**Birkenesskolen – En god skole for alle!**

Vedtatt av kommunestyret 17. juni 2014



## Innholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| Innledning .....   | 3  |
| Kommunens og skolenes tilnærming til skoleutviklingsarbeid.....                  | 4  |
| Birkenes kommune - Våre valgte verdier .....                                     | 5  |
| Mandat og oppdrag .....  | 7  |
| Prosess og tidslinje.....  | 9  |
| Overordnet målsetning for barnehagene og skolene i Birkenes kommune.....         | 10 |
| Overordnet målsetning for Birkenesskolen .....                                   | 10 |
| Strategien/satsingsområdene for å nå overordnet målsetning .....                 | 10 |
| 1. Ledelse .....   | 11 |
| a) Klasseledelse .....   | 11 |
| Fokusområder i forhold til klasseledelse .....                                   | 11 |
| Delmål og tiltak på klasseledelse .....  | 12 |
| b) Skoleledelse .....  | 13 |
| Krav og forventninger til en rektor .....  | 13 |
| Delmål og tiltak: Skoleledelse .....   | 14 |
| c) Politisk og administrativ ledelse (skoleeiernivået).....                      | 15 |
| Hva sier forskningen om en aktiv og god skoleeierrolle? .....                    | 15 |
| Hva er skoleeiers største utfordring? .....                                      | 17 |
| Delmål og tiltak for å bli en aktiv og god politisk skoleeier .....              | 17 |
| Delmål og tiltak for å bli en aktiv og god administrativ skoleeier.....          | 18 |
| 2. Vurdering for læring.....   | 19 |
| Hva er vurdering for læring? .....   | 20 |
| Underveis- og sluttvurdering .....   | 20 |
| Tilbakemelding, veiledning og framovermelding .....                              | 20 |
| Kjennetegn på god praksis i arbeidet med VFL:.....                               | 21 |
| Vurdering for læring og klasseledelse:.....                                      | 21 |
| Delmål og tiltak: Vurdering for læring .....                                     | 22 |
| 3. Tidlig innsats .....  | 23 |
| Delmål og tiltak: Tidlig innsats .....   | 24 |
| Rapportering .....   | 25 |
| Evaluering og rulling av handlingsplanen .....                                   | 25 |
| Ansvar for evaluering og justeringer slik at overordnet målsetning kan nås ..... | 25 |

|  |    |
|--|----|
| Arbeidsgruppens (ASU) ansvar: .....  | 25 |
| Skoleeiers ansvar: .....   | 25 |
| Skoleleders ansvar: .....  | 25 |
| Pedagogenes ansvar: .....  | 25 |
| Handlingsplanens posisjon i forhold til andre styringsdokumenter i kommunen.....   | 26 |
| Vedlegg .....  | 28 |
| Vedlegg 1. Kommunens styringslinjer.....   | 28 |
| Vedlegg 2. Matrise for skoleeierrollen.....  | 30 |
| Vedlegg 3. Matrise for skoleledelse.....   | 31 |
| Vedlegg 4. Matrise for klasseledelse .....   | 33 |
| Vedlegg 5. Matrise for vurdering for læring .....                                  | 35 |
| Vedlegg 6. Tidslinje for prosess .....   | 36 |
| Vedlegg 7. Informasjon om Vokal og Puls.....                                       | 37 |
| Informasjon om VOKAL og PULS hentet fra nettsidene til Conexus.....                | 37 |
| Bruk av data i prosessarbeid på skolen (Hentet fra nettsidene til Conexus).....    | 38 |
| Vedlegg 8. Informasjon om Inkluderende læringsmiljø.....                           | 39 |
| Vedlegg 9. Informasjon om «Skolen som arena for barn og unges psykiske helse ..... | 41 |
| Vedlegg 10. Tidslinje for utvalgte tiltak .....                                    | 42 |

## Innledning

En handlingsplan kan ses på som en strategi for å oppnå overordnede mål i en virksomhet. Denne handlingsplanen har blitt til gjennom en lang prosess hvor både politisk skoleeier (Kommunestyret), administrativ skoleeier (kommuneadministrasjonen), skolelederne (rektorene), profesjonen (pedagogene), elever og foreldre har bidratt og blitt involvert på forskjellige måter. En tverrfaglig arbeidsgruppe for skoleutvikling er blitt opprettet (ASU). Arbeidsgruppen har jobbet ut fra et skriftlig mandat og oppdrag, og har hatt ansvaret for både fremdrift og faglig innhold. Rådmannens ledergruppe har fungert som arbeidsgruppens styringsgruppe. Det ble opprettet en politisk referansegruppe for skoleutvikling av representanter fra Tjenesteutvalget. Denne referansegruppen har vært en verdifull samarbeidspartner for arbeidsgruppen.

Mål og satsingsområder i denne handlingsplanen vil forhåpentligvis være kjent. Arbeidsgruppen har bedt om innspill fra både politikere, skoleledere og pedagogene ute på skolene. Samtidig har det blitt gjennomført flere workshops hvor både politisk skoleeier, administrasjonen og skoleledere har deltatt sammen. Skolelederne hatt tilsvarende workshops med pedagogene ute på skolene. ASU har besøkt alle skolene, og har på den måten fått anledning til å informere om arbeidet med ny handlingsplan. Handlingsplanen ble lagt frem for politisk behandling, og vedtatt av Kommunestyret 17.juni 2014.

Planen løfter frem en overordnet målsetning for Birkenesskolen. Dessuten er det knyttet tre satsingsområder til denne målsetningen. Dette er *strategien* som skal bidra til at vi lykkes med å nå den overordnede målsetningen.

En handlingsplan er ikke mye verdt hvis den ikke brukes og omsettes til praktisk handling på skolene og i klasserommene. Dette fordrer at alle ser og tar sin del av ansvaret. Politisk skoleeier må stå frem med tydelig mål og stille krav til dokumentasjon og rapportering av måloppnåelse. Krav til administrasjonen om å omgjøre politikk til handling (transformering) må vektlegges. Administrasjonen kan bidra til å skape felles virkelighetsoppfatninger og en gjensidig og legitim forståelse av alle parter ansvar. Skolene trenger omsetting av de politiske prioriteringene og målene til «sitt språk», og politikerne trenger et administrativt nivå med kapasitet og kompetanse til å jobbe med kvalitetsarbeid og de lovmessige forpliktelsene.

Kvalitetsarbeidet skal imidlertid skapes ute i skolene. Både lærerne og skolelederne har ansvar for å styrke skolenes utviklingskapasitet. Skolelederne har et særskilt ansvar for lærernes profesjonsutvikling. KS har i sitt fokus på det aktive skoleeierskapet påpekt at «Det er på arbeidsplassen man blir arbeidsfolk.» Med andre ord skjer det noe fra man som student får en kvalifikasjon til man som lærer utvikler en profesjonalisering. Opplæringen i skole er ikke bare avhengig av den enkelte lærers innsats for «sine» elever, men også den kollektive innsatsen tillegges stor betydning. Lærere på samme skole har en felles pedagogisk forpliktelse. De har et ansvar for å samarbeide om å utvikle et godt utdanningstilbud og for å fremme og videreutvikle sin profesjonalitet.

Handlingsplanen du nå har i hendene er et dokument som angår alle i kommunen som har ansvar, oppgaver og interesse knyttet til grunnskolen. Det er vår felles strategi for en god og inkluderende skole. Hver enkelt skole kan utforme egne, lokale handlingsplaner. Innholdet i denne planen skal imidlertid alle skolene forplikte seg til; enten det er de små eller det er de store. Denne handlingsplanen er derfor med å definere hva som er Birkenesskolen.

## Kommunens og skolenes tilnærming til skoleutviklingsarbeid

Birkenes kommune er opptatt av at barn og unge skal få et pedagogisk tilbud av høy kvalitet. I Meld. St. nr. 20 (2012-13) *På rett vei – Kvalitet og mangfold i fellesskolen* fremhever Kunnskapsdepartementet viktige prinsipper for å lykkes med nettopp dette:

- Tydelig retning
- Lokalt handlingsrom og forankring
- Kapasitetsbygging
- Oppfølging

Metodikken for skoleutviklingsarbeidet må derfor knyttes opp til disse prinsippene og vil fremkomme i handlingsplanen i form av mål og tiltak. Tilnærmingen vil også harmonere med kommunens deltakelse i Knutepunktprosjektet «Inkluderende læringsmiljø», prosjektet «Skolen som arena for barns psykiske helse», samt kommunens helhetlige satsing på tidlig innsats.

Om prinsippene, kan følgende fremheves:

Tydelig retning krever at kommunen som kvalitetsutvikler har en god forståelse av nåsituasjonen til skolene (for eksempel gjennom skolenes ståstedsanalyser, organisasjonsanalyser, kommunens årlige Tilstandsrapport, Elevundersøkelsen, Ungdataundersøkelse m.m.) og prioriterer noen få mål i forhold til utfordringene. Samtidig er det nødvendig å ha god kunnskap om skoleforskning slik at man velger satsingsområder og strategier som virker i forhold til utfordringene, og at man samtidig slutter å satse på det som forskningen sier ikke virker like godt. Mål og strategier, tiltak og virkemidler må kommuniseres tydelig til alle aktørene. De må forstås, aksepteres, oppleves som realistiske og ønskelige, og de bør virke motiverende.

Det lokale handlingsrommet og forankringen utkrystalliseres når den nasjonale politikken blir utfylt, levendegjort og konkretisert gjennom lokal innsats (Gjert Langfeldt 2012). Det er viktig å stimulere til ulike former for *samarbeid* med forskjellige aktører for å få utnyttet det lokale handlingsrommet. Det kan skje på ulike måter, fra å danne uformelle allianser, via mer systematisk nettverk mellom parter på samme forvaltningsnivå, til mer formell partnerskap mellom aktører fra forskjellige forvaltningsnivåer.

Kapasitetsbygging handler om kunnskap, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å implementere og gjøre endringer. Kapasitetsbygging er et overordnet prinsipp for å få til endring, og ledelse er en avgjørende faktor i endringer. Enkle endringer er lettere å implementere, men har ofte mindre påvirkning, og motsatt (Fullan 2007).

Med hensyn til oppfølging, så er det ikke nok å planlegge, beslutte og legge til rette for implementering av endring og ny praksis. Forskning fremhever betydningen av raskt å skape og synliggjøre fremskritt. Det er viktig å få tilbakemelding på et tidlig tidspunkt om man er på rett vei. Synliggjøring av fremskritt tidlig i prosessen skaper optimisme og tro på forandring. Hvis man ikke på rett vei, må kursen justeres med en gang. Forskningen viser også betydningen av å være «tett på», særlig i tidlig fase (Fullan 1992). Ved å sikre gode «tilbakemeldingsløyper», bidrar det til læring og at man kan ta stilling til neste steg i prosessen.

I tillegg til disse fire prinsippene som fremheves av Kunnskapsdepartementet, bør det også nevnes at forskning viser at en aktiv skoleeier er en viktig faktor for å skape økt kvalitet og bedre gjennomføring av skoleløpet. Dette harmonerer også med den KS-initierte FoU-rapporten *Hvordan lykkes som skoleeier* (ofte omtalt som *Kom nærmere rapporten*). Skoleeierrollen og ledelse vil derfor være en del av handlingsplanen, og vil bli omtalt mer utfyllende under kapittelet om skoleeierrollen.

## Birkenes kommune - Våre valgte verdier

30 medarbeidere fra ulike arbeidsplasser i Birkenes kommune ville være med å velge hvilke verdier som skal prege oss i møte med brukerne våre og hverandre. Verdiene som ble valgt etter en kreativ prosess ledet av en erfaren prosessleder er:

### SPREK – EKTE – DYKTIG

Målet var å finne tre felles verdier for alle medarbeiderne i kommunen, for å skape en vi-kultur hvor alle trekker i samme retning i det daglige.

#### ***Verdier i praksis – vi tar i bruk verdiene hver dag***

Det aller viktigste er at vi bruker verdiene aktivt i hverdagen, slik at det merkes av våre innbyggere og våre kolleger.

Verdiene våre

- sier noe om hvem vi er og hvem vi ønsker å være
- bringer oss nærmere våre mål og strategier
- er et viktig verktøy som brukes av alle i hverdagen
- er handlingsregler som preger oss i alt vi gjør
- vises i planverk, i organisasjonsstrategi, i strategier for den enkelte avdeling og våre daglige rutiner

#### *Proessen videre – hva betyr verdiene for oss?*

Verdiene er allerede tatt i bruk i det daglige, og det er viktig at alle bidrar til å tydeliggjøre verdiene gjennom vår felles praksis. Alle medarbeidere får muligheten til å bidra med å konkretisere innholdet i verdiene: *sprek, ekte og dyktig*. Det betyr at alle arbeidsplassene i kommunen vil gi innspill til hva disse begrepene skal bety for oss i konkrete handlinger. Basert på alles innspill vil en verdigruppe utarbeide et forslag til innhold og betydning i verdiene våre. Innen utgangen av 2014 vil alle kunne kommunisere tydelig på hva verdiene betyr i praksis for den enkelte.



## *Beste praksis*

Våre ressurser vil alltid være knappe, og endringer i samfunnet går raskere enn vi klarer å tilpasse vår drift til nye behov og krav. Det betyr at vi må finne nye og smartere måter å dekke behovene på, slik at vi kan levere lovlige og forsvarlige tjenester til våre innbyggere innenfor de rammene vi har. Å tilstrebe en beste praksis, men også utvikle  *neste*  praksis, er et nødvendig fundament, for å være i forkant av endringer og tilpasse oss raskt og smidig.

*Vi er best når:*

- vi gjør hverandre gode
- vi kommuniserer åpent og direkte
- vi skaper gode løsninger sammen
- vi lærer av feil og beste praksis
- vi gir riktig kvalitet med en gang



# Mandat og oppdrag

## MEDLEMMER

Kristian Cummings, ass. rektor Birkeland skole, leder av arbeidsgruppen for skoleutvikling  
Geir Svenningsen, skole- og oppvekstsjef  
Øyvind Mellem, rektor Engesland skole  
Karl Axel Moen, tillitsvalgt Utdanningsforbundet  
Birte Kittelsen, ass. rektor Valstrand skole  
Anette Meling, Rådgiver Birkenes kommune, koordinator i arbeidsgruppen

## MANDAT

Arbeidsgruppen for skoleutvikling har fått mandat til å:

- Utarbeide forslag til kommunal handlingsplan for skoleutvikling på bakgrunn av strategidokumentet som arbeidsgruppen leverte til kommunens ledelse våren 2013.

