MODIG

Sandnes - romslig, modig og sunn

"Alle elevene er våre"

Et strategi- og læringsdokument for bedret tilpasset opplæring i Sandnesskolen.

SANDNES KOMMUNE

«ALLE ELEVENE ER VÅRE»

Et strategi- og læringsdokument for bedret tilpasset opplæring i Sandnesskolen

SAMMENDRAG

Alle elevene i Sandnesskolen skal oppleve trivsel, mestring og læring i gode og utviklende læringsmiljø. «Alle elevene er våre» er navnet på Sandnesskolens leder- og utviklingsstrategi for bedret tilpasset opplæring. Strategi- og læringsdokumentet beskriver hvordan og hvorfor Sandnesskolen skal arbeide for å utvikle profesjonelle læringsmiljø på alle nivå.

De viktigste forutsetningene for tilpasset opplæring og tidlig innsats er god kompetanse på alle nivå i skolesystemet, og at skolene og kommunen bruker ressursene sine godt.

Dokumentet er inndelt i en strategidel og en læringsdel. I strategidelen beskrives bakgrunn, begrunnelse og mål for satsningen «Alle elevene er våre». I læringsdelen benyttes Sandneskolemodellen «Økt læring på alle nivå» som struktur for å utdype og beskrive valgt organisering av Sandnesskolens profesjonelle læringsfellesskap, felles holdnings- og teorigrunnlag og ulike analyse- og refleksjonsverktøy som benyttes i satsningen.

Målgrupper er skoleledere, SFO-ledere, PPT, hovedtillitsvalgte, skoleeier og støttesytem i Sandnesskolen.

Kommunaldirektør for oppvekst skole er ansvarlig for utarbeidelse av strategi- og læringsdokumentet. Målgruppene har kommet med nyttige og viktige innspill til dokumentet.

Innhold

«Alle elevene er våre» Sandnesskolens leder -og utviklingsstrategi for bedret tilpasset opplæring

Innledning

I Sandnesskolen sier vi at «Alle elevene er våre». Det uttrykker både en holdning og en forventet pedagogisk virkelighet. Det betyr at skolen formidler intensjonen om inkludering av alle elever, uavhengig av sosiale, kulturelle, kognitive eller andre forskjeller. Inkludering innebærer at elevene tilhører et læringsfellesskap. Opplæringen skal være individuelt tilpasset slik at alle elever opplever mestring og økt læringsutbytte.

«Alle elevene er våre» er også navnet på Sandnesskolens leder- og utviklingsstrategi for bedret tilpasset opplæring. Dette strategi- og læringsdokumentet beskriver hva (strategidel) og hvordan (læringsdel) vi sammen skal arbeide i Sandnesskolen for å bygge kollektiv kapasitet på leder- og støttesystemnivå for å utvikle profesjonelle læringsmiljø.

Kollektiv lederutvikling skal gi støtte til gode læringsprosesser på egen skole, for å videreutvikle kvaliteten på tilpasset opplæring. Hovedmålet er at gode læringsprosesser på alle nivå, skal bidra til trivsel og økt læringsutbytte i et godt og utviklende læringsmiljø for elevene i Sandnesskolen.

I Sandnesskolen er vi bevisst på å tenke langsiktig og lære av erfarings- og kunnskapsutvikling. Kompetansedeling på tvers av skoler har vært et pedagogisk virkemiddel i Sandnesskolen siden 2010. Vi har utviklet en delekultur som har ført til økt læring på alle nivå. Med strategien «Alle elevene er våre» ønsker vi å videreutvikle denne kulturen.

Strategi- og læringsdokumentet er to-delt. Det er bygd opp i en strategidel og en læringsdel.

Strategidel

Strategidelen omhandler historikk og bakgrunn for strategien «Alle elevene er våre». Analyser av hva vi har gjort, lært og hva vi mener er lurt å gjøre med hensyn til mål, innhold og suksesskriterier beskrives.

Læringsdel

Læringsdelen beskriver, begrunner og utdyper hvordan man skal nå målene i «Alle elevene er våre». Dette gjøres ved hjelp av en modell som er kalt Sandnesskolemodellen for profesjons- og kapasitetsbygging, «Læring på alle nivå». Gjennom denne modellen beskrives de ulike læringsarenaene for Sandnesskolen. Holdnings- og teorigrunnlaget for strategien utdypes og det vises til felles analyse- og refleksjonsverktøy som skal videreutvikle Sandnesskolen som en lærende organisasjon.

Målgrupper

Hovedmålgruppen er skoleledere, SFO-ledere, PPT, kommunaldirektør med fagstab og andre støttesystem i Sandnesskolen. Strategidelen har også politisk skoleeier som målgruppe. Læringsdelen skal brukes som felles teorigrunnlag til hovedmålgruppen, og er derfor mer omfattende enn strategidelen. Målet er at det skal fungere som et erfarings- og kunnskapsbasert bakgrunnsdokument for å lykkes med profesjonell læring på alle nivå.

Del 1. Strategidel

1. Historikk og bakgrunn for strategien «Alle elevene er våre»

For å utvikle og gjennomføre en leder- og utviklingsstrategi er det viktig å gjøre en analyse av hva vi tidligere har gjort, hva vi har lært av dette og hva vi mener er lurt å gjøre for å lykkes i ny strategi.

Hva har vi gjort?

Sandnesskolen har siden 2010 gjennomført flere omfattende felles satsninger.

Endringsprosess på det spesialpedagogiske området

I 2009 -2011 gjennomførte Sandnesskolen en strategi med samme navn; «Alle elevene er våre». Formålet var å videreutvikle arbeidet på det spesialpedagogiske feltet i kommunen. Hovedmålet var å redusere andelen elever med rett til spesialundervisning (§5.1), gjennom å bedre kvaliteten på tilpasset opplæring. Dette skulle gjennomføres ved hjelp av flere innsatsområder:

- kvalitetssikre og videreutvikle forvaltningen på alle nivå
- endre finansieringsmodellen til elever med rettigheter i henhold til §5.1
- utvikle ressurssentre og forsterkede avdelinger til elever med store om omfattende hjelpebehov
- bedre tverrfaglig samarbeid gjennom rolleavklaringer
- utvikle en felles forståelse av holdningen «Alle elevene er våre» gjennom kollektive prosesser

Endringsprosess på det flerspråklige området

I 2008 ble Senter for flerspråklig barn og unge (FBU) etablert. FBU er kommunen sitt eget ressurs- og kompetansesenter innen det flerspråklige området. Hovedmålet til FBU som støttesystem er å øke kompetansen innen flerkulturell forståelse og andrespråkslæring. *Kvalitetsplan for opplæring av flerspråklige barn, unge og voksne i Sandnes kommune (2014)* beskriver strategier og tiltak som skal sikre flerspråklige elever likeveldige muligheter og kvalitet i den tilpassede opplæringen.

Vurdering for læring

Sandnes var en av de første kommunene i landet som deltok i den nasjonale satsningen «Vurdering for læring» (VFL) i 2010. Sandnesskolen inngikk da blant annet et tett samarbeid med Universitetet i Stavanger (UiS) for faglig samarbeid og oppfølging. VFL har vært et satsningsområde for Sandnesskolen i perioden 2010- 2015. Arbeidet ble ledet av skoleeier. En viktig ressurs i utviklingsarbeidet har vært en kommunal ressursperson i vurdering. Barneskolene arbeidet i perioden 2013-2015 med implementering av forsterket skriftlig tilbakemelding som en del av satsningen på VFL. I denne perioden hadde skoleeier tett samarbeid med Høyskolen i Lillehammer v/ Vegard Mæland.

EU-prosjekt i lederutvikling

I samme periode som VFL- satsningen, utviklet skoleeier i samarbeid med Helsingborg kommune et lederutviklingsprosjekt som det ble bevilget EU-midler til. EU- prosjektet ble kalt «Rektorer i aksjon» og varte fra 2012 -2014. De ble avsluttet med delingskonferanser i henholdsvis Helsingborg og Sandnes i samarbeid med de internasjonale forskerne Dennis Shirley og Andy Hargreaves i 2015. Prosjektet ble fulgt og forsket på at Torbjørn Lund, Universitetet i Tromsø som hadde ansvar for den kvalitative forskningen og Læringslabben som hadde ansvar for den kvantitative delen.

Ungdomstrinnsatsningen

På bakgrunn av EU-prosjektet utarbeidet Sandnesskolen sitt eget lederutviklingsprogram. Dette bygget på erfaringer og kunnskap som var utviklet gjennom gode læringsprosesser i Sandnesskolen, og i samarbeid med ulike internasjonale og nasjonale fagmiljø. Lederutviklingsprogrammet var grunnlagsdokumentet for ungdomsskolene, før de skulle inn i den nasjonale satsningen «Ungdomstrinn i utvikling» (Uiu). Alle ungdomsskolene i Sandnes kommune deltok i samme pulje, og samtlige skoler hadde klasseledelse som satsningsområde.

Realfagskommune

Sandnes kommune er en av de første realfagskommunene i landet. Utviklende opplæring i matematikk er den største satsingen i realfagsstrategien. Satsningen er pågående og gjennomføres i tett samarbeid med Universitetet i Stavanger. Kompetanseutvikling i utviklende opplæring i matematikk har bevisstgjort oss på at undervisningsprinsippene som ligger til grunn for utviklende læring, også fører til økt læring innenfor andre fag. Prinsippene bygger på et sosiokulturelt læringssyn hvor antagelsen er at læring skjer gjennom bruk av språk og deltakelse i sosial praksis. Utviklende læring legger til rette for god tilpasset opplæring og dybdelæring. Gjennom læreprosessene bygger man på det elevene kan, samtidig som de hele tiden skal utfordres på å nå et høyere nivå i sin læring.

Hva har vi lært?

Skoleeier har blitt bevisst viktigheten av å jobbe i partnerskap og lærende nettverk med ulike aktører. Vi har hatt stor nytte av å samarbeide med nasjonale og internasjonale fagmiljø, andre kommuner, lærerorganisasjonene og av tilsyn fra fylkesmannen. Den viktigste lærdommen har vi midlertid fått gjennom erfarings- og kompetansedeling på tvers av skoler. Samtlige skoler i Sandnes kommune har bidratt til dette.