## OPPDRAG:

### **1. Formålet med oppdraget**

Birkenes kommune skal utforme en ny handlingsplan på grunnskolens område. Målet er at den skal vedtas av skoleeier i juni 2014. En god handlingsplan vil kunne stille tydelige krav og forventninger overfor skolene. Samtidig blir den et viktig styringsverktøy for å utvikle kvaliteten i skolen. Skoleeier vil kunne sikre at satsingsområdene/strategien og aktivitetene i skolen knytter seg opp til det som i følge forskningen virker, og at vi samtidig slutter å gjøre det som viser seg ikke å virke like godt. Handlingsplanen vil også kunne bidra i forhold til resultatoppfølging på den enkelte skole. En felles kommunal handlingsplan vil også kunne gi alle en «vi – følelse» fordi vi har noe som er felles og som definerer utviklingsarbeidet på samtlige av skolene; enten det er i de små eller det er de store.

### **2. Innhold og struktur**

Den kommende kommunale handlingsplanen skal gi føringer på hva som skal være *felles* pedagogiske satsingsområder for å nå den overordnede målsetningen som kommunen har satt seg. Samtidig må den utformes slik at den blir et godt utgangspunkt for skolenes arbeid med egne handlingsplaner. Skolene skal i sine planer kunne operasjonalisere de føringer som er lagt i den kommunale handlingsplanen, samtidig som de må ha mulighet til å ta inn egne utviklingsmål tilpasset den enkelte skole. De pedagogiske satsingsområdene som den endelige handlingsplanen skal ha, vil bestå av:

- Ledelse på alle nivå
- Vurdering for læring
- Tidlig innsats

I handlingsplanen må disse tre satsingsområdene operasjonaliseres, og hvis ASU mener det er nødvendig, også konkretiseres i form av spesifikke tiltak. Det er viktig at satsingsområdene får en utforming som gir mulighet for evaluering og justering. Først da vil vi få kunnskap om strategien for å nå målsetningen virker. Handlingsplanen må derfor forholde seg til kilder for å måle grad av måloppnåelse, slik som elevundersøkelsen, foreldreundersøkelsen, nasjonale prøver og Tilstandsrapporten for skolene.



### 3. Prosess

En god handlingsplan krever prosess, både i forhold til å utforme en overordnet målsetning og satsingsområder. Arbeidsgruppen for skoleutvikling (ASU) har allerede hatt prosesser både med politisk skoleeier og pedagogene på skolene i forbindelse med ASUs oppdrag om å utarbeide strategidokumentet som skulle lede frem til en kommende handlingsplan.

Nå skal arbeidet videreføres, og prosessene skal peke mot en konkret kommunal handlingsplan på grunnskolens område. ASU skal fortsette å ha prosesser med skoleledere, pedagoger og politisk skoleeier. Samtidig skal ASU også kommunisere med/trekke inn elever, foreldre, assistenter og eventuelle andre aktuelle aktører. Med hensyn til elever og foreldre vil det være mest hensiktsmessig for ASU å forholde seg til skolenes råd og utvalg.

Mens strategien kan være ubegrenset med hensyn til tid, skal en konkret handlingsplan være gjeldende for en bestemt periode. Det skal legges opp til at handlingsplanen er gjeldende for en fireårsperiode, og at den rulleres hvert år.

Satsingsområdene i den kommende handlingsplanen må harmonere med samfunnsdelen i Kommuneplanen og tilgrensende prosesser som kommunen deltar i, slik som «Tidlig innsats i Birkenes kommune» og «Skolen som arena for barn og unges psykiske helse».

### 4. Ansvarlinje og overlevering av den kommunale handlingsplanen

Rådmannens ledergruppe skal fungere som administrativ styringsgruppe for ASU. Det påhviler arbeidsgruppen å orientere ledergruppen om utviklingen i arbeidet, samt å løfte frem vanskelige problemstillinger/veivalg som kan oppstå i prosessen. Skole- og oppvekstsjefen melder opp saker for rådmannens ledergruppe.

Handlingsplanen skal behandles i kommunestyret i juni 2014. Dokumentet skal derfor overleveres kommunens administrative ledelse innen utgangen av mai 2014.

Med hilsen

Arbeidsgruppen for skoleutvikling (ASU)

Birkenes, 16. september 2013

Merknader:

- Øivind Mellem og Anette Meling har ikke vært medlemmer av ASU etter februar 2014.
- Tone Røinesdal har kommet inn som nytt medlem fra mars 2014.

## Prosess og tidslinje

På bakgrunn av at det skulle utpensles en ny strategi og handlingsplan for skolene i Birkens kommune, etablerte administrasjonen på oppdrag av rådmannen en arbeidsgruppe for skoleutvikling (se «Mandat og oppdrag») Frist for å ferdigstille strategidokumentet ble satt til 31. mai 2013, mens selve handlingsplanen skulle være klar til politisk behandling innen juni 2014. Strategidokumentet vil ligge som vedlegg til denne handlingsplanen.

All forskning om endring og skoleutvikling tilsier at det er viktig å ha gode prosesser og legge til rette for samarbeid med aktørene (se for eksempel FOU-rapporten *Kom nærmere*). Dette skaper forankring og en følelse av å være deltakende i de prosesser som igangsettes. Arbeidsgruppen for skoleutvikling (ASU) har derfor tilstrebet å ha prosesser både med de som er ansatt ute på skolene og med politisk skoleeier. Det ble blant annet opprettet en politisk referansegruppe som kunne være et godt bindeledd mellom arbeidsgruppen og Tjenesteutvalget. Det har også vært viktig å være tett tilkoblet administrativ skoleeier, samt det nasjonale Veilederkorpset som Birkenes kommune har et samarbeid med i 2013 og 2014.

ASU har benyttet seg av en dialogbasert metodikk i skoleutviklingsarbeidet. Det betyr blant annet at det har vært fokus på å skape felles arenaer med alle aktuelle aktører med mulighet for refleksjon og kompetanseutveksling. Det har blitt gjennomført flere workshops etter en bestemt «oppskrift», det har blitt gjennomført skolebesøk til samtlige skoler, og fellesmøter med referansegruppen. Veilederkorpset har vært en god rådgiver og støttespiller i forhold til å bygge kompetanse på metodikk knyttet til skoleutvikling, og rådmannens ledergruppe har fungert som styringsgruppe. Hensikten har vært å komme frem til gode mål og tiltak som alle kunne stille seg bak. Alle innspill og høringsuttalelser har blitt systematisert og kategorisert og nedfelt i matriser som så har blitt presentert for aktørene igjen. Tanken var at sluttproduktet skulle være gjenkjennbart for dem som hadde vært med i prosessene.

ASU har utformet en tidslinje som har blitt fylt ut etter som aktivitetene og prosessen har beveget seg fremover. Tidslinjen ligger som vedlegg til denne handlingsplanen.

## Overordnet målsetning for barnehagene og skolene i Birkenes kommune

Barnehagene og skolene i Birkenes fremmer mestring, læring og utvikling for alle

## Overordnet målsetning for Birkenesskolen

Birkenesskolen er en trygg læringsarena som gjennom tidlig innsats og gode lærere gir hver enkelt elev et størst mulig læringsutbytte ut fra elevens forutsetninger

## Strategien/satsingsområdene for å nå overordnet målsetning

1. Ledelse på alle nivå
2. Vurdering for læring
3. Tidlig innsats

# 1. Ledelse

## a) Klasseledelse

Flere internasjonale studier dokumenterer den sterke betydningen læringsmiljøet har for elevens læring (Nordahl 2010:120). Klasseledelse er en viktig dimensjon i arbeidet med et godt læringsmiljø. Klasseledelse vil derfor være et viktig satsingsområde for Birkenesskolen i årene som kommer. I boken «Evidensbasert praksis i arbeidet med barn og unge» (2012) skriver Terje Ogden følgende om klasseledelse:

*«Klasseledelse er kunnskap og ferdigheter i å skape produktiv arbeidsro i undervisningen, blant annet gjennom å fremme og skjerme læringsaktivitetene. Klasseledelse påvirker primært elevenes klasseromsatferd og læringsmiljøet, men dette har igjen konsekvenser for deres læringsutbytte. Læreren som ledere må ta hensyn til elevenes personlige og kulturelle behov, og de må kunne skape positive lærer-elev, elev-elev- og lærer-foreldre-relasjoner. Videre må de beherske undervisningsmetoder som motiverer og sikrer at alle elever opplever å lykkes i skolen, og de må kunne hjelpe elevene til å forstå og forplikte seg på regler og rutiner som sikrer et trygt og støttende klassemiljø. Sist, men ikke minst, må de vite hvordan en implementerer metoder for å reagere på elever som forstyrrer, eller som skaper et utrygt læringsmiljø.»*

### Fokusområder i forhold til klasseledelse

I følge Hattie, *Synlig læring* (2013) er det læreren og lærerens interaksjon som har sterkest effekt på elevenes læring og nevner fire viktige dimensjoner eller oppgaver for lærerne:

- Utvikling av en positiv og støttende relasjon til hver enkelt elev.
- Etablering og opprettholdelse av struktur, regler og rutiner.
- Tydelige forventninger til og motivering av elevene.
- Etablering av en kultur for læring eller et fellesskap som støtter læring.

Det er disse fire læreroppgavene som vil være fokusområder innenfor klasseledelse i Birkenesskolen, 2014-2018.

## Delmål og tiltak på klasseledelse

### Delmål for klasseledelse

- Skolene i Birkenes kommune har utarbeidet en standard for klasseledelse som er kjent for alle aktører på skolene, og som er førende for praksis i klasserommet.

### Tiltak

1. Alle skolene har utarbeidet kjennetegn på god klasseledelse med utgangspunkt i de fire viktigste læreroppgavene (Hattie).
2. Skolen utarbeider en felles standard for en undervisnings økt.
3. Alle skolene har en plan for oppfølging av satsningsområdet klasseledelse for det enkelte skoleår. Planene synliggjør arena og tidsbruk som skal brukes til dette arbeidet.
4. Klasseledelse er tema i medarbeidersamtaler på skole nivå og oppfølgingsamtaler mellom rektor og skolesjef på kommunenivå.
5. De gjennomføres systematisk veiledning i klasseledelse (skolevandring og kollegaveiledning).
6. Det innføres bruk av «Vokal» som vurderingsverktøy i alle skolene.
7. Alle skolene deltar i Knutepunkt Sørlandets satsning «Inkluderende læringsmiljø».
8. Alle skoler deltar i prosjektet «Skolen som arena for barn og unges psykiske helse».

### Tidsfrister

- Skolevandring :  
- Kjennetegn på god klasseledelse: desember 2014
- Standard for undervisnings økt: desember 2014



## b) Skoleledelse

Det foregår en nasjonal satsing på skoleledelse. Ledelse og lederstøtte blir også vektlagt i Birkenes kommune. Skolene i Birkenes kommune har ulike ledelsesstrukturer med flere aktører enn rektor, for eksempel assisterende rektor og lederteam.

Skoleledelsen har ansvaret for både læringsresultatene, læringsmiljøet og undervisningspraksisen på skolen. I tillegg til dette har skoleledelsen også ansvaret for å utvikle en kollektiv orientert kultur på skolen, ved å legge til rette for økt profesjonsfelleskap gjennom samarbeid, refleksjon og erfaringsdeling (Meld.St. 22/2011-2012).

### Krav og forventninger til en rektor

Utdanningsdirektoratet har utarbeidet et dokument «Ledelse i skolen – krav og forventninger til en rektor (2008)». I dokumentet deler de inn de ulike krav og forventninger til en rektor slik de er formulert i premissene for den nasjonale rektorutdanningen.

### Elevenes læringsresultater og læringsmiljø

En rektor er ansvarlig for elevenes læringsresultater og læringsmiljø, og rektors evne til å lede læringsprosesser og veilede lærere i denne prosessen er avgjørende. En skole er en kunnskapsorganisasjon med strenge krav til faglighet. Rektor må derfor ha tilstrekkelig god fagkompetanse og legitimitet til å kunne gjøre gode faglige vurderinger og spille på faglig kompetanse internt og eksternt.

### Styring og administrasjon

En rektor er ansvarlig for at skolens samfunnsoppdrag blir utført. Dette innebærer at rektor handler på vegne av sentrale og lokale myndigheter. Det forutsetter at rektor kjenner og følger lov og forskrift, medregnet læreplanverket. Rektor skal også sørge for god intern administrasjon, styring og kontroll.

### Samarbeid og organisasjonsbygging, veiledning av lærere

En rektor er ansvarlig for at skolen fungerer godt som organisasjon. Dette innebærer å bygge fellesskap, arbeidsmiljø, samarbeid og organisasjonskultur, slik at lærerne og andre tilsatte kan hjelpe hverandre og være stolte og motiverte. De skal oppleve at de får støtte, hjelp og veiledning av lederen.

### Utvikling og endring

En rektor har det overordnede ansvaret for utvikling og endring i skolen og hos lærerne. Både samfunnet, elevgrunnet, foreldrene, teknologien og politikken endrer seg, og fagene utvikler seg. Ledelse og styring av utviklings- og endringsprosesser blir en av de viktigste, men vanskeligste oppgavene.

### Lederrollen

Det er ønskelig med ledere som har et avklart forhold til sin lederrolle og sitt eget lederskap, og som er i stand til å definere og redefinere og om nødvendig forhandle og reforhandle sin lederrolle og sine betingelser for å utøve god ledelse. Det er ønskelig med ledere som er tydelige, demokratiske,



selvstendige, trygge og modige. De kompetansekravene til en rektor som er omtalt her, er å regne som "ideelle fordringer". Ingen enkeltperson kan i praksis være like god på alle områdene. Samtidig er det slik at lederrollen rommer alt dette. Ledelse er en helhetsfunksjon og en integrerende funksjon. Lederansvaret er i prinsippet altomfattende. Rektor må sørge for at alt blir ivaretatt, men det vil være mange som bidrar til dette.

Alle ledere bør tilpasse sitt lederskap til sin egen personlighet, sine egne forutsetninger og sine egne styrker og svakheter.