Bevissthet om hva som fører til økt læring på alle nivå

Planer, analyser, evalueringer, forskning og innspill fra nasjonale og internasjonale forskere har ført til gode læringsprosesser og ligger dermed til grunn for denne strategien:

Planer	**Analyser/evalueringer/tilsyn**	**Forskning/rapporter/partnerskap**
-Kvalitetsplan til Sandnesskolen 2011-2014 -Kvalitetsplan til Sandnesskolen 2015-2018 -Lederutviklingsprogram for Sandnesskolen 2012-2015 - Sandnesskolens kvalitetssikringssystem 2015 - Kvalitetsplan for flerspråklige barn, unge og voksne, 2014 - Realfagsstrategi for Sandnes kommune 2015-2018	-Tilsyn fra fylkesmannen på §5.1 -Evaluering av ungdomstrinnsatsningen -Evaluering av satsningen VFL - Skolenes egne analyser av tilpasset opplæring -PPT og støttesystemenes evaluering av Sandnesskolens kvalitet på tilpasset opplæring -Arbeidsprosesser med analyser og innspill til ny leder- og skoleutviklingsstrategi mellom kommunaldirektør, fagstab og rektorene -Tilsyn fra fylkesmannen med skolens arbeid med elevenes utbytte av opplæringen og skolebasert vurdering -Rådmannens omstillingsprosjekt og ny finansieringsmodell -Arbeidsprosesser på leder, støttesystem og tillitsvalgtknyttet til holdningen «Alle elevene er våre»	-Rapport fra aksjonslæringsprosjekt med Tom Tiller, Universitet i Tromsø -Rapport og erfaringer fra Eu-prosjekt med Helsingborg kommune og samarbeid med bla. Andy Hargreaves og Dennis Shirley - Analyse av resultatutvikling på EU-prosjektskoler v/Andres R. Fossnes og Yngve Lindvik, Læringslaben og Conexus -Forskningsrapport fra EU-prosjektet «Rektorer i aksjon» v/ Torbjørn Lund, UiT -Partnerskap med UiSom utviklende opplæring i matematikk -Partnerskap med UiS og utviklingsveileder i Uiu. -Partnersamarbeid med Høyskolen i Lillehammer v/Vegard Mæland i VFL - Partnersamarbeid med læringsmiljøsenteret, UiS v /Pål Roland i strategien «Alle elevene er våre» -Opprettelse av medskapingsmøter mellom kommunaldirektør og Utdanningsforbundet

I tillegg har vi lært mye av forskningsbasert kunnskap om skoleutvikling og ressurser fra Utdanningsdirektoratet (Udir). Videreutdanning av skoleledere, lærere og PPT- ansatte har ført til at Sandnesskolen har profesjonelle medarbeidere med god kapasitet.

Analyse av resultater bidrar til læring

- Sandnes kommune har, sammenlignet med andre kommuner, en lav andel elever med rett til spesialundervisning. (5.9% i 2016). Det er imidlertid store variasjoner mellom skolene i kommunen.
- Elevundersøkelsen for Sandnes kommune viser en positiv progresjon på nesten samtlige parameter
- Kommunebidragsindikatorene viser at Sandnes kommune ligger over snittet på småskoletrinnet og ungdomstrinnet (3.5) og på snittet for mellomtrinnet (3.4)
- Skolebidragsindikatorene viser:
    - liten variasjon i resultatene på ungdomstrinnet
    - stor variasjon på barnetrinnet
    - Barneskolene gjør det jevnt over bedre på småskoletrinnet enn på mellomtrinnet

Hva er lurt?

Sandnesskolen kan vise til mange gode resultater. En lærende organisasjon er i imidlertid i kontinuerlig utvikling. Gjennom analyser, innspill fra samarbeidspartnere og hva vi har lært, har vi identifisert områder vi ønsker å videreutvikle:

Tilpasset opplæring

Kvaliteten på tilpasset opplæring i Sandnesskolen er god, men det er enda til dels store variasjoner mellom, og innad på, skoler med hensyn til holdninger, forståelse av og kvaliteten på utøvelsen av tilpasset opplæring. Selv om forskjellene har minket, ser man enda for store forskjeller i andel elever som får spesialundervisning, ved skoler man i utgangspunktet kan sammenligne. Skolens evne til å gi elevene opplæring som ivaretar elevenes faglige og sosiale utvikling innenfor rammen av ordinær opplæring, er med på å avgjøre behovet for spesialundervisning. Ca. 10 % av elevene i Sandnes har rett på særskilt språkopplæring. Skolene har ulik kompetanse innen flerkulturell forståelse og andrespråksinnlæring. Det er variasjoner mellom skolene i kvaliteten på tilpasset opplæring for denne elevgruppa også. Godt samarbeid med PPT, FBU og andre støttesystem er en forutsetning for å lykkes for å utvikle bedre kvalitet i tilpasset opplæring. PPT, FBU, Altona og Ressurssenteret på Trones (kommunens støttesystem) er derfor en viktig del av strategien «Alle elevene er våre».

Det kan se ut til at den kollektive satsningen med klasseledelse på ungdomsskolene (Uiu) har vært med på å øke læringsresultatene og redusere forskjellene på ungdomstrinnet. Det er derfor lurt å videreføre satsningen på ungdomstrinnet og involvere barneskolene i en helhetlig strategi for å redusere variasjonene i resultater på barnetrinnet. Gjennom de ulike satsningene har vi lært at hvis vi skal lykkes, må hver enkelt lærer/ansatt forplikte seg til å delta i utviklingsarbeidet og endre praksis ved behov.

Elevens læringsmiljø

Elevundersøkelsen viser en positiv trend på kommunenivå, likevel har flere skoler meldt behov for å satse på videreutvikling av klasseledelse og læreplanforståelse. Lærerens undervisning er den faktoren som har størst påvirkning på elevens resultater og utvikling av gode læringsmiljø. På tross av satsning på vurdering for læring gjennom flere år, er det blitt identifisert store forskjeller i læreplanforståelse og det er varierende kvalitet på lokale læreplaner på enkelte skoler. Det er lurt at skoleeier legger til rette for kompetanseutvikling knyttet til klasseledelse og forståelse av læreplanen. Implementering av nye regler knyttet til §9a i opplæringsloven blir viktig for å utvikle enda bedre læringsmiljø i Sandnesskolen.

Ledelse av profesjons- og kapasitetsbygging i Sandnesskolen

Ledelse i skolen handler både om hvordan skoleledelsen legger til rette og støtter opp om læreres profesjonelle arbeid, og hvordan lærere leder læringsarbeidet i klasserommet. Elevenes mestring og læring er skolens formål, og må stå i sentrum for all virksomhet i skolen. Et godt læringsfellesskap handler om å være bevisst på relasjonsarbeid, gode relasjoner mellom elever, mellom elever og lærere og skolens ledelse.

Skoleledelsens ansvar er omfattende. Det er mange hensyn som skal ivaretas, tiden skal disponeres mellom faglig og pedagogisk støtte på den ene siden og resultatoppfølging, tilsyn og kontroll på den andre siden. Utvikling av profesjonalitet i skolen forutsetter at både skoleledere og lærere samarbeider om å ta mer aktivt og mer strategisk grep om forvaltningen av eget kunnskapsfelt i et komplekst kunnskapslandskap. For å lykkes med strategien «Alle elevene er våre» trenger Sandnesskolen ledere som er profesjonelle og har god kapasitet for utvikling. Kapasitet for utvikling i skolesammenheng kan beskrives som en styrke eller en «vane» som vektlegger det å kunne engasjere seg i og opprettholde læring blant alle ansatte på alle nivåer i skolen. Dette gjelder alle fra lærer og rektor til skoleeieer og PPT, med det felles formål og forbedre elevens læring (Stoll, 2006).

Identifisere kjernekomponenter på skoleeiernivå for å støtte skolene i deres utviklingsprosess

Kjernekomponentene til skoleeier i satsningen «Alle elevene er våre» er: Utvikling av kollektiv profesjons- og kapasitetsbygging for å heve kvaliteten i tilpasset opplæring gjennom:

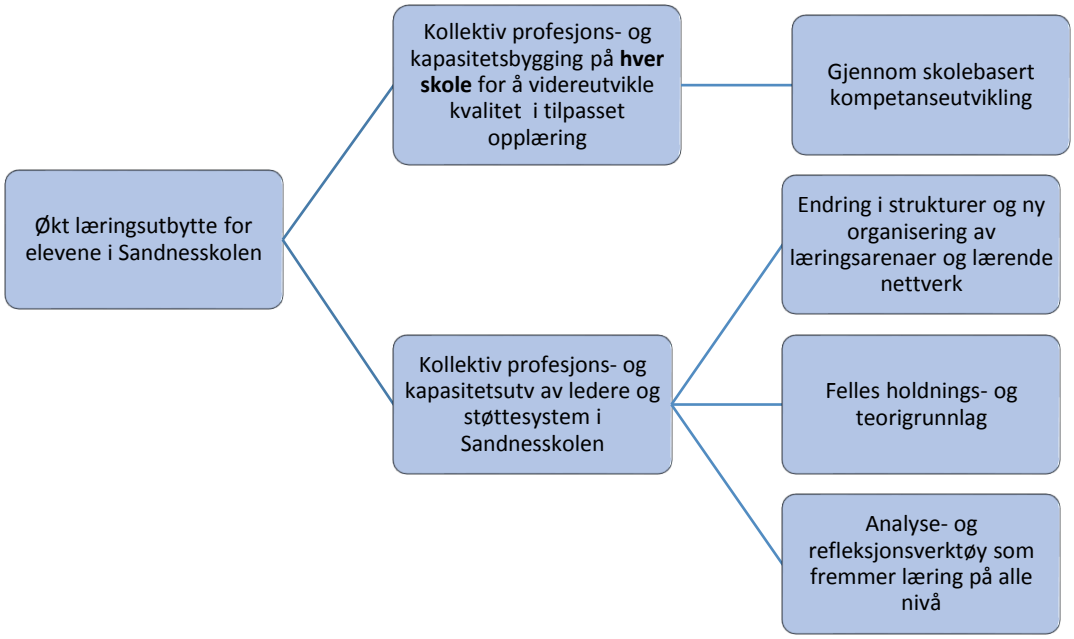
- kollektiv lederutvikling
- god læreplanforståelse
- god klasseledelse
- godt samarbeid mellom skolene, støttesystem, skoleeier, lærerorganisasjonene og ulike fagmiljø

Det er hver enkelt skoles identifiserte behov for utvikling som skal være utgangspunktet for skolenes egen strategi. Skolene skal identifisere og prioritere utviklingsområder innenfor tilpasset opplæring, ut fra en helhetlig analyse av behovet på skolenivå. Lokalt handlingsrom skal styrke eierskap hos ledelse og de andre ansatte ved skolen.

Samtidig skal Sandnesskolen arbeide innenfor et kollektivt lærende system for leder- og skoleutvikling, som kontinuerlig fornyer sin praksis der det blir identifisert behov for endring og utvikling. Disse utviklingsprosessene ledes av kommunaldirektør oppvekst skole.