## Delmål og tiltak: Skoleledelse

| Delmål for skoleledelse   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skoleleder er en tydelig leder i det pedagogiske utviklingsarbeidet.</li> <li>- Skoleleder har kompetanse i skolevandring og bruker dette til å gi konkrete tilbakemeldinger til det pedagogiske personalet.</li> <li>- Det er en sammenheng mellom vedtatte mål, kommuneplaner/handlingsplaner og budsjetter (økonomiplan).</li> <li>- Skoleleder sørger for at skolen fungerer godt som organisasjon, med tanke på fellesskap, arbeidsmiljø og samarbeid.</li> </ul>   |   |
| Tiltak  | Tidsfrister   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Det utarbeides et felles årshjul for Birkenesskolen, hvor viktige møteplasser/kurs/konferanser avklares før nytt skoleår.</li> <li>2. Skoleledere utarbeider en plan for gjennomføring og oppfølging av skolevandring.</li> <li>3. Det etableres en mentorordning for skoleledere.</li> <li>4. Skoleledere og administrativ skoleeier utarbeider i fellesskap en startpakke for nye skoleledere.</li> <li>5. Skoleledere kurses og utarbeider felles rutiner for oppfølging av skolefaglige resultater og undersøkelser.</li> <li>6. Skoleleder har ansvar for at det hvert år blir utarbeidet en virksomhetsplan og årshjul for skolen og utviklingsarbeidet.</li> <li>7. Samarbeidet mellom skole og hjem styrkes gjennom involvering i satsningsområdene.</li> <li>8. Det lages felles mal og rutiner for medarbeidersamtaler.</li> <li>9. Det innføres bruk av «Puls» som kvalitetsverktøy og «Vokal» som vurderingsverktøy i alle skolene.</li> <li>10. Alle skolelederne deltar i Knutepunkt Sørlandets satsning «Inkluderende læringsmiljø».</li> <li>11. Hver skole etablerer et eget «utviklingsteam» som sammen med skolens ledelse bidrar til aktiv skoleutvikling.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentorordning: august 2014</li> <li>- Startpakke skoleledere: januar 2015</li> </ul> |

## c) Politisk og administrativ ledelse (skoleeiernivået)

I opplæringsloven blir skoleeierne definert som et eget rettssubjekt med ansvar for å ivareta lovens pliktbestemmelser og rettsbestemmelser.

### Hva sier forskningen om en aktiv og god skoleeierrolle?

I den KS-initierte FoU-rapporten *Hvordan lykkes som skoleeier* (ofte omtalt som *Kom nærmere*) og som Tjenesteutvalget fikk presentert i april 2013 av tidligere sektorsjef Brit Lauvrak Andersen (Lillesand kommune), fremheves det at skoleeierrollen synes å gripe inn i skjæringsfeltet mellom styring, ledelse og profesjonsutvikling. Skoleeierskapet utøves i stor utstrekning av administrativt nivå på delegert myndighet fra politikerne. Dette krever at administrasjonen må tilrettelegge styringsinformasjon og relevante utredninger som gjør politikerne i stand til å være aktive skoleeiere (Jøsendal, Langfeldt, Roald 2012:29). Videre blir det vektlagt at det er en sammenheng mellom et vellykket skoleeierskap og elevenes læring (Jøsendal, Langfeldt og Roald 2012).

Administrasjonens utøvelse av skoleeierskapet innebærer også iverksetting av politiske vedtak, kontroll, oppfølging og støtte til den enkelte skole og den enkelte skoleleder. Resultatene fra *Kom nærmere* – rapporten viser at skoleeierskapet krever et bredt kunnskapsutviklende samspill mellom politikere, skoleadministrativt nivå, skoleledere og lærere for å bygge en kollektiv utviklingskapasitet.

I boken *Skoleeier som kvalitetsutvikler – hvordan kommuner og fylkeskommuner skaper gode læringsresultater* (Jøsendal, Langfeldt og Roald 2012), presenteres også den omtalte *Kom nærmere* – rapporten, som fremhever flere faktorer for å lykkes som skoleeier. Rapporten peker på at det er behov for:

- En mer synlig skoleeier
- Et endret kunnskapsgrunnlag i styringen av skolene
- Politikere med ambisjoner, engasjement og innsikt
- Administrativ kompetanse, kapasitet og evne til å transformere
- Profesjonsutvikling og ansvarliggjøring av skoleledere og lærere
- Et kvalitetssystem basert på forventningsbasert ansvarsstyring

### En mer synlig skoleeier

Kommunestyret innehar skoleeieransvaret. Utøvelsen er delegert til administrasjon. Hvilken styringsinformasjon politikerne får fra administrativt nivå og skolene selv for å kunne utøve en aktiv og synlig skoleeierrolle, har stor betydning for skoleeierrollen. Deltagelse og engasjement fra politikere som skoleeiere vil kunne frigjøre et uutløst potensial og samtidig sette samarbeids- og styringsutfordringene på dagsorden.

### Et endret kunnskapsgrunnlag i styring av skolene

Aktive skoleeiere er både opptatt av innhold og resultater. *Kom nærmere* – rapporten viste at drøftinger om kvalitet både må ta utgangspunkt i resultatmålinger, men også om samhandlingsformene er slik at det sikrer at skolene arbeider, følger opp og kvalitetssikrer nasjonale og lokalpolitiske målsetninger. Politikerne som skal definere skolens mål, må også etterspørre om den skolebaserte praksisen er i tråd

med disse. Administrasjonen må legge til rette for at politikerne får innsikt i skolens praksis og resultater.

### **Politikere med ambisjoner, engasjement og innsikt**

«Å styre er å ville noe» (Sitat fra boken «Skoleeier som kvalitetsutvikler» side 31). Gjennom aktivt skoleeierskap kan politikerne få innsikt i og ta medansvar for skolene forutsetninger, prosessarbeid og resultatoppnåelse. Økt erkjennelse av hvilket ansvar som tilligger skoleeier får konsekvenser for samhandling mellom politikere, administrasjon og skolen. Økt politisk involvering stiller også større krav til både administrativt nivå og skolene selv, fordi politikerne da vil be om informasjon, dokumentasjon og tilbakemeldinger.

### **Administrativ kompetanse, kapasitet og evne til å transformere**

Dette handler blant annet om å omsette politikk til praksis. Administrasjonen er et koordinerende mellomledd som skaper arenaer for kunnskapsbasert samarbeid og samhandling. Den bidrar til å skape omforent forståelse for alle parter ansvar for resultater, prosessutvikling og kontinuerlig kvalitetssikring og utvikling. Transformering er derfor en viktig funksjon til det administrative nivået. Skolene trenger omsetting av de politiske prioriteringene og målene til «sitt språk» og politikerne trenger at «skolens språk» blir formidlet slik at de kan styre i forhold til signalene som kommer. Det kommunale kvalitetssystemet bør resultere i forpliktende ambisjoner og politiske vedtak som støtter og tilrettelegger for skolens utviklings- og forbedringsarbeid. Dette fordrer et administrativt nivå med kapasitet og kompetanse til å jobbe med kvalitetsarbeid og de lovmessige forpliktelsene.

### **Profesjonsutvikling og ansvarliggjøring av skoleledere og lærere**

Det er i klasserommet og på skolen at kvalitet blir skapt. Både skoleledere og lærere har et felles ansvar for kvalitetsutvikling. Lærerne må ha god faglig og pedagogisk kompetanse, en stor verktøykasse av metoder, være endringsvillig og samarbeidsorientert, med empati og relasjonelle ferdigheter, men først og fremst må læreren være en god klasseleder. Skoleledernes faglige ledelse må forbedres når det gjelder oppfølging av lærerne. De trenger muligheter for å skaffe seg innsikt i lærernes faglige kompetanse, praksis og evne til å lede klassen. *Kom nærmere* – rapporten understreker at for å lykkes som skoleeier, må kvalitetsarbeidet være forståelsesbasert og preget av åpenhet og tillit. Det at alle «trekker i samme retning» og at man har tydelige mål er av stor betydning.

### **Et kvalitetssystem basert på forventningsbasert ansvarsstyring**

Forventningsbasert ansvarsstyring handler om at politikere, administrasjon og den enkelte skole står samlet til ansvar for læringsresultatene i skolen. Hvert enkelt nivå er opptatt av å bli bedre skoleutøvere på sitt nivå og vil samhandle med de andre for å gjøre dem bedre til å utøve sin rolle. Ansvarsdialog og samhandling om forutsetninger, prosessere og resultater er verktøyet for forbedring.

## Hva er skoleeiers største utfordring?

KS presenterte på Oslokonferansen 14-15 oktober 2013 flere utfordringer for skoleeier: Følgende forhold ble nevnt:



## Delmål og tiltak for å bli en aktiv og god politisk skoleeier

| Delmål for politisk skoleeier   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Politisk skoleeier følger aktivt opp kvaliteten i skolen, og har klare og ambisiøse mål for en Birkenesskole i utvikling.</li><li>- Politisk skoleeier har kunnskap og innsikt innen skoleområdet.</li><li>- Politisk skoleeier er forutsigbar i arbeidet og det er en sammenheng mellom vedtatte mål, kommuneplaner/handlingsplaner og budsjetter (økonomiplan).</li><li>- Politisk skoleeier sørger for at det praktiseres høy grad av åpenhet og inkludering i alle ledd innen skoleområdet, med møteplasser for dialog og læring.</li></ul> |                                    |
| Tiltak for politisk skoleeier   | Tidsfrister                        |
| 1. Politisk skoleeier vedtar et eget årshjul for behandling av skolepolitisk arbeid. Årshjulet skal ta utgangspunkt i årshjulet til administrativ skoleeier, og blant annet inkludere rapportering og evaluering.   | - Årshjul: desember 2014           |
| 2. Årlig temadag for politisk skoleeier.  | - Startpakke: juni 2015            |
| 3. Det utarbeides en «startpakke» med informasjon om skole for medlemmer i kommunestyret.   | - Tilstandsrapporten: oktober 2015 |
| 4. Det arrangeres en årlig åpen skoledag.   |                                    |
| 5. Det er en kultur for å invitere skolelederne og eventuelt andre ressurspersoner til å komme i tjenesteutvalget/kommunestyret for å legge frem aktuelle saker, skolepolitiske rapporter og forskning.   |                                    |
| 6. Tilstandsrapporten videreutvikles og brukes for å sikre rapportering og som indikator på måloppnåelse.   |                                    |
| 7. Ordningen med politisk referansegruppe videreføres.  |                                    |
| 8. Tjenesteutvalgsmøter rullerer mellom skolene i løpet av kommunestyreperioden.  |                                    |

## Delmål og tiltak for å bli en aktiv og god administrativ skoleeier

### Delmål for administrativ skoleeier

- Administrativ skoleeier følger aktivt opp kvaliteten i skolen, og har klare og ambisiøse mål for en Birkenesskole i utvikling.
- Administrativ skoleeier er forutsigbar i arbeidet og det er en sammenheng mellom vedtatte mål, kommuneplaner/handlingsplaner og budsjetter (økonomiplan).
- Administrativ skoleeier sørger for at det praktiseres høy grad av åpenhet og inkludering i alle ledd innen skoleområdet, med møteplasser for dialog og læring.
- Administrativ skoleeier bidrar til at skoleeier, skoleledere og skolens ansatte har nødvendig kompetanse og kunnskap innen skoleområdet.
- Skoleeier har en felles rekrutteringsstrategi for Birkenesskolen.

| Tiltak for administrativ skoleeier  | Tidsfrister                              |
|---|--|
| 1. Det opprettes et årshjul som minst inneholder: tidspunkt og arena/arbeidsform for behandling av Tilstandsrapporten, rullering av handlingsplanen, tjenesteutvalgsmøter på skolene, rapportering og evaluering. | - Årshjul:<br>Desember 2014              |
| 2. Administrativ skoleeier organiserer og har ansvaret for gjennomføringen av temadag for politisk skoleeier.   | - Startpakke skoleledere:<br>januar 2015 |
| 3. Administrativ skoleeier har et aktivt samarbeid med en politisk referansegruppe og arbeidsgruppen for skoleutvikling.  | - Startpakke kommunestyret:<br>juni 2015 |
| 4. Administrativ skoleeier organiserer en årlig åpen skoledag.  | - Mentorordning:<br>august 2014          |
| 5. Det etableres et kommunalt Foreldrearbeidsutvalg (FAU).  | - Kommunalt FAU:<br>November 2014        |
| 6. Det forsvarlige systemet for oppfølging av opplæringsloven, Moava 13.10, brukes aktivt.  |  |
| 7. Tilstandsrapporten videreutvikles og brukes for å sikre rapportering og som indikator på måloppnåelse.   |  |
| 8. Det innføres bruk av «Puls» som kvalitetsverktøy og «Vokal» som vurderingsverktøy i alle skolene.  |  |
| 9. Administrativ skoleeier benytter rektormøter og medarbeidersamtaler systematisk til drøfting og oppfølging av tiltak og satsningsområder i handlingsplanen.  |  |
| 10. Det utarbeides en «startpakke» med informasjon om skole for medlemmer i kommunestyret.  |  |
| 11. Administrativ skoleeier utarbeider en «startpakke» for nye skoleledere.   |  |
| 12. Det utarbeides felles standarder innen Birkenesskolen, for eksempel ved medarbeidersamtaler og beredskapsarbeid.  |  |
| 13. Administrativ skoleeier legger til rette for en mentorordning for skoleledere.  |  |
| 14. Det utarbeides en fellesrekrutteringsstrategi for med blant annet intervju mal, kriterieliste og prøveundervisning, tidlig utlysning og analyse av rekrutteringsbehov.  |  |
| 15. Det etableres et samarbeid med Universitetet i Agder (Praksisveiledere)   |  |

## 2. Vurdering for læring

I det siste har flere forskningsstudier undersøkt hvilke faktorer som fremmer elevers læring, og erfaringene synes å være ganske klare. I en stor internasjonal undersøkelse presentert av John Hattie i 2009, «Visible learning – A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement») – som omfatter et datamateriale fra mer enn 200 millioner elever – finner man at følgende faktorer synes å ha effekt på læring:

- god tilbakemelding (egenvurdering og god feedback-praksis)
- kvalitet på undervisning og instruksjon
- godt klassemiljø – forholdet mellom elever og lærer
- samarbeidslæring (elever lærer av hverandre)

Hattie finner at god tilbakemelding er den faktoren som klart har størst effekt på elevers læring. Dette støttes også av annen forskning (Bl.a. Black & Wiliam 1998) som mener å finne at særlig underveisvurdering er selve nøkkelfaktoren til god læring. I deres forskning presenteres fire viktige betingelser for god underveisvurdering:

- både elever og lærer må kjenne til målet for arbeidet
- elevenes nåværende ståsted må beskrives
- læreren må fortelle eller gi råd om hvordan eleven kan nå målet
- eleven må selv delta i vurderingsarbeidet

Det finnes ulike former for vurdering. De ulike formene har ulik hensikt. I litteraturen finnes ulike begreper og definisjoner på vurderingsformene. I dagens skole brukes vanligvis følgende hovedbegreper:

**Kartlegging** foregår i starten av en undervisnings- og læringsprosess, og har som hovedhensikt å beskrive elevens forutsetninger. I litteraturen blir begrepet «diagnostisk vurdering» også brukt om denne vurderingsformen.