Bilde 1. Elever i Sandnesskolen

Mål og innhold illustreres ved hjelp av Sandnesskolens modell for kollektiv profesjons -og kapasitetsbygging: «Læring på alle nivå»



Figur 1. Sandnesskolens modell for profesjons- og kollektiv utvikling. «Læring på alle nivå»

2. Mål i strategien «Alle elevene er våre»

Hovedmålet er å øke elevenes læringsutbytte gjennom å

- videreutvikle kvaliteten i tilpasset opplæring på hver skole
- utvikle profesjonalitet og kollektiv kapasitet hos alle ansatte, på alle skolene
- øke profesjonalitet og kapasitet til ledere og støttesystem gjennom kollektive utviklingsprosesser for skoleledere, SFO-ledere, PPT og hovedtillitsvalgte i lærerorganisasjonene
- øke kapasiteten til støttesystemene i Sandnesskolen gjennom kollektivt utviklingsarbeid og gode strukturer for samarbeid.

3. Innhold i strategien «Alle elevene er våre»

Strategien legger opp til at vi skal bli mer lærende, støttende og vi skal arbeide lurere. Fire innsatsområder er definert for å lykkes med dette:

- Alle skolene skal sette seg mål for satsningen, utarbeide kjernekomponenter og jobbe etter prinsippene i skolebasert kompetanseutvikling
- Skoleeier oppretter og videreutvikler læringsarenaer i Sandnesskolen som støtte til skolenes strategier
- Kollektive læringsprosesser for å utvikle felles holdnings- og teorigrunnlag i Sandnesskolen
- Utvikle kollektiv kompetanse innenfor ulike analyse- og refleksjonsverktøy

4. Suksesskriterier for å lykkes med strategien «Alle elevene er våre»

På skolenivå:	**På skoleeiernivå:**
- skolene jobber med holdningen «Alle elevene er våre» og alle ansatte har et eierforhold til den - skolene har skoleledere som tar ansvar for kontinuerlig utviklingsarbeid som fremmer læring på alle nivå - skolene har satt seg mål og identifisert kjernekomponenter innenfor tilpasset opplæring - skolene har utarbeidet egne suksesskriterier med utgangspunkt i egen strategi - skolene setter av tid og andre ressurser til samarbeid og kollektiv læring - skolene jobber med skolebasert kompetanseutvikling forankret i felles teorigrunnlag og erfaringsdeling - skolene jobber med skolebasert vurdering og kunnskapsbasert med sine resultater - skolene deltar på de ulike læringsarenaene til skoleeier og deler erfaringer på tvers av skoler - skolene har ressursgrupper som bidrar til skoleutvikling sammen med ledelsen - skolene samarbeider godt med kontaktperson fra PPT - tillitsvalgte blir involvert i medskapingsprosesser - tiltak fører til endret undervisning og økt læringsutbytte for elevene - skolene har et arbeidsmiljø som er preget av tillit og respekt - skolene har lærere og andre ansatte som prioriterer egen faglig læring og som arbeider godt sammen på team - skolene benytter seg av ulike analyse- og refleksjonsverktøy (også digitale) - skolene har lærere som aktivt engasjerer elevene i planlegging og vurdering av egen undervisning - skolene samarbeider godt med foresatte	- skoleeier leder og legger til rette for gode læringsprosesser på ulike læringsarenaer - skoleeier følger opp skolene gjennom Sandnesskolens kvalitetssikringssystem - skoleeier har gode analyser knyttet til kommunens og skolenes læringsresultater - skoleeier utøver verdsettende ledelse i oppfølgingen av skolene - skoleeier innehar fagkompetanse til å lede utviklingsprosesser og innehar faglig kompetanse innenfor kjernekomponentene til skoleeier - skoleeier har partnerskap med fagmiljøer hvor vi lærer av hverandre - skoleeier inkluderer hovedtillitsvalgte i Utdanningsforbundet i medskapingsprosesser - skoleeier legger tilrette for en dynamisk utviklingsprosess hvor man lærer av evalueringer og innspill fra deltagere - skoleeier har en helhetlig aksjonsplan for satsningen som inngår i årshjul for kompetanseutvikling med tidfestet datoer - skoleeier tenker langsiktig og bygger på erfaringer og kunnskap og forskning fra tidligere satsninger - skoleeier har gode verktøy som støtter skolene i sitt arbeid med skolebasert vurdering - skoleeier stimulerer skolene til nytenkning og innovasjon

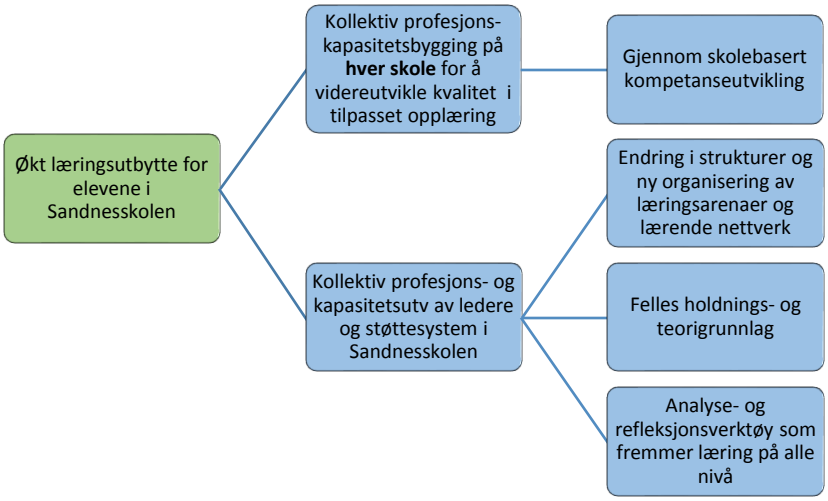
Suksesskriterier vil følges opp gjennom Sandnesskolens kvalitetssikringssystem. Suksesskriteriene vil drøftes og evalueres i de årlige utviklingssamtalene mellom kommunaldirektørens fagstab og ledergruppene ved skolene.

Del 2. Læringsdel

I læringsdelen beskrives, begrunnes og utdypes det hvordan man skal implementere strategien «Alle elevene er våre». Dette gjøres ved hjelp av Sandnesskolemodellen for profesjons- og kapasitetsbygging «Læring på alle nivå».

1. Økt læringsutbytte for elevene i Sandnesskolen

Hovedmål i strategien «Alle elevene er våre»: øke elevenes læringsutbytte



Det er opplæringsloven og læreplanene som skal ligge til grunn for opplæringen. Det er derfor viktig å ha bredde i vurderingene som gjennomføres, for å dekke den helhetlige kompetansen læreplanene foreskriver. Dersom vi skal følge opp bredden i elevenes læringsutbytte, vil det være nødvendig med en bredere tilnærming til læringsutbytte enn kun resultater fra nasjonale prøver og eksamen. Hvordan elevene selv oppfatter sitt læringsmiljø blir derfor en viktig parameter når vi analyserer.

Figur 2. Sandnesskolemodellen med utheving av hovedmål Økt læringsutbytte for elevene

Kvalitetssikringssystemet til Sandnesskolen danner grunnlaget for oppfølging av resultater i strategien «Alle elevene er våre». Skolene skal identifisere sitt **kunnskapsgrunnlag** gjennom å arbeide med skolebasert vurdering. De skal tolke sine resultater og sette inn tiltak der det er behov. I **resultatvurderingen** skal resultatene presenteres. Skolenes vurderinger av resultat vil bli gjenstand for refleksjon i årlige **utviklingssamtaler** mellom skolene og kommunaldirektørens fagstab. Resultat og måloppnåelse defineres i **ledersamtalen** mellom kommunaldirektør og rektor. Vurderingene av skolens måloppnåelse vil bli nedfelt i **intern kontrakt** mellom rektor og kommunaldirektør.

Figur 3. Oversikt over Sandnesskolens kvalitetssikringssystem

2. Kollektiv profesjons- og kapasitetsbygging for å videreutvikle kvalitet i tilpasset opplæring ved hver skole

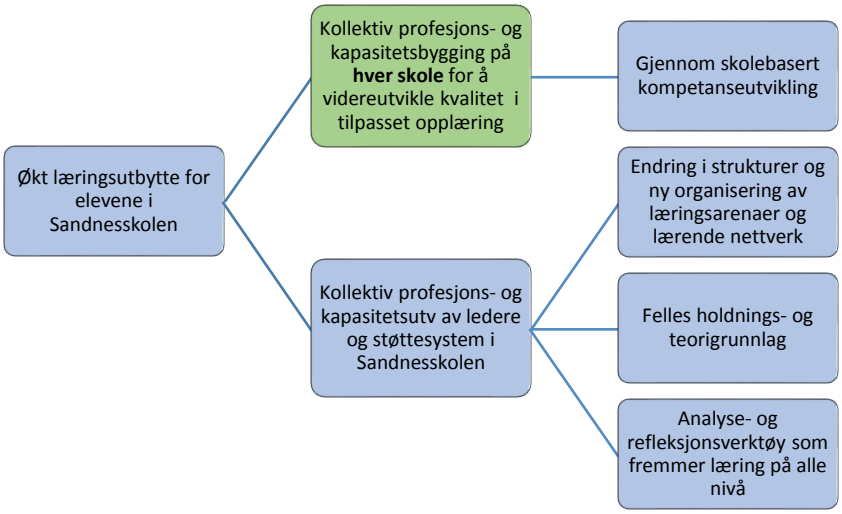
Mål i strategien «Alle elevene er våre»: Videreutvikle kvaliteten i tilpasset opplæring på hver skole

I Sandnesskolens kvalitetsplan beskrives grunnlaget for tilpasset opplæring.

Kvalitetsplan til Sandnesskolen. Kvalitet i opplæringen.

Utdanningsdirektoratet (Udir) har også utviklet en ressursside for tilpasset opplæring. https://www.udir.no/laring-og-trivsel/tilpasset-opplaring/

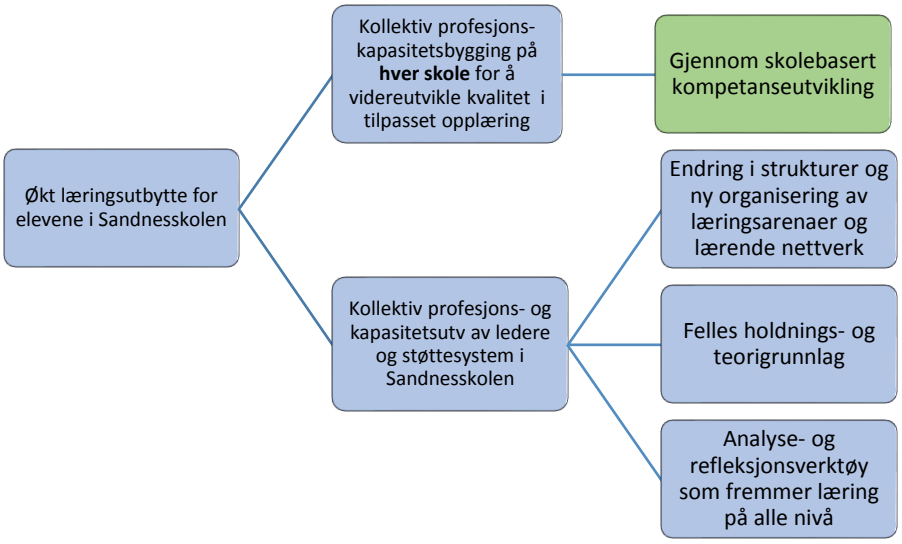
For å lykkes med å utvikle kvaliteten i tilpasset opplæring på hver skole, må det legges til rette for kollektiv profesjons- og kapasitetsutvikling hos alle ansatte. Dette skal gjøres gjennom å legge til rette for skolebasert kompetanseutvikling innenfor skolenes utvalgte satsningsområde(r). Samtlige skoler i Sandnes kommune skal utarbeide sin egen strategi «Alle elevene er våre», hvor de setter mål og identifiserer kjernekomponenter for sin satsning. En viktig del av strategien er å lage en plan for skolebasert kompetanseutvikling. Det er viktig at ledergruppen leder utviklingsprosessen og at de involverer hele personalet i utviklingsprosessen. Her vil tillitsvalgte og ressurspersoner innenfor ulike fagområder være viktige endringsagenter og fungere som bindeledd mellom ledelse og ansatte.



Figur 4. Sandnesskolemodellen med utheving av mål videreutvikle kvaliteten i tilpasset opplæring

3. Skolebasert kompetanseutvikling

Mål i strategien «Alle elevene er våre»: Utvikle profesjonalitet og kollektiv kapasitet hos alle ansatte, på alle skolene



*Skolebasert kompetanseutvikling innebærer at skolen, med ledelsen og **alle ansatte, deltar i en utviklingsprosess** på egen arbeidsplass. Hensikten er å **utvikle skolens samlede kunnskap, holdninger og ferdigheter** når det gjelder **læring, undervisning og samarbeid.** (Rammeverk for skolebasert kompetanseutvikling)*

*«Skolebasert kompetanseutvikling innebærer blant annet at lærere **samarbeider** med kolleger og eksterne, **observerer hverandres praksis**, samarbeider om å **prøve ut ny praksis** og **vurderer om det fører til ny endring**.» (Strategi for ungdomstrinnet, 2012)*

Figur 5. Sandnesskolemodellen med utheving av skolebasert kompetanseutvikling

Skolebasert kompetanseutvikling handler om å lage strukturer som legger til rette for å ta i bruk og dele den kunnskapen og de ferdighetene skolen allerede har, koble denne kunnskapen opp mot teori og forskning, slik at man på beste mulig måte kan øke elevenes læringsutbytte. Bakgrunnen for denne måten å jobbe på, er teorier om at deltakerne i prosessen finner mening med arbeidet. Når de selv har deltatt i analyser av egen skolehverdag, egen skoles styrker og svakheter og egen undervisning, øker motivasjonene for å utvikle skolen sammen.

Hensikten med skolebasert kompetanseutvikling er varig virkning, og videreutvikling av skolen som lærende organisasjon, slik at alle ledere og ansatte bedre kan støtte arbeidet med elevenes læring. Det er opp til hver enkelt skole hvordan de ønsker å organisere sin skolebaserte kompetanseutvikling, men det må ligge noen forutsetninger til grunn:

Skolebasert kompetanseutvikling i «Alle elevene er våre» forutsetter:

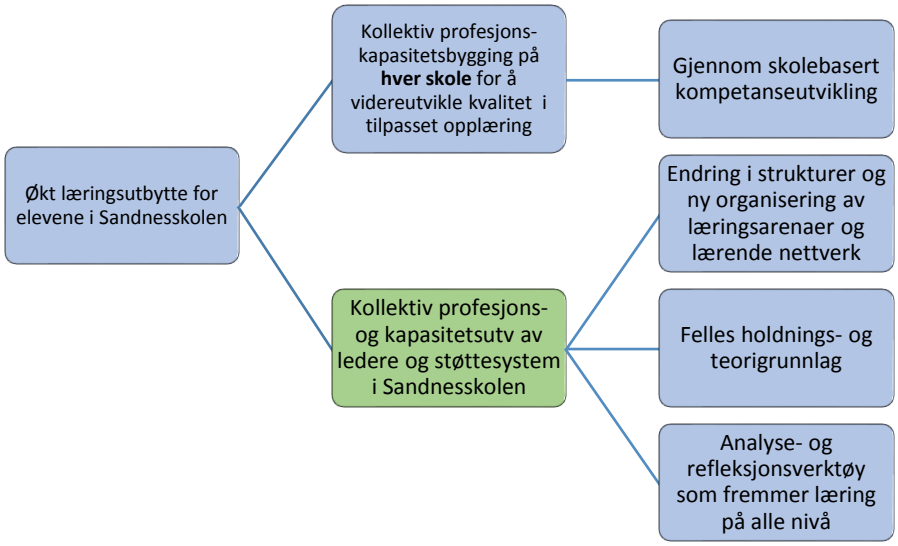
- systematisk utvikling på organisasjons- og individnivå over tid. Skoleeiere, skoleledelsen, personalet, tillitsvalgte ved den enkelte skole må være involvert i et forpliktende samarbeid
- kompetanseutviklingen er forankret i skoleeierens kvalitetsplan og målsettinger for skoleutviklingen i Sandnesskolen
- skolene jobber kunnskapsbasert og er bevisst sine resultater
- gode strukturer for refleksjons- og kompetansedeling på alle nivå
  skoleeier og skolene har identifisert kjernekomponenter for utviklingsarbeidet
- organisering, innhold og resultater inngår som tema i de årlige utviklingssamtalene med skolene og i ledersamtaler med kommunaldirektør
- medskaping mellom elever, lærere, ledere, tillitsvalgte, støttesystem og eksterne kompetansemiljøer
- skoleeier og skolene bruker forskningsbasert kunnskap og ressurser fra Udir

4. Kollektiv profesjons- og kapasitetsbygging av ledere og støttesystem i Sandnesskolen

Mål i strategien «Alle elevene er våre»: Øke profesjonalitet og kapasitet til alle ledere gjennom kollektive utviklingsprosesser for skoleledere, SFO-ledere, PPT og hovedtillitsvalgte i lærerorganisasjonene

I kvalitetsplanen til Sandnesskolen utdypes hva som kjennetegner kvalitet i ledelse.

Kvalitetsplan. Kvalitet i ledelse



Figur 6. Sandnesskolemodellen med utheving av mål for å øke profesjonalitet og kollektiv utvikling

På bakgrunn av kvalitetsplanens beskrivelse av *god kvalitet i ledelse* er det utviklet kvalitetsbeskrivelser av god skoleledelse, delmål og tema i «Alle elevene er våre». Disse beskrivelsene presenteres i tabellen på side 13.

Siden Sandnesskolen er en lærende organisasjon er denne strategien dynamisk. Nye tema vil derfor bli aktuelle innenfor for de ulike delmålene.

Kvalitetsbeskrivelse av ledelse, delmål og tema i «Alle elevene er våre»

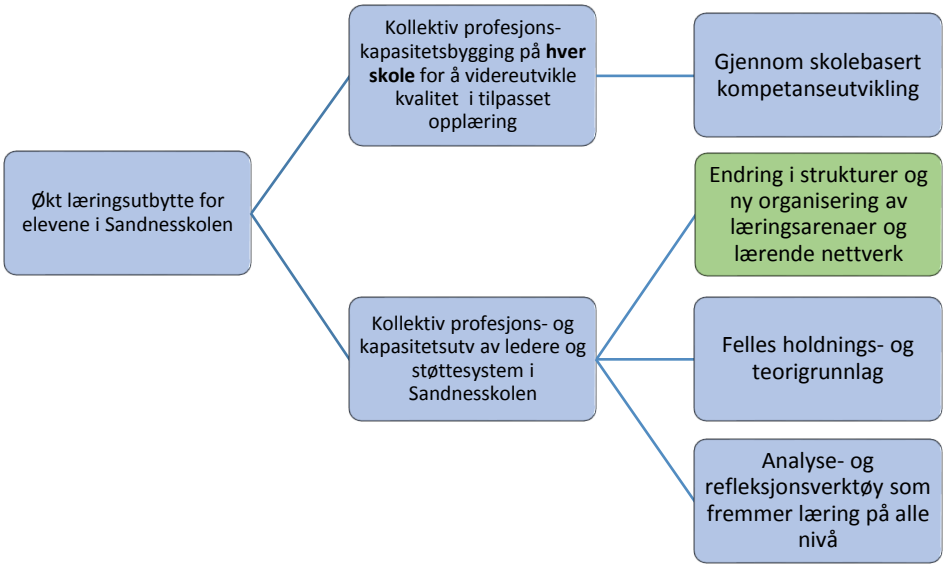
Kvalitetsbeskrivelse av ledelse:	**Delmål:**	**Tema i «Alle elevene er våre»:**
Gode holdninger og fokus på verdsettende ledelse	Skoleledelsen skal sikre et systematisk, støttende og lærende miljø på alle nivå	Arbeid med felles forståelse og utøvelse av: • holdningen «Alle elevene er våre». • verdsettende ledelse på alle nivå ○ Klasseledelse • mestring av stress hos seg selv, ansatte og elever. • betydningen av å være en del av en lærende organisasjon
God organiseringskompetanse	Skoleledelsen skal legge til rette for strategisk bruk av ressurser	Organisering og strategisk bruk av ressurser: • Organisering av menneskelige ressurser (rett kompetanse på rette sted, bruk av ressurspersoner o.l) • Forståelse og utøvelse av lovverk og planer • Økonomiforståelse og endring i finansieringsmodellen • Endring i strukturer for samarbeid mellom skoleeier, skolene og støttesystem • Strukturendring og mer bevisst bruk av interne støttesystem på skolene, som skal kalles ressursgrupper • Tilrettelegging og samarbeid med eksterne støttesystem (PPT, Altona skole og ressurssenter, FBU og Trones ressurssenter • Samarbeid og involvering av tillitsvalgte (medskaping)
God endringsforståelse og -kompetanse	Skoleledelsen skal etablere mål og forventninger til strategien «Alle elevene er våre» og lede og delta i lærerens og andre ansattes læringsprosesser gjennom skolebasert kompetanseutvikling	Ledelse av læreres læring gjennom: • Utarbeidelse av skolenes egen strategi for satsingen «Alle elevene er våre» med målsettinger, kjernekomponenter, beskrivelse av ulike læringsprosesser og evaluering • Utvikling av kollektiv kapasitet i endringsprosesser • Tilrettelegge for og gjennomføre skolebasert kompetanseutvikling. • Bruk av tilgjengelig forskning. Hva gjør vi bra og hva kan bli bedre? • Samarbeid med eksterne fagmiljø. På kommunenivå er hovedsamarbeidspartner Læringsmiljøsenteret v/ Pål Roland
God analysekompetanse	Skoleledelsen skal jobbe kunnskapsbasert ved hjelp av ulike analyse- og kartleggingsverktøy som skal bidra til skolebasert vurdering. Planlegge, koordinere og evaluere milepeler og måloppnåelse i strategien «Alle elevene er våre»	Systemisk forståelse for og bruk av skolens kunnskapsgrunnlag i arbeidet med skolebasert vurdering: • Kvantitativ analysekompetanse: Hvordan kan vi bruke data som er tilgjengelige i dag for å lage gode mål som bidrag til elevenes læring? ○ Forståelse av kommune- og skolebidragsindikatorer • Kvalitativ analysekompetanse: Bruk av ulike analyse, refleksjons- og dialog verktøy.