**Underveisvurdering** foregår underveis i undervisnings- og læringsprosessen og har som hovedhensikt å fremme elevens læring. I dag brukes også begrepet «vurdering for læring» om slik vurdering.

**Sluttvurdering** foregår til slutt i undervisnings- og læringsprosessen og har som hoved hensikt å beskrive elevens oppnådde læringsresultat. Blir også kalt «vurdering av læring». Vurdering av læring brukes også i underveisvurderingen.

(Oslo Kommune, Utdanningsetaten, 2009)

En god vurderingspraksis starter allerede med planleggingen av selve undervisningen. Planarbeidet, f.eks. halvårsplaner, viser hvilke temaer en tenker å arbeide med og hvilke læringsaktiviteter som er planlagt for å dekke målene i læreplanen. De grunnleggende ferdighetene, å kunne *lese, skrive, regne, uttrykke seg muntlig og bruke digitale verktøy*, er integrerte i kompetansemålene i alle fag.

Tilbakemelding (eller «framovermelding», som uttrykker nettopp framover-perspektivet), veiledning og underveisvurdering i utdanningsløpet skal ha elevenes læring som fokus og bidra til å fremme denne.



Skolene i kommunen har allerede hatt en felles kursrekke i «Vurdering for læring», i samarbeid med Pedagogisk senter i Kristiansand. Det er naturlig å bygge videre på dette i arbeidet med å utvikle god vurderingspraksis i Birkenesskolen og for den enkelte lærer.

Vurdering for læring vil derfor bidra til en til effektivisering i skolen, da ressursene blir brukt på en måte som forskningsmessig gir markant økt læringsutbytte for elevene.

### Hva er vurdering for læring?

*Vurdering for læring* er all vurdering som gis underveis i opplæringen og som bidrar til å fremme læring. Begrepet *Vurdering av læring* brukes om prøver og oppgaver som gir informasjon om kompetanse på et gitt tidspunkt. *Sluttvurdering* er vurdering av læring og knyttes gjerne til prøver og vurderinger som gis ved avslutningen av et fag, et kurs eller en opplæringsperiode.

### Underveis- og sluttvurdering

I forskrift til opplæringsloven brukes begrepet *underveisevurdering* og *sluttvurdering*. Formålet med underveisevurdering er å fremme læring, utvikle kompetanse og gi grunnlag for tilpasset opplæring. All vurdering i fag som foregår i løpet av opplæringen fram til slutten av 10. årstrinn og i løpet av opplæringen på årstrinn i videregående opplæring defineres som underveisevurdering. Underveisevurdering er en rettighet for alle elever. Den skal gis løpende i opplæringen som veiledning.

Gjennom underveisevurderingen får lærer og elev informasjon om elevens faglige progresjon. Informasjon om hva elever kan og hva de må jobbe mer med, kan brukes til å tilrettelegge opplæringen etter deres ulike behov. Når underveisevurdering brukes til å fremme elevers læring og tilpasse opplæringen er det *vurdering for læring*.

Formålet med sluttvurdering er å gi informasjon om nivået til elever og lærlinger ved avslutningen av opplæringen i fag.

### Tilbakemelding, veiledning og framovermelding

Forskrift til opplæringsloven gir elever og lærlinger rett til en underveisevurdering som gir dem begrunnet informasjon om kompetansen i faget og meldinger med sikte på faglig utvikling (jf. forskrift §§ 3-11 og 3-13).

Tilbakemeldinger kan brukes til å gi elevene svar på viktige spørsmål:

- 1) Hvor skal jeg? Dette kan du svare på gjennom å vise til tydelige mål og kriterier i det aktuelle faget og emnet.
- 2) Hvor er jeg i min læringsprosess? Dette er tilbakemeldinger som viser hvor eleven står i forhold til punkt nr 1.
- 3) Hva er neste skritt? Dette er tilbakemeldinger som peker fremover som på engelsk kan kalles feed forward og som på norsk kan kalles framovermeldinger (Hattie og Timperly 2007).

Det siste punktet som handler om framovermeldinger vil ha størst effekt for elevers læring dersom de gis ofte i den daglige undervisningen (Black mfl. 2006, Hattie og Timperly 2007). Det er viktig at tilbakemeldinger knyttes opp mot mål som er forankret i Kunnskapsløftet. De må formuleres på et språk som mottakeren kan forstå.

### **Kjennetegn på god praksis i arbeidet med VFL:**

- Gjennom mestringsfølelse finner elevene motivasjon til å utnytte sitt potensiale.
- Elevene opplever at det er enkelt å lage mål for arbeidet
- Kriteriene er så konkrete at elevene vet hva som kreves for å oppnå de ulike karakterene
- Elevene kjenner sitt kompetansenivå og ser utviklingsmulighetene gjennom en god dialog med læreren
- Elevene ser at vurderingen er knytta til læreplanene

### **Vurdering for læring og klasseledelse:**

Kompetanse i vurdering for læring er en integrert kompetanse. Kjennetegn på god vurderingspraksis kan knyttes tett opp mot god klasseledelse. Både god klasseledelse og god vurderingspraksis innebærer at det er en positiv og støttende relasjon mellom læreren og den enkelte elev, og elever imellom. I vurderingssammenheng betyr dette at elevene kan være trygge på at lærer og medelever vil dem vel, at formålet med vurderingen er videre læring og utvikling, og at vurdering ikke brukes som en form for straff eller atferdsregulering.

En god læringskultur og et læringsfellesskap er viktige elementer også i vurdering for læring. Sammen med tydelige forventninger og motivering av elevene utgjør de en viktig del av rammen rundt en læringsfremmende vurderingspraksis. Tydelige mål og kriterier for vurderingsarbeidet, tro på at elevene kan nå målene, motiverende og læringsfremmende tilbakemeldinger og elever som aktive deltakere i egen læring og vurderingsarbeid er gjensidige faktorer som gir gode forutsetninger for mestring.

En tydelig struktur i opplæringen gjør det tydelig for elevene hva de skal lære, hva de skal gjøre, og hva det blir lagt vekt på i en god prestasjon. Det sikrer forutsigbarhet for elevene, og gir dem sjansen til å forstå egen læringsprosess.

## Delmål og tiltak: Vurdering for læring

### Delmål for Vurdering for læring

- Birkenesskolen utvikler kompetanse i vurdering for læring.
- Sammenhengen mellom underveis- og sluttvurdering tydeliggjøres.
- Skolene får veiledning og støtte i vurderingsarbeidet.
- Det er et systematisk og målrettet samarbeid om vurdering.
- Det videreutvikles en vurderingspraksis som er mer faglig relevant og rettferdig og som involverer elevene.
- Birkenesskolene er med på å utvikle gode modeller og samarbeidsformer for kompetanseutvikling i vurdering.

### Tiltak

### Tidsfrister

- | Tiltak  | Tidsfrister                                    |
|---|--|
| 1. Alle skolene i Birkenes kommune deltar i den nasjonale satsningen Vurdering for læring i perioden 2014-2016.   | - Utarbeide plan:<br>7.november<br>2014        |
| 2. Det utarbeides en plan for satsningen. Planen skal bl.a. beskrive hvordan skoleeier skal organisere satsningen, hvordan elever og eventuelt foresatte skal involveres i utviklingsarbeidet, hvordan erfaringer fra arbeidet skal komme alle skoler i skoleeierområdet til gode, og hvordan finansiering og gjennomføring av kompetansebygging i vurdering skal foregå. | - Velge<br>ressursperson:<br>September<br>2014 |
| 3. Det skal velges en eller flere ressurspersoner som til sammen skal ha en stillingsprosent på minimum 20% i hele deltakerperioden. Skoleeiers ressursperson(-er) skal drive utviklingsarbeidet lokalt, både når det gjelder innhold og organisering.  |  |
| 4. Skoleeier arrangerer oppstartsamling for å skape en felles forståelse for satsningens innhold og mål setting.  |  |
| 5. Det innføres bruk av «Vokal» som vurderingsverktøy i alle skolene.   |  |
| 6. Alle skolene deltar i Knutepunkt Sørlandets satsning «Inkluderende læringsmiljø».  |  |
| 7. Det blir utvekslet erfaringer med andre skoler.  |  |

### 3. Tidlig innsats

Tidlig innsats er allerede, siden januar 2011, et satsningsområde i Birkenes kommune. Prosjektet er tverrsektorielt, og alle kommunens tjenesteområder inngår i satsningen.

Strategien om tidlig innsats er forankret og gjenfinnes i dokumenter utarbeidet av Kunnskapsdepartementet. Vi kan for eksempel nevne St.meld. nr. 16 (2006-2007) «... og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring», og Meld. St.18 (2010-2011) «Læring og fellesskap. Tidlig innsats og gode læringsmiljøer for barn, unge og voksne med særlige behov.»

Tidlig innsats kan beskrives som tidlig både i forhold til alder og tidlig i forhold til problemutvikling. Tidlig innsats kan få særlig betydning tidlig i alder (for eksempel i svangerskapet og i de første leveårene til barnet) fordi det utviklingsmessig skjer så mye i denne fasen av barnets liv. Likevel kan tidlig innsats i forhold til problemutvikling omfatte mange tiltak senere i livsløpet, for eksempel i forhold til å forebygge kriminalitetsutvikling, rus og avbrutt utdanning hos ungdom.

Det behøver ikke å være noe motsetningsforhold mellom tidlig innsats forstått som tidlig i alder, og tidlig innsats forstått som tidlig i en problemutvikling. Tidlig innsats i form av oppdagelse av risikoutsatte barn og tiltak satt inn i førskolealder vil kunne bidra til å forebygge antall ungdom som vil utvikle forskjellige type problemer. Utfordringen er kanskje heller å oppdage eller "se" utfordringene tidlig nok.

Innenfor pedagogikken har tidlig innsats i høy grad handlet om å beskrive hvordan barns læring de første årene har stor betydning for kunnskaper og ferdigheter senere i livet. Barnets sosiale og språklige ferdigheter ved skolestart har for eksempel stor betydning for læringsutbytte i skolen. Det samme har læringsmiljøet i skolen. NOVA (Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring) peker på at det er en klar sammenheng mellom ulike indikatorer for læringsmiljøet og elevenes resultater på skolen (Øia, T. (2011): *Ungdomsskoleelever – motivasjon, mestring og resultater*. Oslo, Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA)). En viktig pedagogisk tilnærming til tidlig innsats er derfor å ha et høy fokus på de faktorene som virker mest, i tillegg til at barnehage og skole må ses i sammenheng.

På vedtakstidspunktet for denne handlingsplanen, har det ikke blitt gjennomført prosesser med aktuelle aktører på satsingsområdet «Tidlig innsats.» Dette må gjøres på samme måte som for de andre satsingsområdene.

Ett delmål peker seg likevel ut. Birkenes kommune har over flere år hatt en økning av elever med enkeltvedtak på spesialundervisning. I 2013 var det 12,6 prosent av elevmassen som hadde slike vedtak. Dette var en stigning fra 11,5 prosent året før. Spesialundervisning må ses i sammenheng med generell, tilpasset opplæring. Elevene har krav på et forsvarlig utbytte av opplæringen. Når de ikke får det, utløses retten til spesialundervisning. Ved å styrke lærernes kompetanse med hensyn til generell, tilpasset opplæring og endre undervisningspraksis, vil færre elever ha behov for spesialundervisning.

Med hensyn til delmålet om å redusere bruk av spesialundervisning, kan følgende forslag anbefales som utgangspunkt for en dialogbasert prosess:

## Delmål og tiltak: Tidlig innsats

### Forslag til delmål for tidlig innsats

- God kompetanse og praksis på tilpasset opplæring.
- Høy kvalitet på spesialundervisning.
- Gode overganger.

### Forslag til tiltak

### Tidsfrister

1. Innføre/videreføre systematiske lesekurs.
2. Vurdere å innføre økt fysisk aktivitet pr skoledag.
3. Ernæring. Vurdere utprøving av skolemåltid.
4. Satsning på klasseledelse/læringsmiljø.
5. Undervisningspraksis: Kollegaveiledning, SMTTE metodikk, kurs, «verktøykasse».
6. Utarbeide «startpakke» for nyankomne minoritetspråklige.
7. Tilby videreutdanning i spesialpedagogikk.
8. Vurdere ambulerende spesialpedagogiske team i kommunen.
9. Oppjustere/endre den spesialpedagogiske planen fra 2008.
10. Det innføres bruk av «Puls» som kvalitetsverktøy og «Vokal» som vurderingsverktøy i alle skolene.
11. Alle skolene deltar i Knutepunkt Sørlandets satsning «Inkluderende læringsmiljø».



## Rapportering

Tilstandsrapporten brukes til rapportering og som indikator på måloppnåelse. Tilstandsrapporten skal sikre rapportering på følgende innhold: ressursindikatorer, resultater fra nasjonale prøver og eksamen, resultater fra elevundersøkelsen med utvalgte spørsmål om trivsel, klasseledelse og vurdering for læring, spesialundervisning der nøkkeltallene hentes fra GSI, rapportering om tiltak og oppfølging av satsningsområdene i Handlingsplanen for Birkenesskolen 2014-2018.