Figur 7. Oversikt over kvalitetsbeskrivelse av ledelse med mål og tema i «Alle elevene er våre»

5. Endring i strukturer og organisering av læringsarenaer og lærende nettverk

Mål i strategien «Alle elevene er våre»:

- **øke profesjonalitet og kapasitet til alle ledere gjennom kollektive utviklingsprosesser for skoleledere, SFO-ledere, PPT og hovedtillitsvalgte i lærerorganisasjonene**
- **øke kapasiteten til støttesystemene i Sandnesskolen gjennom kollektivt utviklingsarbeid og gode strukturer for samarbeid**



Figur 8. Sandnesskolemodellen med utheving av endring i strukturer og ny organisering

Formålet med endring i strukturer og organisering er at læringsarenaene vi møtes på i Sandnesskolen skal bli mer lærende, mer støttende og vi skal arbeide lurere. De ulike samarbeids- og læringsarenaene presenteres nedenfor:

Rektor AU

Rektor AU (arbeidsutvalg) er rådgivende organ til kommunaldirektør. Utvalget er en viktig bidragsyter inn i utviklings- og oppfølgingsarbeidet av skolene. Det består av kommunaldirektør, fagstab og 4 rektorer. Det arrangeres annenhver måned og ledes av kommunaldirektør. Rektor AU inneholder en driftsdel og en utviklingsdel. I utviklingsdelen skal det være fokus på deling fra de ulike nettverkene knyttet til «Alle elevene våre». Rektor AU skal gi innspill til skoleledersamlingene og de lærende nettverkene.

Skoleledersamlinger

Skoleledersamlingene er kommunaldirektørens læringsarena hvor målgruppen er skoleledere og støttesystem. Skoleledersamlingene deles inn i to deler.

Første del: Målgruppen er kommunaldirektør med fagstab, rektorer, PPT-ledere, rådgiver økonomi og rådgiver personal. Dette er kommunaldirektørens viktigste dialogarena med rektorene. Tema er drift og utvikling knyttet til Sandnesskolen og Sandnes kommune.

Andre del: målgruppen er alle skoleledere, hovedtillitsvalgte, PPT- ansatte og ansvarlige rådgivere innenfor personal. Tema er: Kvalitet i ledelse med utgangspunkt i strategien «Alle eleven er våre».

Skoleledernettverk

Høsten 2016 ble skolene delt inn i nye samarbeidsstrukturer på tvers av skoler. Tidligere områdemøter fikk nytt navn og ny inndeling. Kriteriene for ny inndeling var skoletype og skolestørrelse. I tillegg ble det opprettet et støttesystemnettverk. Medlemmer i støttesystemnettverket er skoler som har ressurssenterfunksjon, PPT og fagstab oppvekst skole. Skoleledernettverkene har en leder, som deltar i rektor AU. Det er en forventning fra kommunaldirektør om at nettverkene også skal jobbe mer lærende, støttende og lurere. Skoleledernettverksmøtene skal derfor være delt inn i en driftsdel og en utviklingsdel. I utviklingsdelen skal det være fokus på å dele i henhold til strategien «Alle elevene er våre». For at skoleledernettverkene skal lære av hverandre, er det også en forventing om at møteinnkalling, referater og erfaringer fra de ulike skoleledernettverkene skal deles på vår læringsplattform, i faget «Kompetanseutvikling i Sandnesskolen». Skoleledernettverkene får også oppdrag fra kommunaldirektør innenfor andre typer spørsmål som handler om drift og utvikling av Sandnesskolen.

Leders oppgave i skoleledernettverkene

- delta i rektor AU som ledes av kommunaldirektør
- ansvar for å lede og delta i lærende møter i skoleledernettverkene
- å være et bindeledd mellom kommunaldirektør og skolene
- representere skoleledernettverket. Dette innebærer:
    - hovedansvar for at skoleledernettverket arbeider lærende
    - ansvar for innkalling til skoleledernettverket
    - ansvar for kvalitetssikring av referat og at dette blir lagt ut på felles læringsplattform og i public 360
    - organisere saker fra skoleledernettverket
    - talsperson for skoleledernettverket
    - ansvar for å formidle og følge opp saker fra kommunaldirektør
    - være i dialog med kontaktperson hos kommunaldirektør knyttet til utviklingsdelen

Inndeling av skoleledernettverk i Sandnesskolen

Støttesystem-nettverk	**Ungdomsskole-nettverk (RUS)**	**Barneskole-nettverk 1**	**Barneskole-nettverk 2**	**Barneskole-nettverk 3**
FBU	SLS	Trones	Porsholen	Maudland
Altona	Giske	Sandved	Lura	Austrått
Trones	Høle	Soma- Stangeland	Hana	Figgjo
PPT	Høyland	Sørbø	Hommersåk	Iglemyr
Fagstab	Lundehaugen	Ganddal	Buggeland	Malmheim
	Lurahammaren	Smeaheia	Bogafjell	Sviland
	Riska	Kyrkjevollen		Aspervika
	Skeiene			
	Øygard			

Støttesystemnettverk

Kommunaldirektøren har samlet de enhetene som har ressurssenterfunksjoner i et eget skoleledernettverk. Dette for å få en samordnet og helhetlig innsats i arbeidet med å støtte skolene i arbeidet med tilpasset opplæring. Nettverket har disse medlemmene:

- Kommunaldirektør oppvekst skole ved fagstab
- Pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT)
- Senter for flerspråklige barn og unge (FBU)
- Altona skole og ressurssenter
- Trones skole og ressurssenter

Støttesystemnettverket har ansvar for å drifte lærende nettverk knyttet til sine fagfelt. Nettverk for sosiallærere, ledes av Altona skole og ressurssenter

1. Nettverk for Særskilt norsk koordinatorer/flerspråklige koordinatorer, ledes av FBU
2. Nettverk for alternativ og supplerende kommunikasjon (ASK), ledes av Trones skole og ressurssenter
3. Nettverk for PPT og spesialpedagogiske koordinatorer, ledes av PPT.

PPT og sentrene våre skal levere tjenester av høy kvalitet på sine fagfelt. Skolene skal aktivt søke nødvendig kompetanse og det er en gjensidig forpliktelse til at skolene og ressurssentrene har et aktivt samarbeid.

Medskaping

Medskaping er en ny læringsarena i Sandnesskolen. Utdanningsforbundet sentralt og KS har vært opptatt av at de tillitsvalgte må styrkes som utviklingsaktører i skolen, gjennom aktiv deltagelse i utviklingsprosesser mellom arbeidsgiver og fagforening på alle nivå.

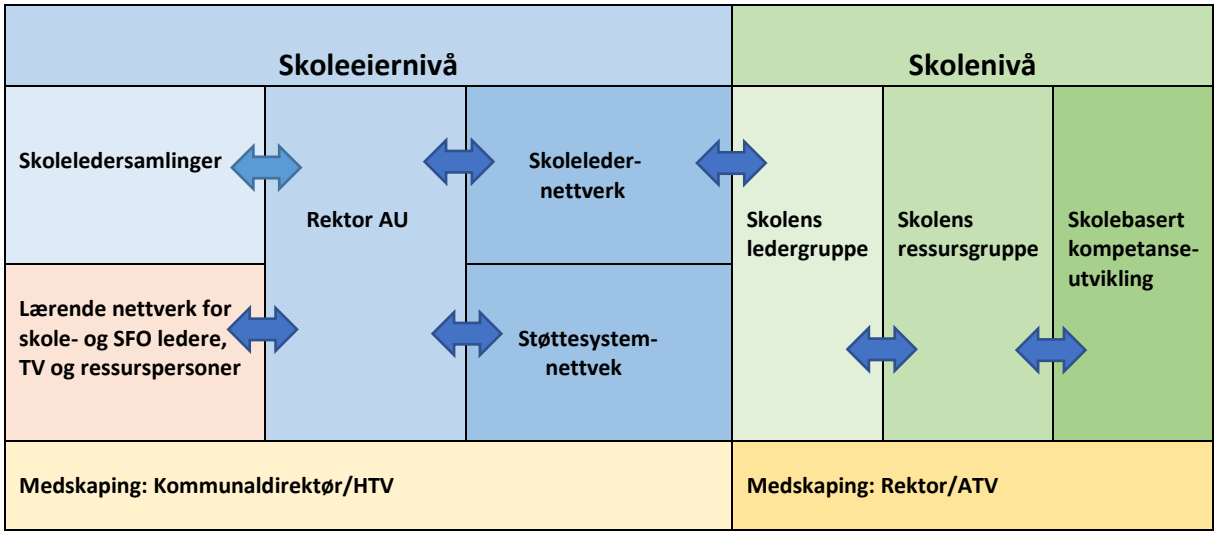
Kommunaldirektøren har i samarbeid med hovedtillitsvalgte i Utdanningsforbundet i Sandnes drøftet hvordan vi skal lykkes å få til et samarbeid som i større grad kjennetegnes ved involvering framfor informering. Vi har opprettet en ny læringsarena som vi kaller medskaping. Deltakere her er kommunaldirektør med ansvarlige for skoleutvikling i fagstab og hovedtillitsvalgte. Medskapingsmøter skal avholdes 2 ganger i semesteret.