## Evaluering og rullering av handlingsplanen

### Ansvar for evaluering og justeringer slik at overordnet målsetning kan nås

#### Arbeidsgruppens (ASU) ansvar:

ASU har ansvaret for å initiere og koordinere en årlig prosess.

#### Skoleeiers ansvar:

Skoleeier skal foreta en årlig evaluering basert på tilstandsrapporten.

Justert handlingsplan skal hvert år behandles i kommunestyret.

#### Skoleleders ansvar:

Skoleleder skal lede arbeidet med satsningsområdene på den enkelte skole, og gjennomføre en årlig evaluering av handlingsplanen blant skolens ansatte, foreldre og elever. Skolenes virksomhetsplaner justeres i forhold til satsningsområdene.

#### Pedagogenes ansvar:

Pedagogene tar aktivt del i arbeidet med satsningsområdene og kommer med innspill i forhold til gjennomføring og evaluering.



## Handlingsplanens posisjon i forhold til andre styringsdokumenter i kommunen

### Nasjonal forankring:

Handlingsplanen er forankret nasjonalt i Opplæringslova og Kunnskapsløftet (LK06). I tillegg skal planen sørge for at skolene oppfyller de føringer som gis gjennom stortingsmeldinger og andre styrende dokumenter fra sentrale myndigheter.

### Kommunal forankring:

Handlingsplan for skole utgjør sammen med handlingsplan for barnehage grunnpilaren i det kommunale planverket vedrørende oppvekst og utdanning. De vil også være førende for innholdet i samfunnsdelen av kommuneplanen der de også samordnes med planer for andre tjenester som berører barn og unge. Hver skole og barnehage følger opp handlingsplanen med egne virksomhetsplaner.

### Interkommunal forankring og deltagelse i ulike prosjekter/satsninger:

Kommunens viktigste samarbeidspartner vedrørende både skoleutvikling og drift er arbeidet i Oppvekstnettverket i Knutepunkt Sørlandet og det arbeidet som skjer i regi av Fylkesmannen. I tillegg forholder vi oss til Regionplan Agder 2020, fagfelt utdanning.

Kommunen deltar i flere prosjekter i både Knutepunktet og i statlig regi. Dette er prosjekter/satsninger som vi vurderer at styrker oss i arbeidet med å skape en bedre skole og som gir oss gode tiltak både mht kompetanse og forbedret praksis. Det er svært viktig at all deltagelse i ulike prosjekter/satsninger er i tråd med våre egne satsninger slik de fremkommer i handlingsplanen vedtatt av kommunestyret, og at de følger programmer som er basert på oppdatert og anerkjent forskning.

Skolene i Birkenes deltar i følgende prosjekter/satsninger:

**Vurdering for læring, pulje 5.** Dette er et eget opplegg i regi av utdanningsdirektoratet (Udir) med sikte på at kommunen skal få hjelp til kvalitetsutvikling innenfor dette området. Dette er et eget satsningsområde innenfor vår egen handlingsplan og vi forventer at både opplegg og tilskuddsmidler (kr 250 000) fra Udir vil bidra til forbedret og mer enhetlig kvalitet på områder som kartlegging, vurdering, tilbakemelding/veiledning, hjem-skolesamarbeid. Vi forventer konkrete resultater i hver enkelt klasse i forhold til dette. Prosjektperioden varer fram til 2016 og innebærer også en forpliktelse til å sette av minimum en 20% stilling til å arbeide med dette feltet.

**Inkluderende Læringsmiljø i Knutepunkt Sørlandet.** Dette er en satsning for barnehage og skole mellom de seks minste kommunene i Knutepunktet (Kristiansand har sitt eget: FLIK) med sikte på målretta arbeid for å fremme et læringsmiljø for hvert enkelt barn og ungdom. Satsningen legger avgjørende vekt på ledelse og utvikling av en lærende organisasjon og det passer meget godt inn i forhold til vårt eget satsningsområde: Ledelse på alle nivå. Satsingsperioden vil minimum vare frem til 2016 og er hovedsakelig finansiert av skjønnsmidler fra Fylkesmannen

**Skolen som arena for barn og unges psykiske helse** er et forsknings/samarbeidsprosjekt mellom helse- og utdanningsdirektoratet dere fire kommuner i Aust Agder og Telemark samarbeider sammen med begge fylkeskommunene. Siktemålet er å kartlegge og videreutvikle et tverrfaglig samarbeid mellom ulike tjenester slik at skolen kan fungerer bedre i forhold til psykisk helse og dermed også læring. Det skal i prosjektet arbeides både breitt forebyggende og smalere inn mot de som har sterkest behov for oppfølging. Dette prosjektet passer glimrende inn mot alt vi gjør og ikke minst i forhold til satsningsområdet Tidlig Innsats. Prosjektet varer frem til 2017 og støttes med kr 350 000 pr år samtidig som det følges av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI).

**I tillegg har utdanningsdirektoratet en stor satsning inn mot ungdomsskolene : ( GNIST ).** Denne innebærer en stor kompetansesatsing sammen med høgskoler/universiteter, men det er ikke avklart om Birkenes kommune blir en del av dette i 2015 eller 2016.

Helsestasjonen, PPT og barnehage har hatt en stor satsning på **Kognitiv utvikling** og skolene vil være med på de kompetansetiltak som passer i forhold til innhold og mulighet for deltagelse. **Regionalt ressurscenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging ( RVTS )** har vært en viktig kompetanse leverandør i dette Kognitiv utvikling prosjektet, og basert på dette vil Birkenes kommune inngå et nærmere samarbeid med RVTS som innebærer både organisasjonsutvikling, ledelse og faglig kompetanseutvikling.

Samarbeidet med **Nasjonalt veilederkorps** avsluttes våren 2014, og kunnskap/erfaringer fra dette utviklingsarbeidet kommer til syne i dette planarbeidet samtidig som det vil prege organisasjonens vilje og evne til å fortsette et godt utviklingsarbeid i fremtiden.



## Vedlegg

### Vedlegg 1. Kommunens styringslinjer

En kommune er et lokalt forvaltningsorgan som styres av folkevalgte representanter. I kommunen utøves et representativt demokrati, gjennom folkevalgte organer som kan fatte bindende vedtak på vegne av innbyggerne og med virkning overfor dem (St.meld. nr. 33 2008-2009, Eit sterkt lokaldemokrati, kapittel 1).

Selv om kommunen anses som ett organ i forvaltningsrettslig sammenheng, er det en indre tredeling/styringslinje innenfor kommunenivået i Birkenes kommune:



Aktørene på grunnskolenes område er politisk skoleeier (Kommunestyret og Tjenesteutvalget), administrativ skoleeier (kommuneadministrasjonen) og skoleledere (rektorene). I tillegg vil skolenivået inneholde profesjonen (pedagogene), elever og foreldre.

Kommunen er *selvstendig rettssubjekt*; kommunen kan i prinsippet beskjeftige seg med det kommunestyret vil, så lenge det ikke strider mot lov eller andre overordnede vilkår. Dette betyr at kommunen har et vidt handlingsrom, og har en frihet innenfor rammen av overordnede regler og begrensninger.

«Kommunen» er på mange måter det samme som kommunestyret. Kommunestyret kan opprette underordnede organer, både folkevalgte organer og administrative organer, til å utføre nærmere bestemte *oppgaver* i kommunen. Kommunene kan altså organisere seg på forskjellige måter, men det er likevel kommunestyret som det øverste organet i kommunen, som har *ansvaret*.

Når kommunestyret delegerer sin beslutningsmyndighet til et underordnet folkevalgt organ eller administrasjonen i kommunen, vil en slik avgjørelse fattet med hjemmel i en slik delegering ha samme gyldighet som om den var fattet av kommunestyret selv.

I utgangspunktet kan slike underordnede organer som får tildelt beslutningsmyndighet, delegerer myndighet videre til sine underordnede organer. I Birkenes kommune har kommunestyret på skolefeltet for eksempel delegert myndighet til et underorgan – Tjenesteutvalget. Etter kommuneloven § 23 nr. 4

kan kommunestyret også delegerer myndighet til administrasjonssjefen (rådmannen), slik at hun kan treffe vedtak i enkeltsaker eller typer av saker som ikke er av «prinsipiell betydning.» Den myndighet som rådmannen har fått tildelt, kan også delegeres videre nedover i kommuneadministrasjonen, til direkte underordnede eller til «ytre etater» slik som for eksempel rektorene på skolene.

I Birkenes kommune er det vedtatt et delegasjonsreglement i medhold av kommuneloven § 23 nr. 4 som blant annet innebærer en videredelegasjon fra rådmann til skolesjef og videre ned til skoleledere. Dette delegasjonsreglementet er datert 01.08. 2011.

Skoleeier skal ikke bare drive med forvaltningsmyndighet, men har også en forpliktelse til å ha fokus på kvalitetsutviklingsarbeid. Dette arbeidet har rådmannen valgt å legge til en egen arbeidsgruppe (ASU), hvor «linjen» er skole- og oppvekstsjef og hvor rådmannens ledergruppe er styringsgruppe. Skolelederne (rektorene) blir det ledernivået som får hovedansvaret for å implementere og drive utviklingsarbeidet på skolene.

ASU ble opprettet i februar 2013, og Handlingsplanen er det første konkrete arbeidsresultat som gruppen har produsert. En handlingsplan kan ses på som en strategi for å oppnå overordnede mål i en virksomhet. For å oppnå overordnede målsetninger på grunnskolens område, er det nødvendig å ha en god forståelse av hvordan aktørene kan bidra på best mulig måte ut fra sitt ansvar og sine roller, og hvordan samhandlingen mellom disse aktørene bør være. Både nasjonale og internasjonale studier har vist at målrettede utviklingsstrategier som vektlegger sammenhengene mellom ulike organisasjonsnivåer, kan bidra til å heve kvaliteten i skolen (Levin 2010, Elmore 2004, Engeland, Langfeldt og Roald 2008 og Roald 2010). Styringslinjene som vist ovenfor er en viktig premiss i dette arbeidet, men den metodikken som velges for å drive utviklingsarbeid er også avgjørende for å lykkes.

## Vedlegg 2. Matrise for skoleeierrollen

### Skoleeierrollen

Matrise fra drøfting på skoleeiernivå

| Hva er bra i dag                               | Hva kan bli bedre                                 | Vekting | Hvordan kan det bli bedre                             |
|--|---|---------|---|
| • Politisk referansegruppe                     | • Forutsigbarhet                                  | 19      | • Ha møteplasser                                      |
| • Geografisk nærhet                            | • Forutsigbar skolestruktur                       | 19      | • Årshjul (budsjett, tilstandsrapport, handlingsplan) |
| • Felles vilje til å bli bedre                 | • Helhetlig styring                               | 14      | • Involvering   |
| • Tverrpolitisk samarbeid                      | • Mål   | 13      | • Tettere samarbeid                                   |
| • Politisk vilje til å beholde skolestrukturen | • Kunnskap/kompetanseheving                       | 12      | • Felles standard                                     |
| • Samarbeid på ulike nivå                      | • Realisering av skoleeierrollen/Ansvarliggjøring | 11      | • Kontinuitet   |
| • Bevisstgjøring/skole i fokus                 | • Utdanning som verdi                             | 10      | • Informasjonsflyt (åpenhet)                          |
| • Veiledningskorpset                           | • Større åpenhet (innsyn/resultater)              | 6       | • Forberedende informasjonsmøter                      |
| • Aktive politikere                            | • Effekt av tiltak/målinger                       | 5       | • Godt fungerende møter                               |
| • Ønske om kvalitet                            | • Økt fokus på skoleutvikling                     | 5       | • Skolebesøk  |
| • Tidligere skolepolitisk handlingsplan        | • Kunnskap om nasjonale føringer                  | 5       | • Konkrete mål  |
| • Engasjert ordfører                           | • Transformering                                  | 4       | • Møter med skolene                                   |
| • Fokus på Birkenesskolen                      | • Innsikt i skolen                                | 4       | • Felles skolering                                    |
| • Utviklingsarbeid                             | • Engasjement                                     | 3       | • Fagdag/temadag (utdanning)                          |
| • Lære og lære sammen                          | • Bedre planlegging                               | 3       | • Oppfølging  |
| • Kunnskaps- og forskningsbasert utvikling     | • Vekte krav og støtte                            | 3       | • Etterspørre informasjon tidlig                      |
| • Involvering                                  | • Direkte kommunikasjon                           | 2       | • Administrasjonen må sortere informasjon             |
| • Beste praksis                                | • Yrkesveiledning                                 | 2       | • Tydeligere krav fra politikerne                     |
| • Systematikk                                  | • Budsjettdisiplin                                | 2       | • Skape enighet blant politikerne                     |
|  | • Flyt i nivåene                                  | 2       | • Spisse oppgaver                                     |
|  | • Systemisk tilbakemelding                        | 1       | • Åpen skoledag med skoleeiere                        |
|  | • Forventninger/oppfølging av politikk            | 1       | • Bygge på forskning                                  |
|  | • Bestillinger/forventninger til administrasjonen | 1       | • Tidlig omstilling                                   |
|  | • Være oppdatert på forskning                     | 1       | • God rekrutteringspolitikk                           |

## Vedlegg 3. Matrise for skoleledelse

| Aktør                     | Rektorene  | Birkeland skole   | Valstrand skole   | Engesland skole  | Herefoss skole  | Voksenopplæringen   |
|---------------------------|--|---|---|--|---|---|
| <b>Hva er bra?</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på skoleutvikling</li> <li>En felles tråd i utviklingsarbeidet (samme satsingsområder)</li> <li>Økt fokus på felles standarder (Birkenesskolen)</li> <li>Lik praksis</li> <li>God fagkompetanse</li> <li>Medvirkning</li> <li>Involvering</li> <li>Lykkes med å jobbe med elevenes læringsmiljø</li> <li>God ledelsesstruktur</li> <li>God organisasjonsutviklingsprosessen</li> <li>Endringsvilje</li> <li>Åpenhet/informasjonsflyt</li> <li>Skoleledelse har effekt</li> <li>Utviklingsfokus gir mer effekt</li> <li>God lederstøtte på lovverk</li> <li>God på foreldresamarbeid</li> <li>På jakt etter beste praksis</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilgjengelig og tilstedeværende</li> <li>Rolig og saklig</li> <li>Lytter</li> <li>«blant os»</li> <li>Fleksibel innstilling</li> <li>Tar hånd om de nye</li> <li>Strukturert oppfølging</li> <li>Lederteam</li> <li>Systematisk oppfølging av arbeidet med pedagogisk arbeid</li> <li>Får info vedr skolens framtid . det som påvirker hverdagen</li> <li>Kjenner lover og regler</li> <li>Framtidsrettet teknologisk</li> <li>Problemløsende</li> <li>Synlig i klasserommet</li> <li>Mer pedagogiske ledere</li> <li>Ansatte blir tatt på alvor</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lager gode styringsdokumenter</li> <li>Tar ansvar i vanskelige saker</li> <li>Lytter til personalet</li> <li>Lav terskel for å ta kontakt med ledelsen- åpne dører</li> <li>Romslighet</li> <li>Holder beina på jorda</li> <li>Har pedagogisk tyngde og har vært lærere</li> <li>Støtte og tydelige forventninger mht. Klasseledelse</li> <li>Gode på pedagogisk veiledning</li> <li>Godt fellesskap og arbeidsmiljø</li> <li>God styring og administrasjon-kontroll på lover og regler</li> <li>Demokratisk ledelse (medinnflytelse/ åpenhetskultur)</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på utvikling</li> <li>Fokus på kunnskap om lover og forskrifter</li> <li>Lav terskel for henvendelser til rektor og raske svar</li> <li>Fokus på læringsresultat og læringsmiljø</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Det er fokus på læringsresultat på skolene med gode mål for opplæringa</li> <li>Det er fokus på barn og unges psykiske helse. Det skrives felles plan i kommunen</li> <li>Det er fokus på lederrollen med mange gode kurs, bl.a med Thomas Koefoed</li> <li>God hjelp og oppfølging på lovverk ang. enkeltvedtak og tolkning av sakkyndig vurdering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på utviklingsarbeidet</li> <li>Vurdering for læring. Stadig påtrykk fra ledelsen</li> <li>Tilbakemelding på halvårsplaner</li> <li>Observasjon og veiledning av undervisning</li> <li>Åpen dør kultur. Tid til uformell oppfølging/veiledning</li> <li>Trygg leder</li> <li>God administrativ styring og kontroll</li> </ul>   |
| <b>Hva kan bli bedre?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Individuell oppfølging på kommunenivå</li> <li>Medarbeidersamtaler</li> <li>Lederstøtte i forhold til de oppgaver som skal gjøres</li> <li>Kommunalt ansvar for personaloppfølging</li> <li>Kollegaveiledning/støtte i rektorkollegiet</li> <li>Bruke rektormøtet som veiledningsfora</li> <li>Bedre oppfølging av utviklingsarbeid</li> <li>Mer trykk på elevenes resultater (analysearbeid mot mål)</li> <li>Rutiner og systemer for drift</li> <li>Enda bedre på felles standarder</li> <li>Felles årshjul for utviklingsarbeidet</li> <li>Tilstedeværende leder</li> <li>Omforent forståelse av lederrollen (skolelederrollen i endring)</li> <li>Felles forståelse av tilbakemeldingskultur</li> <li>Mer formell kompetanse</li> <li>Delegasjon av oppgaver</li> <li>Saksbehandlingstid (tidstyv)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bedre oppfølging: Se til at oppgaver blir gjort av den som skal gjøre jobben</b></li> <li><b>Vikarsituasjonen</b></li> <li><b>Jevner fordeling av arbeidsbyrder</b></li> <li><b>Faste og få voksne i klassen</b></li> <li><b>Planlegge timeplanen</b></li> <li>Involvere personalet før avgjørelser blir tatt.</li> <li>Gi mer ros og oppmerksomhet</li> <li>Synlig årshjul for ledelsen</li> <li>Bruke av fellestid</li> <li>Medarbeidersamtale</li> <li>Mer synlig i klasserommet</li> <li>Ledelsen fordeler ressursbruken selv</li> <li>Møtereferat fra fellestid, storteam og medbestemmelsesmøte</li> <li>Utviklingsarbeidet kommunalt fungerer ikke</li> <li>Større del av ressursen bør være fleksibel</li> <li>Skolesjefen er lite synlig</li> <li>Tilbakemelding på henvendelser</li> <li>Rutiner i arbeid med samarbeidspartnere</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teammodellen</li> <li>Timeplaner</li> <li>Raskere og bedre til å utføre endring</li> <li>Vagt hvor kommunen vil</li> <li>Fellesmøter og dager er for lite effektive</li> <li>Pedagogisk veiledning til miljøarbeidere</li> <li>Miljøarbeiderne er med på alle informasjonsmøter om elever</li> <li>Større fokus på utvikling og endring</li> <li>Tydighet og enighet om oppgaver som skal gjennomføres</li> <li>Lite informasjon til alle felles</li> <li>Mer rom for faglig samarbeid</li> <li>Mer fokus på elevresultater</li> <li>Mer intern kursing med tanke på endring og utvikling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planlegging og forutsigbarhet</li> <li>Mindre enveis kommunikasjon</li> <li>Mer fokus på daglig drift</li> <li>Jobbe bedre med resultater fra div. tester/undersøkelser</li> <li>Behandle alle ansatte likt, alle få samme info</li> <li>Gjennomføring av medarb.samtaler</li> <li>Mer tid til internt samarbeid</li> <li>Mer tilstedeværelse av rektor</li> <li>Adm.rutiner, arbeidstidsavtaler, beredskapsplaner o.l. må være på plass</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jobbe mot felles mål for skolene</li> <li>Ha felles planer for skolene</li> <li>Tydligere og bedre lederstøtte i vanskelige personalsaker</li> <li>Ha god opplæring for nytilsatte ledere</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Skape mer fokus på en dele-kultur på skolen også kollegaveiledning</li> <li>Mer kompetansespredning etter kurs</li> <li>Mer informasjon fra ledelsen ut, kan egentlig ikke bli for myeMer åpenhet mht prioriteringer</li> <li>Systematisk referatskriving fra alle møter</li> <li>Gode kurs i regi av VOX må alle reise på. Bedre å satse på færre kurs og sende flere, enn å sende en her og en der.</li> <li>Mer refleksjon/veiledning knyttet til spes.ped elevene.</li> <li>Gi bedre informasjon om stortingsmeldinger, forskning, andre politiske dokumenter til lærerne</li> <li>Demokratiske prosesser mht oppstartsdato for nye deltagere/elever.</li> </ul> |



|  |  |   |  |   |   |  |
|--|--|---|--|---|---|--|
| <p><b>Hvordan kan det bli bedre?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuell oppfølging: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisere oppfølgingen</li> </ul> </li> <li>Økonomi</li> <li>Personal</li> <li>Fag (møteplasser, skjemaer, kurs)</li> <li>- Administrativ kartlegging av behov</li> <li>- «Startpakke»</li> <li>- Oppfølging i forhold til avvik</li> <li>- Hver leder får mål og kriterier for mål</li> <li>• Felles årshjul for drift og utviklingsarbeid: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Starte prosessen med å utarbeide årshjul</li> <li>- Sette av tid, ressurser, tidsramme</li> <li>- Koordinere med Moava 13.10</li> <li>- Koordinere mot skoleleder</li> <li>- Koordinere på tvers av fagområder</li> <li>- Tilgjengelighet og oppfølging av årshjulet</li> </ul> </li> <li>• Tilstedeværende leder: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beholde ass. rektorstilling</li> <li>- Færre møter?</li> <li>- Bevisst fordeling av tidsbruk</li> <li>- Bedre kvalitet på møtene</li> <li>- Tilgjengelig</li> <li>- Kulturendring</li> <li>- Utvikle en rolleforståelse</li> <li>- Spes. Tiltak for små skoler</li> <li>- Delegasjon</li> </ul> </li> <li>• Omforent forståelse av lederrollen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gode stillingsbeskrivelser</li> <li>- Ha temadag om lederrollen</li> <li>- Formalisere lederutdanningen – for eksempel rektorskole</li> </ul> </li> <li>• Lederstøtte i forhold til oppgaver: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avklare roller/ansvar i adm. (prosesser her!)</li> <li>- Møter med de forskjellige stabsfunksjoner</li> <li>- Rapportering/møter/oppfølging</li> </ul> </li> </ul> <p>«Startpakke»</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Parallell legge alle fag i timeplanen.</b> Flere bøker. Stasjonsarbeid samtidig. Vikar inn tidlig.</li> <li>• <b>Frister/deadlines.</b> Medarbeidersamtaler, trinnsamlinger, arbeidsinstruks lærer-assistent</li> <li>• <b>Ledelsen fordeler ressursene, og ikke trinnet</b></li> <li>• <b>Trinnsamtaler ved stort fravær</b></li> </ul> <p>Finne felles løsninger, tilby avspasering for ekstra byrdefull arb.sit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kontrollrutiner ved manglende utført arbeid.</b> Oppfølging, evaluering og konsekvens.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alltid en leder tilstede på skolen</li> <li>• Beholde og/eller øke lederressursene</li> <li>• Fokus på elevenes læring</li> <li>• Mer tid til faglig samarbeid</li> <li>• Satse på gode lærere</li> <li>• Trygg vikardekning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det må legges til rette for å jobbe med resultater og gjennomføring av kartlegging/nasj.prøver og trivselsundersøkelser.</li> <li>• Det ønskes at det blir lagt til rette for bedre personalpolitikk; gjennomføring av medarbeidersamtaler, lik behandling av ansatte, lik info, teambuilding og mer personaldeltagelse.</li> <li>• Jobbe med fokus på daglig drift, administrative rutiner og bedre planlegging som gjør at arbeidsdagen blir mer forutsigbar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha felles årshjul for alle skolene</li> <li>• Lage felles årsplaner i fagene som alle skolene følger</li> <li>• Ha en kommune som kommer deg i møte når ting blir vanskelig. Lederne må ikke stå alene</li> <li>• Ha klare krav og kursing for nytilsatte ledere. De må kunne et minimum før de settes inn i rollen som leder</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legge til rette for/systematisere kollegaveiledning</li> <li>• Holde noen personalmøter/info møter med referat. Ikke all info på it's. Nå brukes møtevirkomheten til team og utviklingsarbeid.</li> <li>• Kollegaveiledning blant rektorene/ generell veiledning mht lederrollen</li> </ul> |
|--|--|---|--|---|---|--|

## Vedlegg 4. Matrise for klasseledelse

| Aktør              | Rektorene  | Birkeland skole   | Valstrand skole  | Engesland skole  | Herefoss skole  | Voksenopplæringen  |
|--------------------|--|---|--|--|---|--|
| Hva er bra i dag?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Involvering av ansatte</li> <li>Blitt ett felles fokus i kommunen</li> <li>Noen skoler har utviklet en egen standard</li> <li>Større enighet om hva som er god klasseledelse</li> <li>Har startet med å vurdere kvaliteten på standarden</li> <li>Fått knyttet sammen forskning og praksis</li> <li>Noen skoler har startet med skolevandring –blitt lettere å lykkes med veiledning</li> <li>Jobber mer systematisk med utvikl.arb</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Målformulering på ukeplanen</li> <li>Elevsamtaler</li> <li>Felles fokus på klasseledelse</li> <li>Bra med felles kursing</li> <li>Hilse på elevene hver dag, se hver enkelt</li> <li>Ansatte er involvert i utviklingsarbeidet med klasseledelse. Felles standard.</li> <li>Bra med fokus på måter å imøtekomme elevene som skaper en trygg, positiv og motiverende relasjon</li> <li>Skolens ansatte er flinke på å opparbeide gode relasjoner til elevene.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oppstart av timene. Info om hvordan økta skal gjennomføres.</li> <li>Arbeidsplan.</li> <li>Klasseregler</li> <li>Læreren skriver på tavla og krysser av underveis</li> <li>Hilse når en ny lærer kommer inn i klasserommet</li> <li>Forventninger til oppstart og avslutning</li> <li>God arbeidsro i klassene</li> <li>Gode relasjoner til elevene</li> <li>Godt samarbeid</li> <li>Elevsamtaler</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Møter elevene om morgenen</li> <li>Støtter og tilrettelegger</li> <li>Viser interesse for elevene</li> <li>God struktur</li> <li>Mål på ukeplaner</li> <li>Tipsplakater/forventninger</li> <li>Vi ser alle elevene</li> <li>Nye ordensregler</li> <li>Motiverer elevene</li> <li>Kommuniserer</li> <li>Nær kontakt med hjemmene</li> <li>Skaper relasjoner</li> <li>Sosiale aktiviteter</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle lærerne håndhiser på elevene og ser dem i øynene</li> <li>Vi sjekker hvordan de har det på en skal fra1-10</li> <li>Vi har fokus på gode mål for timene</li> <li>Microteaching: God start av timen, god arbeidsøkt som hoveddel og god avslutning av timene med klare forventninger til neste arbeidsøkt.</li> <li>Vi har en god pedagogisk plan om klasseledelse</li> <li>Vi har gått på felles kurs om klasseledelse.</li> <li>Alle lærerne har egen bok om klasseledelse. Lærerne får i oppdrag å legge frem kapitlene for de andre.</li> <li>Alle lærerne tar i bruk og prøver ut forskningsbasert klasseledelse, med stort hell.</li> <li>Motivasjon til å bli bedre i klasseledelse.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gode på relasjonsbygging, se ressurser hos den enkelte, håndhise hver morgen</li> <li>Tydlig oppstart, avslutning</li> <li>Tydlig struktur for timen</li> <li>Følge opp elever som kommer for sent</li> <li>Komme presis til timen som lærer</li> <li>Vi har tid med elevene</li> <li>Ikke for mange lærere innom hver gruppe</li> <li>Samtaler med hver enkelt elev</li> </ul>   |
| Hva kan bli bedre? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tydlig sammenheng mellom mål og budsjett</li> <li>Mer delekultur på suksesshistorier (beste praksis)</li> <li>Samarbeidsstruktur (fagseksjon)</li> <li>Mer fokus på reflekterende team</li> <li>Lik praksis mht ordensreglement</li> <li>Kollegaveiledning</li> <li>Analysekompetanse</li> <li>Bedre verktøykasse (beste praksis)</li> <li>Tettere fraværsoppfølging</li> <li>Mer tjenelig bruk av teknologi</li> <li>Involvere foreldre som ressurs (skole-hjem)</li> <li>Rekruttering/ prosess</li> <li>Tilpasset opplæring</li> <li>Oppfølging og evaluering (tid til ped.ledelse)</li> <li>Utvikling av felles standarder for utviklingssamtaler</li> <li>Organisering av elevene/arbeidet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felles regler og lik håndhevelse</li> <li>Bli flinkere til å lage kriterier og gi konkrete tilbakemeldinger</li> <li>Tid til å se de «stille» elevene</li> <li>Jevnlig gjennomgang av regler og rutiner. Opprettholde praksisen</li> <li>Er vi flinke nok til å rose positiv oppførsel fremfor å påpeke uønsket oppførsel?</li> <li>Holde temaet om KL varmt</li> <li>Tydelige forventninger/ krav om hva som forventes av elever og foreldre</li> <li>Tidlig innsats/tidlig bekymring</li> <li>Tidlig samarbeid mellom forskjellige instanser</li> <li>Ikke alle er på ped.utviklingsarbeid når viktige tema som KL blir tatt opp. Dette må være obligatorisk for alle lærere og assistenter</li> <li>Mht kultur for læring: med stadige nedskjæringer, kan det til tider virke som om det ikke er prioritert. Bør jobbes på kommunalt nivå med å skape kultur for læring</li> <li>Felles forståelse for tiltak eller konsekvenser vi kunne hatt for elever som stadig forstyrrer, havner i konflikter, bryter ordensregler osv?</li> <li>Oppsummere timen</li> <li>Tydelige. Tilpasse oss elevenes nivå i elevgruppa (faglig)</li> <li>Individuell tilbakemelding</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunisere forventninger</li> <li>Tydligere regler</li> <li>Egenvurdering av arbeider</li> <li>Kollegaveiledning</li> <li>Elevenes forventninger til seg selv</li> <li>Mål for timene</li> <li>Stabile ressurser – stabilt personale</li> <li>Leksekontroll</li> <li>Avslutning av timen</li> <li>Oppstart og motivering – mål for timen</li> <li>Motivering av hver elev</li> <li>Felles rutiner i kollegiet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lik praksis i skolehverdagen</li> <li>Kultur for læring</li> <li>Skole-hjemsamarbeid</li> <li>Det psykososiale miljøet</li> <li>Tiltak ved utrygt læringsmiljø (elev-elev/klasse)</li> <li>Presisere målene for timen</li> <li>Kollegaveiledning</li> <li>Vise respekt for egenart (vi er forskjellige)</li> </ul> <p><u>Ønsket prioritering:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Det psykososiale miljøet</li> <li>Kultur for læring</li> <li>Lik praksis i skolehverdagen</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enda tydeligere fokus på læring</li> <li>Bedre mål for timene</li> <li>Bedre på undervisningsvurdering og tilbakemelding</li> <li>Fra 3 til 6 foreldremøter i året, med fokus på felles forståelse av læring, samarbeid, skole/hjem samarbeid osv</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Følge opp elever som kommer for sent</li> <li>Alle lærere komme presis til timene</li> <li>Felles retningslinjer på uønsket atferd</li> <li>Være flink med å gi tydelige beskjeder</li> <li>Kommunisere forventninger til den enkelte, både faglig og strukturelle ting</li> <li>Forskjellene mellom hvert enkelt klasserom (lærer) bør bli mindre, utvikle standarder for KL</li> <li>En slags ringeklokke</li> <li>Opprettholde gode rutiner</li> </ul> |