Lærende nettverk knyttet til strategien «Alle elevene er våre»

Skoleeier arrangerer 2 lærende nettverk for skoleledere, SFO-ledere, støttesystem og ulike ressurspersonene knyttet til «Alle elevene er våre». Hovedområder er valgt ut på bakgrunn av skolenes og støttesystemenes analyse av kvalitet i tilpasset opplæring i Sandnesskolen. Tema velges ut på bakgrunn av skolenes satsninger innenfor tilpasset opplæring

- Tilpasset opplæring (ordinær opplæring, §5.1 §2.8)
- Forståelse av læreplan
- Klasseledelse

Støttesystem og aktuelle fagmiljø blir brukt som fagpersoner i de lærende nettverkene, som bli ledet av skoleeier. De lærende nettverkene er organisert slik at de skal fungere som støtte i det lærende arbeidet på alle nivå. Organiseringen skal evalueres årlig slik at vi kontinuerlig sikrer at vi jobber mer lærende, støttende og lurere.

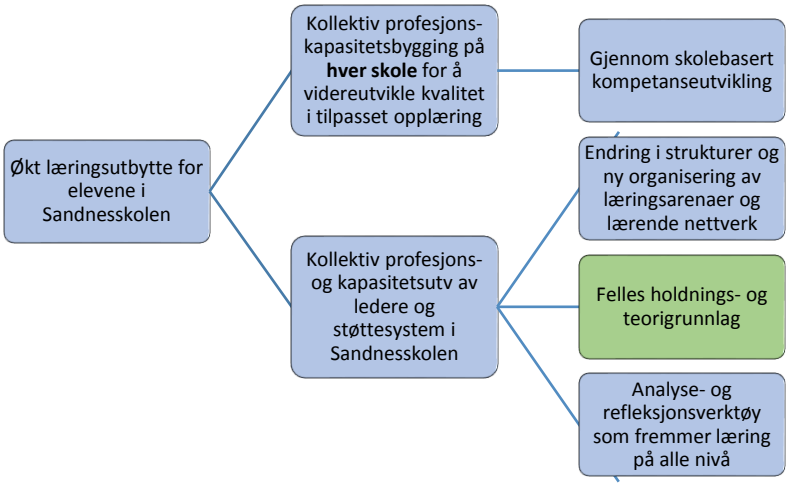


Figur 9: Sandnesskolens organisering av lærende arenaer på ulike nivå.

6. Felles holdnings- og teorigrunnlag

Mål i strategien «Alle elevene er våre»: Øke profesjonalitet og kapasitet til alle ledere gjennom kollektive utviklingsprosesser for skoleledere, SFO-ledere, PPT og hovedtillitsvalgte i lærerorganisasjonene

For at holdningen «Alle elevene er våre» skal bli en pedagogisk virkelighet i Sandnesskolen, er det gjennomført prosesser som har hatt som mål å utvikle en felles forståelse av hva vi legger i holdningen «Alle elevene er våre». Skoleledere, SFO-ledere, hovedtillitsvalgte/ arbeidsplasstillitsvalgte i UDF og kommunaldirektøren med fagstab har derfor arbeidet sammen i ulike prosesser for å komme frem til en felles forståelse av holdningen. Gjennom disse prosessene ble det identifisert flere innsatsområder som man må jobbe med for å utvikle forståelsen av hvordan man kan legge til rette for god tilpasset opplæring. Disse innspillene er blitt en viktig del av strategien.



Figur 10. Sandnesskolemodellen med utheving av felles holdnings- og teorigrunnlag

Innsatsområdene er gjengitt i figur nedenfor. Sitater fra de ulike arbeidsprosessene blir gjengitt i form av *bilder i dette kapittelet.*

Figur 11. Innsatsområder i «Alle elevene er våre»

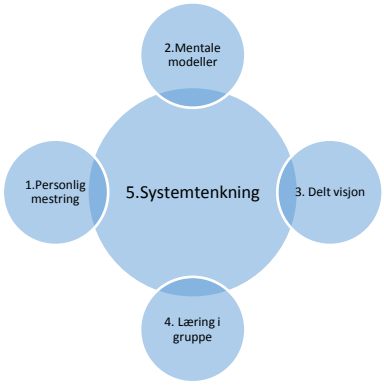
I tillegg til holdningsgrunnlaget presenteres det et teorigrunnlag som skal ramme inn vår felles forståelse av kunnskapsgrunnlaget knyttet til profesjonalitet og kapasitet i lederrollen. Teorigrunnlaget bygger på kunnskap om

- den lærende organisasjon
- verdsettende ledelse
- skoleleders rolle i utviklingsprosesser
- aksjonslæring

Boken «Implementering» av Elsa Westergård og Pål Roland (2015) danner også en del av vårt felles kunnskapsgrunnlag i «Alle elevene er våre». Til slutt i dokumentet finnes litteraturlisten som også kan fungere som en ressurs for de som vil fordype seg ytterligere i forskningsbasert teori og skoleutvikling.

Sandnesskolen som lærende organisasjon

Sandnesskolen skal være en lærende organisasjon. En lærende organisasjon greier å fornye sin praksis når det er nødvendig. For å utvikle skolen som en lærende organisasjon er det viktig å skille mellom individuell læring og organisasjonslæring. Det må etableres arenaer i organisasjonen for dialog og samhandling, slik at viktig taus kunnskap hos hver enkelt kan bli en del av en felles forståelse i kollegiet. Peter Senge (1999) beskriver 5 disipliner som må være tilstede for at en organisasjon kan kalle seg for en lærende organisasjon. Hver av disiplinene dreier seg om hvordan enkeltmennesket tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre. De 5 disiplinene beskrives kort nedenfor:



Personlig mestring: handler om å tilrettelegge for personlig mestring hos ansatte. Det fører til økt motivasjon og ønske om å søke nye utfordringer. Målet er at man systematisk skal videreutvikle egne evner for å øke elevenes læring. Videreutdanning av lærere og skoleledere er et viktig tiltak for å legge til rette for personlig mestring. Aktuell problemstilling: Hvordan legger vår skole til rette for personlig mestring og profesjonell læring hos alle ansatte?

Figur 12. (Senge, 1999) Modell av de 5 disipliner

Mentale modeller: betyr å tilrettelegge for brudd med etablerte modeller og forestillinger. Slike modeller kan være fastgrodde kulturer, antakelser eller tankebilder som antas å være til hinder for nytenkning i utviklingsarbeidet. Disse mentale modellene stikker dypere enn organisasjonens etablerte kulturer, og er ofte skjult i menneskers underbevissthet.

Aktuelle problemstillinger: Hvordan er kulturen på vår skole? Har vi en kultur for utvikling og innovasjon av egen praksis? Hvordan skal vi organisere oss hvis vi har behov for å bryte opp etablerte forestillinger, som kan være til hinder for utvikling?

Bilde 2. Sitater fra Sandnesskolen, 2016

Bilde 3. Sitater fra Sandnesskolen, 2016

Felles visjon: Visjonsbygging handler om å ha et felles bilde av organisasjonens fremtidige verdier og mål. Senge mener at en felles visjon må være knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen, og at den blir en levende kraft først når folk virkelig tror de kan skape sin egen framtid. Aktuell problemstilling: Hvilken rolle spiller vår visjon og verdier sett i sammenheng med holdningen «Alle elevene er våre» og elevenes læring?

Gruppelæring: En felles visjon, kunnskap, evner og kompetanse er i seg selv ikke tilstrekkelig. Utfordringen ligger i å arbeide som et team og spille sammen. En gruppe mennesker kan dermed, gjennom godt lederskap, oppnå intelligens som overstiger summen av intelligensen til gruppens enkeltmedlemmer. Når gruppelæring fungerer, fører det til økt læring for elevene, og de ansatte lærer mer. Innen gruppelæring er det essensielt å mestre både effektiv dialog og diskusjon, og å ha evnen til å bevege seg bevisst mellom dem.

Dialog og diskusjon kan være komplementære, men dialogen bør være fri og kreativ der det lyttes og gis spillerom for utforskning av komplekse og vanskelige temaer. Diskusjonen skal gi rom for presentasjon og forsvar av ulike synspunkter, der målet kan være å enes om, og støtte opp om de beslutninger som må fattes her og nå.

Bilde 4. Sitater fra Sandnesskolen, 2016

Aktuelle problemstillinger: Hvordan er våre team organisert? Utfyller medlemmene i teamene hverandre faglig og sosialt slik at det fører til læring? Gis det rom for både dialog og diskusjon? Hvordan er skolens ressursgruppe organisert? Hvordan involveres aktuelle ressurspersoner og tillitsvalgte ved vår skole i den skolebaserte kompetanseutviklingen? Bidrar deltagelse i lærende nettverk til økt læring? Hvordan bruke foresatte som ressurs?

Systemtenkning: En god utviklings- og endringsprosess klarer å knytte de 4 disiplinene personlig mestring, mentale modeller, visjon og gruppelæring til et helhetlig system. Denne systemforståelsen, utgjør, ifølge Senge den femte disiplin. Poenget er at skolen som organisasjon bare kan forstås gjennom et helhetlig perspektiv. En skole består av elever, lærere, andre ansatte og ledere. Man er i tillegg avhengig av skolebygninger og læremidler. Skolen er også en del av et utdanningssystem, og dermed underlagt politiske føringer. I følge systemtenkningen kan man bare forstå skolesystemet gjennom å tenke på helheten. Alt henger sammen med alt.

Aktuell problemstillinger: Klarer vi å se helheten skolen er en del av i de ulike fasene i utviklings- og endringsprosessen? Klarer vi å få til en helhet i de ulike satsningsområdene til skolen og felles satsninger fra skoleeier? Hvorfor er vår forvaltningskompetanse viktig i utviklingsprosesser?

Bilde 4. Sitater fra Sandnesskolen, 2016.

Det teoretiske grunnlaget, verktøyene og metodene i strategien «Alle eleven er våre» tilstreber å ha et systemperspektiv. Fokus på kompetanseutvikling for den enkelte, men også gjennom å tilrettelegge for ulike lærende nettverk og utvikling av gode læringskulturer på alle nivå. Dette er viktige bidragsytere for å videreutvikle Sandnesskolen som lærende organisasjon. OECD har utarbeidet en rapport om skoler som lærende organisasjoner: *«What makes a school a learning organisastion»* (2016). OECD har blant annet utviklet en helhetlig modell som viser skolen som lærende organisasjon i et systemperspektiv. De har utviklet kjennetegn på en lærende organisasjon som er sammenfallende med innsatsområdene i strategien «Alle elevene er våre».

En lærende organisasjon:

1. Utvikler og jobber etter en felles visjon med utgangspunkt i elevenes læring

2. Legger til rette for og støtter kontinuerlig profesjonell læring for hele kollegiet

3. Legger til rette for teamlæring og samarbeid i hele kollegiet

4. Skaper en kultur for utvikling, innovasjon og utprøving med fokus på egen praksis

5. Sikrer systemer for innhenting og deling av kunnskap og læring -kapasitetsbygging

6. Lærer med og av andre samarbeidspartnere i lærende nettverk

7. Modellerer og praktiserer lederskap basert på kontinuerlig læring

Figur 13. OECD, 2016

Helhetlig modell av skolen som lærende organisasjon med 7 dimensjoner som påvirker elevens læring. Fritt oversatt fra engelsk til norsk.