|   |   |   |  |   |  |   |
|---|---|---|--|---|--|---|
| <p><b>Hvordan kan det bli bedre? (tiltak)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innføre veiledere (ressurslærere) på KL (Modellere)</li> <li>• Bedre forankring</li> <li>• Endre ansettelsesprosessen (for eksempel prøveundervisning før tilbud om jobb)</li> <li>• Skoleledelsen må ha tettere oppfølging</li> <li>• Mer praksisnær kursing</li> <li>• Milepælsplan for implementering av praksis</li> <li>• Utvikle bedre kommunikasjon til politisk skoleeier</li> <li>• Standardisert kurspakke i IKT/ordensregler/ rutiner m.m.</li> <li>• Omforent forståelse av hva det vil si å møte forberedt</li> <li>• Bruke rektormøtet som pedagogisk refleksjonsarena for skolelederne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bli flinkere til å lage kriterier og gi konkrete tilbakemeldinger til elevene knyttet opp mot disse</li> <li>• Jevnlige gjennomgang av regler og rutiner. Opprettholde praksisen (voksne)</li> <li>• Dele erfaringer med hverandre (kollegaveiledning)</li> <li>• Felles obligatorisk storforeldremøte om klasseledelse</li> <li>• Personer på ulike arbeidsplasser må kurses slik at de kan benyttes som veilederteam i kommunen (dette forebygger sykemeldinger, og vi løfter hverandre i hverdagen)</li> <li>• Hjelp og veiledning fra andre instanser</li> <li>• Fokusområder må være tydelige for alle. F.eks. bør det være en felles forståelse av hva vurdering for læring er. Det må komme tydelig frem at alle skolene og dens ansatte skal følge det. Det bør følges opp av kommunen og skolesjefen om dette blir gjennomført på de ulike skolene</li> <li>• Det som blir innført på barneskolen bør tas videre i ungdomsskolen (vurdering for læring, fagplan osv)</li> <li>• Trygge, forutsigbare rammer (stabil kontaktlærer, tilstede og godt forberedt)</li> <li>• Felles kursing/kompetanse</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilit og kvalifisert personale</li> <li>• Stabil timeplan og arbeidsoppgaver</li> <li>• Felles struktur på undervisningen, som oppstart og avslutning av timer</li> <li>• Mål for timene</li> <li>• Felles regler for alle trinn</li> <li>• Faglig samarbeid</li> <li>• Gjøre det som kommer elevene til nytte</li> <li>• Teamarbeid</li> <li>• God struktur på timene</li> <li>• Motivering av elevene</li> <li>• Være konsekvente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeide med det psykososiale miljøet og læringsmiljøet</li> <li>• Rutiner/planer for det psykososiale miljøet</li> <li>• Utvikle kultur for læring</li> <li>• Tilstedeværende voksne</li> <li>• Følge opp lik praksis i hverdagen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha god tid til fellesøker for pedagogisk personalet</li> <li>• Snakke om at elevene skal ikke bare gjøre, men de skal lære. Hva er god læring?</li> <li>• Ha gode og forståelige mål for hver time. Hva skal vi lære denne timen? Hvordan skal vi lære?</li> <li>• Ha god oppsummering av hver time. Hva var målet? Nådde vi målet?</li> <li>• Ha klare og tydelige tilbakemeldinger til elevene når det gjelder faglig og sosial forventninger.</li> <li>• Invitere foreldre til felles workshops, der lærere og foreldre blander seg i grupper og kommer med gode tilbakemeldinger på hvordan skolen og hjemmet skal samarbeide.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Å ha en struktur for at alle i klasserommet blir sett</li> <li>• Metode for tilpasset opplæring</li> <li>• Bevisstgjøring og opprettholde se</li> <li>• Oppfølging fra leder</li> <li>• Støttende organisasjon – spille hverandre gode</li> <li>• Felles standarder som vi alle jobber med</li> <li>• Godt forberedt til undervisningen – blir da mer fleksible</li> </ul> |
|---|---|---|--|---|--|---|

## Vedlegg 5. Matrise for vurdering for læring

| Aktør                                      | Birkeland skole   | Valstrand skole  | Engesland skole   | Herefoss skole   | Voksen-opplæringen   |
|--|---|--|---|--|--|
| <b>Hva er bra?</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har kriterier. Brukes i forskjellig grad.</li> <li>• Egenvurdering med tommeltegn.</li> <li>• Utviklingsmuligheter ved å rette selv</li> <li>• Læringspartnere/Gir mestringsfølelse</li> <li>• Elevene kjenner kompetansenivået i stasjonsarbeid.</li> <li>• Mestring. 2 stjerner og ett ønske</li> <li>• Noen bruker periodemeldinger</li> <li>• Bruker mål og kriterier fra læreplanen. Elevene kjenner igjen målene.</li> <li>• Fokus på mål og oppsummering av hver time</li> <li>• Presenterer dagsplanen</li> <li>• Mål i alle fag på ukeplanen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starter timene med tydelige mål</li> <li>• Muntlige samtaler om oppgaver elevene har gjort</li> <li>• Vurdere eget arbeid</li> <li>• Fremme mestringsfølelse</li> <li>• Forklare mål for elevene</li> <li>• Gjøre kriteriene for karakterer tydelige</li> <li>• Uketest i forhold til mål for uka</li> <li>• Kommentarer til karakterer som gis</li> <li>• Kriterier for muntlige prøver</li> <li>• Blir kjent med elevene</li> <li>• Kaller uketester for suksess dokumenter</li> <li>• Egenvurdering/kameratvurdering</li> <li>• Menneskesyn</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurderingskriterier v/innleveringer</li> <li>• Mål på ukeplaner</li> <li>• Se hver elevs muligheter og evner</li> <li>• Elevene vet hva som kreves(de vet nå ofte hvilke karakterer de får v/fks presentasjoner)</li> <li>• Ukesjekk m/egenvurdering</li> <li>• Skrive opp måloppnåelse/kriterier og gode tilbakemeldinger</li> <li>• Mål for timen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Få elever i hver gruppe gjør det lett å følge opp hver enkelt</li> <li>• Lærerne er bevisste på å sette opp klare mål for timene sine</li> <li>• Elevene vet hva som skal til for å oppnå lav, middels eller høy måloppnåelse</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir elevene oppgaver de mestrer</li> <li>• Gir positive og konkrete tilbakemeldinger til elevene på det de mestrer</li> <li>• Gir utvidet tid til de som trenger det for å mestre</li> <li>• Oppgaver på lts gir mulighet til å øve til eleven mestrer</li> <li>• God dialog mellom lærer og elev (elevsamtaler, utviklingssamtaler, rapporter)</li> <li>• Skjema med kjennetegn og kriterier for ulike sjangre</li> <li>• Mål for timen på tavla</li> <li>• Vi deler med hverandre</li> <li>• Ledelsen har fulgt opp og oppmuntret i implementeringsprosessen</li> <li>• Mestring på ulike nivå er mulig i mindre grupper</li> <li>• Konkrete tilbakemeldinger</li> <li>• Utviklingssamtalene</li> </ul> |
| <b>Hva kan bli bedre?</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydeligere og mer konkrete kriterier</li> <li>• Egenvurdering</li> <li>• Elevmedvirkning i forhold til mål og kriterier</li> <li>• Bruke itslearning mer aktivt i vurderingsarbeidet</li> <li>• Føringer/fellesstandard</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtaler med elever som man ikke er kontaktlærer for</li> <li>• Følge opp målene for uka</li> <li>• Mer naturlig forhold til «mål-arbeidet» for elevene</li> <li>• Tilpasset opplæring</li> <li>• Its vurderingsverktøy</li> <li>• Tid til oppfølging</li> <li>• Mål i kroppsøving og mat og helse</li> <li>• Rose elevene mer</li> <li>• Mer felles praksis/input fra andre</li> <li>• Mer synlig vurdering for elevene</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gi mestringsfølelse som gir motivasjon</li> <li>• Kriterier og mål</li> <li>• hjelpe elever til å finne motivasjon</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bør ha klare tidspunkter for samarbeid og veiledning av elevene</li> <li>• Må ha enda klarere mål i fagene på ukeplanen/lekseplanen</li> <li>• Bli flinkere til å hjelpe elevene med å finne kompetansenivået og utviklingsnivået sitt</li> <li>• Realistiske tilbakemeldinger</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gi eleven utviklingsmuligheter og tid til å jobbe med/mot målene</li> <li>• Bli flinkere til å ha oppsummering av målene for timer eller perioder</li> <li>• Få deltakerne delaktige i å utforme mål og kriterier</li> <li>• Konkrete kriterier</li> <li>• Konkrete mål</li> <li>• Individuell plan mht mål (ha individuell plan som «bakteppe» og vurdere hvor elevene er i forhold til det</li> <li>• Godt foreldresamarbeid og informasjon til foreldrene</li> </ul>   |
| <b>Hvordan kan det bli bedre? (tiltak)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete kriterier</li> <li>• Kursing og gode praktiske eksempler</li> <li>• Veiledning. Prøve ut, ny veiledning</li> <li>• Konkrete krav fra ledelsen</li> <li>• Felles standarder</li> <li>• Foreldre på itslearning.</li> <li>• Mer medvirkning/involvering</li> <li>• Prøve ut forskjellige metoder, f.eks. læringspartnere</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tid til å utvikle seg</li> <li>• Hver enkelt planlegger bedre</li> <li>• Egenvurdering</li> <li>• Konkretisere kunnskapsmålene i hverdagen</li> <li>• Tydelige forbedringstiltak til elevene/kriterier</li> <li>• Its vurderingsverktøy</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle får/er med på å lage kriterier for oppg. Som elevene forstår.</li> <li>• Gode/konstruktive tilbakemeldinger</li> <li>• Hente fram forkunnskaper</li> <li>• Konkrete oppgaver</li> <li>• Lære elevene å lære(lærestrategier)</li> <li>• Bli flinkere sammen med elevene til å sette opp kriterier for det man gjør</li> <li>• Huske å skrive målene opp på tavle</li> <li>• Kurse lærerne i å lage gode mål/gjøre det i faggrupper o.l.</li> <li>• Mestringsfølelse</li> <li>• Konkretisere/viser når «stoffet» kan brukes</li> <li>• Praktisk rettet arbeid</li> <li>• De voksne viser glede og motivasjon for faget/emnet</li> <li>• Kult å være god</li> <li>• Vise verden/muligheter</li> <li>• Midler til å kunne gjøre andre ting</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare tidspunkter for samarbeid og veiledning av eleven</li> <li>• Klare og målbare mål</li> <li>• Hjelpe elevene med å finne kompetansemålene sine og veilede videre</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighet til å ta en test to ganger</li> <li>• Trene på test</li> <li>• Tilgjengelige mål for en periode</li> <li>• Modelltekster/eksempeltekster</li> <li>• Lekser i VFL-lys</li> <li>• It's learning som hjelpemiddel</li> </ul>  |

## Vedlegg 6. Tidslinje for prosess

|  |                |
|--|----------------|
| • Opstart arbeids-gruppen for skoleutvikling   | februar 2013   |
| • Mandat/oppdrag   | 4. mars 2013   |
| • Innspill fra pedagogene mål/satsingsområder  | 5. april 2013  |
| • 1. workshop m/TU Tema: Barnehage og skoleeierrollen, overordnet målsetning   | 11. april 2013 |
| • 2. workshop m/TU Tema: eierrollen og satsingsområder   | 23. april 2013 |
| • ASU starter analysearbeid  | mai 2013       |
| • ASU ferdigstiller sine anbefalinger/ oppdrag   | 31. mai 2013   |
| • Formannskapsmøte. ASU presenterer sine forslag   | 5. juni 2013   |
| • Administrasjonen fremmer sak for kommunestyret om overordnet målsetning for skoleutvikling og satsingsområder  | 18. juni 2013  |
| • Nytt mandat/oppdrag ASU  | august 2013    |
| • Opstart ASU Fokus: satsings-områdene og delmål knyttet til disse   | august 2013    |
| • ASU på skolebesøk til alle skolene. Informere om satsningsområdene og prosess.   | sep/okt 2014   |
| • Prosess med Tjenesteutvalget.  | 28.januar 2014 |
| • Prosess med pedagogene. Høringsbrev på satsningsområdene skoleledelse, klasseledelse og vurdering for læring.  | feb/mars 2014  |
| • Gruppeledermøte politikere. Referansegruppen informerer om arbeidet med handlingsplanen  | 25.mars 2014   |
| • Samling med skoleledere, veilederkorps, ordfører, rådmann, referansegruppe, ASU, teamledere Birkeland skole. Informasjon om prosessen med handlingsplan og workshop med delmål og tiltak på satsningsområdene. | 4.april 2014   |
| • Rektormøte. Arbeidsøkt i forhold til mål og tiltak i handlingsplanen.  | 24.april 2014  |
| • Tjenesteutvalgsmøte. Oppdatere på foreløpig innhold og arbeidets utvikling.  | 6.mai 2014     |
| • Handlingsplan for skole og barne-hage utarbeides   | våren 2014     |
| • Handlingsplanen fremmes for kommune-styret   | juni 2014      |

## Vedlegg 7. Informasjon om Vokal og Puls

### Informasjon om VOKAL og PULS hentet fra nettsidene til Conexus



#### **Samler vurdering og kartlegging i ett system**

Som lærer får du sammenstilt resultatene fra kartleggingsprøver og vurderingsverktøy i ett system, og får en trygg og strukturert oppbevaring av elevenes fremgang i fag og grunnleggende ferdigheter.

#### **Legger til rette for tilpasset opplæring**

Resultater fra kartleggingsprøver og vurderingsverktøy har høy nytteverdi når du bruker disse aktivt i oppfølging av elevene.

Med VOKAL får du bedre oversikt over og innblikk i elevenes og klassens kompetansenivå, og du kan praktisere Vurdering for læring og tilpasse undervisningen til den enkelte elev.

#### **En felles arbeidsmetode for hele virksomheten**

Som skoleeier eller skoleleder vil du oppleve verdien av at alle lærere i din virksomhet jobber med vurdering og kartlegging på en enhetlig måte. Dermed kan du enkelt følge opp gjennomføringen og analysere aggregerte resultater på gruppe-, skole- og kommunenivå.



Bruk av PULS gjør det enklere å vurdere kvalitet mer systematisk og målrettet.

#### **Med PULS som kvalitetsverktøy kan en**

- se analyserte kvalitetsindikatorer fra sentrale kilder i relevante sammenhenger
- lage møteinnkallelser som inneholder utvalgte kvalitetsindikatorer, kommentarer, bilder og refleksjonsspørsmål
- beskrive og vurdere kvalitet
- beskrive tiltak og vurdere framdrift

Når bruken av PULS er systematisk og målrettet stimulerer dette til organisasjonslæring.

## Bruk av data i prosessarbeid på skolen (Hentet fra nettsidene til Conexus)

Norge deltok i PISA-undersøkelsene for første gang i 2000. Det ble en voldsom debatt da resultatene kom. For første gang hadde vi data som kunne gi oss indikasjoner på et svar til følgende spørsmål: Hvordan ligger vi an? I kjølvannet av Norges første PISA-deltagelse ble data brukt i økende grad i *evalueringarbeid* i skolen. I snart 15 år har vi brukt data stadig mer systematisk når vi blant annet skal evaluere skoler, det vil si svare på spørsmålet om hvor vi er, eller hvordan vi ligger an som skole. Det er selvsagt viktig å vite noe om hva dataene indikerer, om styrker og svakheter til norske skoler. Men hvis bruken av data er begrenset til slike evalueringer, ofte med en årlig frekvens, er vi ikke i nærheten av å bruke data på en produktiv måte i skolens kvalitetsarbeid, det vil si på en måte som stimulerer til organisasjonslæring (se for eksempel Roald 2012 og Earl og Katz 2006).

Hvis en får til å bruke data på måter som engasjerer, skaper felles forståelse og som dermed stimulerer til ledernes læring, lærernes læring og elevenes læring, bruker en data på en mer produktiv og læringsfremmende måte enn i tradisjonelt evalueringarbeid. På denne måten forholder for eksempel personalet på en skole seg til mindre doser, nøye utvalgte, relevante data. De reflekterer sammen over datamaterialet og utformer hypoteser. Sett at denne skolen jobber med å utvikle lærernes kapasitet til å lede klassen sin, slik at elevene lærer mer, så forholder skoleledelsen og lærerne seg utelukkende til data som kan bidra til å kaste lys over kvaliteten på nåværende klasseledelsespraksis.

Denne mer produktive tilnærmingen til bruk av data fortløpende gjennom hele skoleåret kan karakteriseres som bruk av data i *prosessarbeid*. Det er viktige forskjeller mellom å bruke data i evalueringarbeid og prosessarbeid. Evalueringarbeidet er tilbakeskuende. Hvor gode er vi i dag? For å få innsikt i dette må vi gå tilbake i tid og se på hva det er vi har gjort som kan forklare nåværende kvalitet. Prosessarbeidet er derimot framoverskuende. Når en skole initierer en endringsprosess (for å endre større eller mindre deler av nåværende atferd) gjør de dette for å utvikle kvaliteten. I framtiden ønsker skolen å utvikle bestemte kvaliteter. Derfor setter de i gang denne prosessen.

Så bruk av data i evalueringarbeid er altså orientert mot det som har skjedd – hvordan ligger vi an? Og bruk av data i prosessarbeid er orientert mot det som skal skje – hvor skal vi og hva skal vi gjøre for å komme dit? Det pussige er at hvis skoleeier og skolene bruker data på begge måtene, kan det karakteriseres som *kvalitetsvurdering for læring*. Hva har vi fått til (evalueringarbeid)? Og hva må vi strekke oss mot (prosessarbeid)? Man må leve som man lærer



### Status Inkluderende læringsmiljø – september 2013

Inkluderende læringsmiljø er en felles satsing i kommunene Birkenes, Iveland, Lillesand, Songdalen, Søgne, Vennesla og Kristiansand.



Utgangspunkt for satsingen og samarbeidet er felles fokus på å få til et godt, inkluderende læringsmiljø, med bakgrunn i Kunnskapsdepartementet og Utdanningsdirektoratet sitt fokus og satsing på dette området, Bedre læringsmiljø 2009-2014. Arbeidet bygger også på satsingsområda i regionplan Agder 2020. Det overordna mål for satsingen er at alle elever opplever et godt og inkluderende læringsmiljø som fremmer deres trygghet, helse, trivsel og læring.

#### **Hovedmålsetting med satsingen er at:**

Vi har et inkluderende læringsmiljø med fokus på tilpassa opplæring og redusert bruk av spesialundervisning slik at alle barn og unge får større læringsutbytte av det ordinære pedagogiske tilbudet.

#### **Delmål:**

- Vi har en felles forståelse av begrepet inkluderende læringsmiljø.
- Vi har gode prosesser for definering, kartlegging, opplæring og kvalitetsvurdering og evaluering.
- Prosessene virker i det daglige arbeidet for barn og unge.

Deltakere i satsingen er

- Skolesektoren
- Barnehagesektoren
- PPT

#### **Forankring**

- Rammeplan for barnehager
- Kunnskapsløftet – Generell del, prinsipp for opplæringa
- Stortingsmelding nr. 18 (2010-2011): Læring og fellesskap.
- Stortingsmelding nr. 22 (2010-2011): Motivasjon – mestring- muligheter. Ungdomstrinnet
- Regionplan Agder 2020

Ideologi/forskning

- Thomas Nordahl
- John Hattie

#### **Gjennomføring av satsingen.**

Oppvekstnettverket er styringsgruppe for satsingen. Styringsgruppa har ansvar for:

- Framdrift
- Beslutninger

- Budsjett og økonomi
- Informasjon ut i kommunene – hva, hvordan og når

#### Koordinator:

Det er engasjert en koordinator i 20 % stilling fra 13.08.2013.

Fra 16.10.2013 vil koordinator ha 40 % stilling. Engasjementet er i første omgang fram til 31.07.2014.

Koordinator har ansvar for

- Koordinering av arbeidet og et bindeledd i satsingen i alle kommunene
- Fokus på forankring og implementering
- Utfordre, etterspørre og være en pådriver overfor kommunen
- Vise veien videre for kommunene ut fra der de er
- Koordinere de ulike aktørers innsats
- Handlingsplan som hele tiden oppdateres
- Følge opp kommunenes behov for støtte som er nødvendig ut fra de krav som satsingen stiller
- Informasjon og felles presentasjoner
- Dokumentasjon og bidra til en god evaluering

#### Kommune

Den enkelte kommune ved kommunalsjef/oppvekstsjef har ansvar for

- Forankring av satsingen i egen kommune
- Forpliktelse i forhold til satsingen
- Informasjon i egen kommune
- Framdriftsplan egen kommune
- Gjennomføring/implementering og oppfølg av satsingen i egen kommune
- Delta i styringsgruppe

#### Skoleleder/styrer/leder PPT

Den enkelte skoleleder, styrer og leder av PP-tjenesten har ansvar for

- Forankring av satsingen i egen enhet
- Gjennomføring/implementering og oppfølging av satsingen i egen enhet

#### PPT sin rolle i satsingen

PP-tjenesten er en del av satsingen.

Hovedfokus i forhold til PP-tjenesten er systemarbeid med fokus på førtilmeldingsfasen. Dette innebærer blant annet veiledning av skoler og barnehager i fasen før henvisning til PP-tjenesten, jamfør ny paragraf i Opplæringsloven per 01.08.2013. I tillegg til at PP-tjenesten deltar i veiledning i forhold til enkeltelever.

#### Suksesskriterier

Suksesskriterier for satsingen etter tilbakemelding fra kommunene er at

- Satsingen er en del av en helhet
- Felles forståelse inkluderende læringsmiljø/felles pedagogisk plattform
- Forankret i forskning- operasjonalisert til praksis
- System for pedagogisk refleksjon; verktøy og metoder
- Barnehage, skoler og PP-tjenesten ønsker å være med fra starten
- satsingen har en balanse mellom nedenfra- opp, og ovenfra- ned

#### Felles hovedområder/elementer i satsingen:

- Felles forståelse av inkluderende læringsmiljø
- Relasjoner og kommunikasjon
- System for pedagogisk refleksjon
- Organisasjonslæring, implementering og prosesser i team

#### **Framdrift**

- Høsten 2013: Arbeid med ramme for satsingen og konkretisering av innhold
- Våren 2014: Forankring av satsingen på ledernivå i skole, barnehage og PP-tjenesten

Målet er at satsingen innen juni 2014 er forankret hos ledere i skole, barnehage og PP-tjeneste.

## Vedlegg 9.

### Informasjon om «Skolen som arena for barn og unges psykiske helse»

Birkenes kommune er med i det nasjonale forsknings- og utviklingsprosjektet «Skolen som arena for barn og unges psykiske helse» i regi av Utdanningsdirektoratet og Helsedirektoratet. Prosjektet går over 4 år. Det er eksterne midler og en lokal prosjektleder. Hovedarbeidet foregår på den enkelte skole. I den første fasen av prosjektet er det fokus på klasseledelse og opplæringsloven § 9a-3, elevenes psykososiale miljø.

Målene for prosjektet er:

#### **Overordnet mål:**

*Barn og unge opplever trygghet og tilhørighet, mestring, læring og muligheter til livsutfoldelse slik at de er i stand til å ta hånd om eget liv i skolen og på andre arenaer*

#### **Delmål:**

*Økt bevissthet og kunnskap om skolen og de kommunale tjenestenes ansvar og rolle i arbeid med barn og unges psykiske helse*

*Styrket forståelse av hva arbeid med psykisk helse i skolen omhandler*

*Økt kompetanse om hvordan skolen kan styrke barn og unges psykiske helse*

*Mer målrettet samhandling og samordnet kompetanseutnyttelse i arbeidet med barn og unges psykiske helse*

*Bedret praksis i prosjektskolene for å fremme alle elevers psykiske helse, trivsel og mestring*

*Kunnskap og eksempler på god praksis til framtidig nytte for arbeid med barn og unges psykiske helse i skolen og på andre arenaer*

## Vedlegg 10. Tidslinje for utvalgte tiltak

|   |            |
|---|------------|
| •Mentorordning for skoleledere er etablert  | august2014 |
| •Ressursperson til "Vurdering for læring" er valgt                                | sept. 2014 |
| •Plan for satsingen"Vurdering for læring" er utarbeidet                           | nov. 2014  |
| •Kommunalt FAU er etablert  | nov.2014   |
| •Årshjul for administrativ skoleeier er utarbeidet                                | des. 2014  |
| •Alle skolene har utarbeidet kjennetegn på god klasseledelse                      | des. 2014  |
| •Alle skolene har utarbeidet felles standard for en undervisningsøkt              | des. 2014  |
| •Startpakke for nye skoleledere er utarbeidet                                     | jan. 2015  |
| •Årshjul for behandling av skolepolitiske saker er vedtatt av politisk skoleeier  | des. 2014  |
| •Startpakke med informasjon om skole for medlemmer av kommunestyret er utarbeidet | juni 2015  |
| •Tilstandsrapporten er utarbeidet   | okt. 2015  |
| •   |            |
| •   |            |
| •   |            |