Verdsettende ledelse i Sandnesskolen

Alle mennesker har behov for å oppleve mestring og anerkjennelse og å bli verdsatt. Sandnesskolen har bidratt til å utvikle begrepet verdsettende ledelse (Tiller, 2010). Å verdsette betyr å anerkjenne hverandre gjennom både å støtte og utfordre hverandre. Vi skal ha fokus på egne og andres styrker og gjør hverandre god! Dette er ikke en metode, men en måte å forholde seg til andre på. Verdsettende ledelse er en nøkkelfaktor for et godt arbeidsmiljø både for elever og ansatte i Sandnesskolen. Større vekt på verdsettende kommunikasjon i møte med de ansatte øker friskhetsnærværet og arbeidsgleden (Skrøvseth og Tiller, 2011). I følge Fullan og Hargreaves (2014) vil man ikke komme langt som leder uten å utvikle den underliggende tillit, respekt og nødvendige tid som man trenger for relasjonsbygging.

Bilde 5. Sitater fra Sandnesskolen, 2016

Skoleleders rolle i utviklingsprosesser

Kvalitetsplanen til Sandnesskolen og kvalitetsbeskrivelsen av god kvalitet i ledelse bygger på Viviane Robinsons teoretiske grunnlag (Robinson, 2011). Hun er opptatt av å flytte fokus på ledelse fra lederstil til ledelsespraksis. Det gjør at en kan reise spørsmål om lederes beslutninger og handlinger forbedrer undervisningen på en måte som gir bedre læring for elevene. I boken «Elevsentrert ledelse» (2014) henviser Viviane Robinson til en omfattende analyse av alle publiserte forskningsfunn om spesifisert ledelsespraksis og effekter de har på elevresultater.

Robinson oppsummerer undersøkelsene i fem ledelsesdimensjoner som hun mener er sentrale funn i forhold til effekten de har på elevenes læringsresultater. Tallene i parentes angir effektstørrelse:

- Etablere mål og forventninger (0,42)
- Strategisk bruk av ressurser (0.31)
- Forsikre seg om kvaliteten på undervisningen som gis (0.42)
- Lede lærernes læring og utvikling (0,84)
- Sikre et velordnet og godt læringsmiljø (0,27)

Robinson understreker at de fem dimensjonene må sees på som gjensidige påvirkninger på hverandre gjennom at ledere som setter tydelige mål for elevenes læring, sørger for ressurser til å arbeide mot målene og jobber sammen med lærere i planlegging og oppfølging av undervisningen. Et viktig poeng fra Robinson, er at de fem ledelsesdimensjonene må forstås som et samlet område ledelse bør utøves innenfor. Med ledelse her, menes et distribuert ledelsesbegrep, forstått som at det finnes flere aktører på hver skole som utøver ledelse, som for eksempel teamledelse i den formelle ledergruppen, ressurspersoner, tillitsvalgte og andre som påvirker virksomheten. Dette er et teoretisk argument for at skolene må utvikle ressursgrupper med ressurspersoner med komplementære ferdigheter for å lykkes med utvikling av kollektiv kapasitetsbygging.

De fem ledelsesdimensjonene som er omtalt ovenfor, handler om innholdet i utvikling av god ledelse i skolen. Robinson er også opptatt av å utvikle ferdigheter i ledelse. Den ene lederferdigheten som omtales er å anvende **relevant kunnskap** i sin ledelsespraksis. Det innebærer for eksempel evnen til å tilegne seg og anvende kunnskap om hva som er effektiv undervisning, hvordan lærere lærer og hvordan man omsetter kunnskap i skolen som organisasjon.

Den andre ferdigheten er å **løse komplekse problemer**. Som eksempel viser hun hvordan man kan forbedre arbeidet med å sette mål i ulike fag. Dette er et kontekstavhengig problem som må løses innenfor de spesifikke rammene på hver skole og hvor det kreves ulike problemløsningsprosesser innenfor ulike fagområder.

Den tredje ferdigheten handler om **bygge tillit som basis** for å kunne gjennomføre arbeidet med forbedring av undervisning og læring. Tillit er avgjørende for å lykkes med endringsprosesser og samtaler som bygger opp tillit er et avgjørende ledelsesgrep.

Robinson er tydelig på at ledere (i bred forstand) ikke må inneha alle disse ferdighetene på optimalt nivå. Hun skiller derfor mellom ferdigheter som enhver leder må ha og dem samlede kollektive ferdigheter som finnes hos alle som utøver ledelse på skolen. Det betyr at det er en felles forståelse av innhold i de ulike ferdighetene, men at ingen enkelt leder er innehaver av disse. Jo, mer ledere fokuserer sitt arbeid og sin læring på kjernevirksomheten, som handler om undervisning og læring, jo større påvirkning vil de ha på elevenes læringsresultater.

Bilde nr. 6. Sitater fra Sandnesskolen, 2016

Robinson hevder videre at den meste effektive måten skoleledere kan gjøre en forskjell i elevens læring er å delta sammen med lærerne i deres arbeid med å forbedre sin praksis. Oversatt til Sandnesskolens ønskede praksis betyr det å legge til rette for lærende personalmøter, lede den skolebasert kompetanseutviklingen, følge opp lærerens undervisning og ha gode uformelle samtaler med personalet. Med støtte i internasjonale studier hevder hun at med en slik lederpraksis, blir effekten omtrent dobbelt så stor som andre de andre ledelsesdimensjonene (0,84).

I forskningsrapporten fra EU-prosjektet «Rektorer i aksjon», *«Vi trodd att det efter et och et halvt år skulle vara ett självspelande piano…..»* av Torbjørn Lund viser han til SINTEF-rapporten (2014) som oppsummerer de fire mest sentrale ledelsesteoriene som dominerer skolefeltet i øyeblikket.

Distribuert ledelse fokuserer på ansvaret samtlige medlemmer har for å fatte beslutninger og gjennomføre disse i praksis. Utgangspunktet er ønsket om å komme vekk fra myten om den store helten, lederen som hovedpersonen i all endring og utvikling og over mot en mer kollektiv tankegang hvor organisasjonens kompleksitet og medarbeiderens profesjonalitet er i fokus.

Pedagogisk ledelse bygger på at ledelsen er kunnskapsbasert og har spesialkompetanse på det området hvor ledelse praktiseres. Kjernen i pedagogisk lederskap er ledernes evne til å etablere faglige mål for sin virksomhet, følge opp virksomheten og drive systematisk kompetanseutvikling hos sine medarbeidere. Forskning innenfor feltet viser at ledernes deltakelse i faglige aktiviteter (eks utviklingsarbeid, evaluering av undervisning og læring) kan ha betydning for elevers læring.

Transformasjonsledelse er det fokus på prosesser som kan gi individuell oppfølging av lærere, motivere ansatte og skape høye forventninger, stimulere lærerne til kreativitet samt utvikling av visjon for skolen som de ansatte tror på og slutter seg til. Studier har vist at jo mer lederne er etterspurt av læreren, jo mer er lærerne villig til å initiere og gjennomføre forandringsarbeid ved skolen sin.

Kollektiv ledelse, demokratiske ledelse og ledelse av læring er andre betegnelser en finner i litteraturen som omtaler ledelseslitteratur i skolen. I omtalen av disse ledelsesformene finner vi likhet mot distribuert ledelse i det begge tradisjonene vektlegger medarbeideres kompetanse og deres deltakelse i beslutningsprosesser. Lærersamarbeid som fokuserer på elevenes læringsutbytte er veldig viktig (Hargreaves og Fullan, 2014).

Interaksjonen mellom profesjonelle kollegaer forutsetter at de er godt forberedt og høyt kvalifisert. Profesjonell kapital er uløselig knyttet til lærerens daglige arbeid. Hargreaves og Fullan deler profesjonell kapital inn i 3 deler; human kapital, sosialkapital og beslutningskapital (Hargreaves og Fullan, 2014).

Aksjonslæring i Sandnesskolen

Sandnesskolen har opparbeidet seg god erfaring med aksjonslæring som verdi- og strategigrunnlag i arbeidet med skoleutvikling. Tilrettelegging av skoleutvikling fra skoleeier bygger på aksjonslæringens prinsipper. Skolene har også erfaring med aksjonslæring som metode.

Aksjonslæring skal anvendes som verdisett og metode i utviklingsarbeidet på skoleeiernivå, og på hver skole i den skolebaserte kompetanseutviklingen. Aksjonslæringens grunnleggende verdier er:

- deltakelse
- involvering
- ansvarliggjøring/aktørskap
- kritisk refleksjon
- forpliktelse til å lære av erfaringer (Tiller 2006).

I aksjonslæring står dermed kunnskapsdeling sentralt. Hensikten er å utnytte medarbeidernes eksisterende kunnskap og forsøke å integrere den i de nye utviklingsprosesser som iverksettes. Aksjonslæring kan beskrives som en læreprosess hvor kollegaer i en organisasjon iakttar og reflekterer over sine egne erfaringer på en systematisk måte og prøver ut nye tiltak (Munthe og Postholm 2012).

Bilde nr. 7. Sitater fra Sandnesskolen

I Sandnesskolen er vi også blitt bevisst på å koble på kunnskapsbasert teori, og se dem i sammenheng med våre erfaringer. Aksjonslæring bygger på antakelsen om betydningen av å synliggjøre og språkliggjøre medarbeidernes kunnskap om organisasjonens aktiviteter eller praksis. Dersom en ser at praksis ikke er i samsvar med egne verdier, vil den nye erkjennelsen kunne bidra til en endring av praksis. Kritisk refleksjon kan også bidra til endret og forbedret praksis. Man tilrettelegger da for det Peter Senge (1999) beskriver som brudd med etablerte modeller og forestillinger.

Der ny praksis kan supplere, eller erstatte tidligere tanke- og handlingsmønstre, skjer utviklingen raskere. Kompetanseutvikling virker også best dersom den knyttes tett opp til den praksisen som skal endres.

Styrken i aksjonslæringen er at den gir muligheter til å finne løsninger og tiltak overfor vanskelige utfordringer, og utvikler både individer og organisasjoner i retning av en lærende organisasjon.

Når målet er varig endring av praksis, er det sjelden tilstrekkelig å ta ut medarbeidere fra deres daglige arbeid og sende dem bort på kortvarige kurs. Grunnideen i aksjonslæring er at det først og fremst er gjennom kritiske og systematiske refleksjoner over daglige erfaringer at man utvikler ny praksis. Varige endringer skjer når medarbeiderne selv finner løsninger i forhold til de bestemte pedagogiske, eller faglige utfordringer de står overfor.

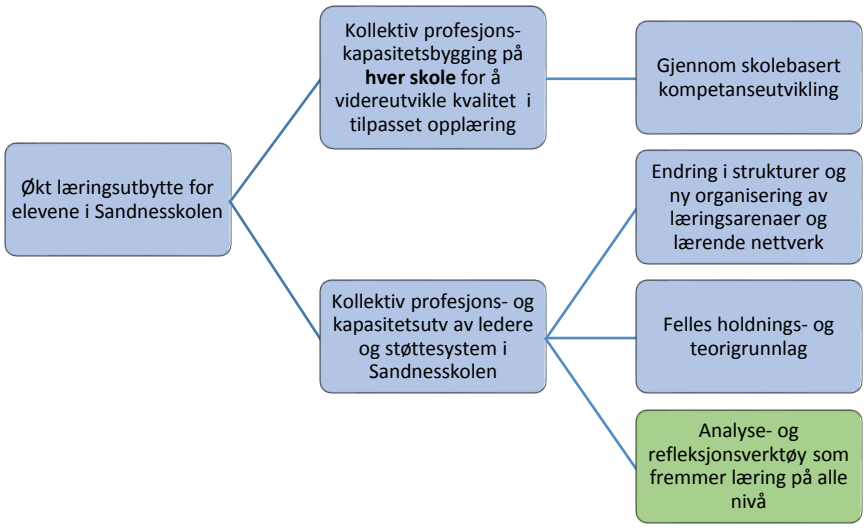
Gjennom å reflektere over spørsmålene og bruke metoden Gjort? Lært? Lurt? (G-L-L) kan refleksjoner, ny læring, egne erfaringer bidra til at vi kan utvikle gode mål for videre utvikling. Aksjonslæring er derfor en strategi som kan brukes som innsamling og analyse av kvalitativ informasjon, for å endre eller forbedre praksis i organisasjonen.

Denne strategien prøver å legge til rette for dette på ledernivå, men viktigste arbeidet er det som skjer gjennom skolebasert kompetanseutvikling på hver skole.

7. Felles analyse- og refleksjonsverktøy

Mål i strategien «Alle elevene er våre: øke profesjonalitet og kapasitet til alle ledere gjennom kollektive utviklingsprosesser for skoleledere, SFO-ledere, PPT og hovedtillitsvalgte i lærerorganisasjonene

En skole som skal jobbe med skolebasert kompetanseutvikling må kjenne seg selv, både styrker og svakheter før områdene, som skal forbedres kan velges ut.



Vurdering og analyse av situasjonen før endrings- og utviklingsarbeid settes i gang, øker sannsynligheten for at tiltakene fører til målet. Dette gjelder både på skolenivå og på kommunenivå. Det er viktig å finne relevante datakilder. Man må være i stand til å skille mellom gyldig og ugyldig informasjon.

Figur 14. Sandnesskolemodellen med utheving av analyse- og refleksjonsverktøy

Relevante datakilder kan være

- Styringsdata fra Skoleporten
- Nasjonale prøver, kartleggingsprøver, elevundersøkelsen
- Samtaler, veiledning og observasjoner gjennom bruk av ulike refleksjons- og dialogverktøy

I det følgende presenteres kort analyse-, refleksjons- dialogverktøy som er felles for Sandnesskolen. Dette er verktøy som brukes av skoleeier og skolene i strategien «Alle elevene er våre». Det er i tillegg laget en ressursbank som presenterer de ulike verktøyene mer inngående.

Verktøy for kvantitative analyser:

Skoleporten:

Skoleporten er Utdanningsdirektoratets verktøy for vurdering av kvalitet i grunnopplæringen. Målet med Skoleporten er at skoler, skoleeiere, foresatte, elever og andre interesserte skal få tilgang til relevante og pålitelige nøkkeltall for grunnskoleopplæringen. Viktige ressurser for skoleledere er undersøkelsen om læringsmiljø (elevundersøkelsen), undersøkelser om læringsresultater (nasjonale prøver, eksamensresultater, standpunktkarakterer) oversikt over ressurser og overganger.

PAS:

PAS er et nasjonalt prøveadministrasjonssystem for eksamen, nasjonale prøver og karlteggingsprøver. Her får skoleledere og lærere detaljert informasjon om resultatene til hver enkelt elev.

Vokal:

Vokal (Conexus Engage) er et program der en følger utviklingen til elevene over flere år. Resultater fra kartleggingsprøver og vurderingsverktøy har høy nytteverdi når en bruker disse aktivt i oppfølging av elevene. VOKAL gir bedre oversikt over og innblikk i elevenes og klassens kompetansenivå. Med VOKAL blir det lettere å tilpasse undervisningen til den enkelte elev og sørge for at de får læringsfremmende tilbakemeldinger. Alle skolene skal legge sine resultater inn i vokal.

Verktøy for kvalitative analyser og refleksjon:

Ståstedsanalysen:

Ståstedsanalysen er et refleksjons- og prosessverktøy og et hjelpemiddel for skolebasert vurdering. Målet er å skape felles refleksjon over skolens praksis og hvilke områder skolen vil prioritere i utviklingsarbeidet sitt. Opprett egen ståstedsanalyse her: Ståstedsanalysen

SWOT-metoden:

SWOT-metoden er en strategisk analysemetode som benyttes for å identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler. Både innholdet og prosessen i en SWOT er viktig.

Styrker (S) Hva er positivt med tilpasset opplæring i vår organisasjon (eller de valgte kjernekomponentene?)	**Svakheter (W)** Hva er mindre bra, negativt eller mangelfullt i skolenes praksis i dag med tanke på oppdrag, strategi, interne forutsetninger, prosesser, rammevilkår, eksterne faktorer
Muligheter (O) Hvilke muligheter finnes? Hvilke positive konsekvenser kan oppnås ved å utnytte styrkene?	**Trusler (T)** Hvilke potensielle farer finnes? Hvilke negative konsekvenser kan komme om svakhetene fortsetter?

Mer inngående informasjon kan leses på Udir sine ressurssider: SWOT

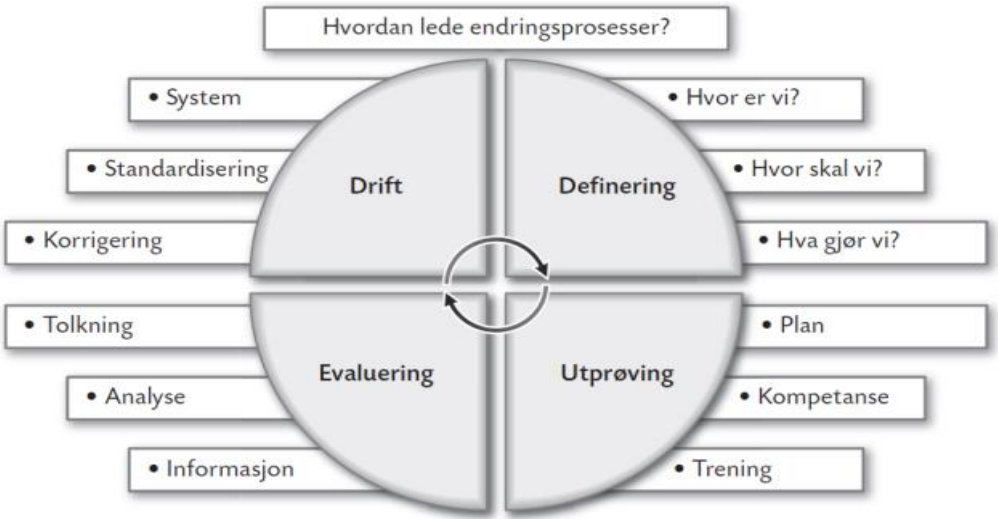
Verktøy til strategier og aksjoner

Modeller som verktøy

Modeller kan være nyttige verktøy virkemidler for refleksjon og planlegging av utviklingsprosesser

Endringsprosessmodell

I boken *«Entusiasme for endring. - En håndbok for skoleledere»* (Skandsen, Wærnes og Lindvig, 2011) beskrives ledelse av endringsarbeid som en prosess som går gjennom fire faser. Den er inspirert av Fullans(2007) definisjon av ulike faser i en endringsprosess: Initieringsfasen, implementeringsfasen og institusjonaliseringsfasen.



Figur 15. (Skandsen, Wærnes og Lindvig, 2011) Endringsprosessmodell

Oversiktsmodell for implementering

I boken *«Implementering»* (Pål Roland og Elsa Westergård, 2015) presenteres en oversiktsmodell for implementering. Siden hele boken er felles teorigrunnlag, presenteres kun modellen for implementering som skoleeier og skolene har brukt som støtte i utarbeidelse til sin strategi.

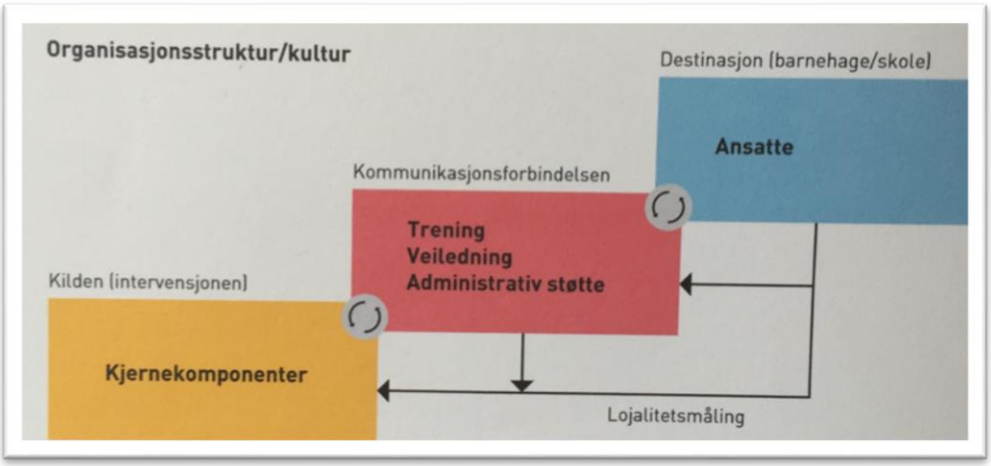


Fig 16. (Fixen et al., 2005) Oversiktsmodell for implementering

Modell for arbeid med kjernekomponenter

Pål Roland, Læringsmiljøsenteret, har utarbeidet en modell som viser eksempel for hvordan man kan arbeide med kjernekomponenter i en endrings- og utviklingsprosess. Denne modellen bygger på Fixen sin oversiktsmodell for implementering.

Arbeid med kjernekomponenter				
A. Identifisere	**Identifisere og bli kjent med kjernekomponentene** **For eksempel: Klasseledelse**			**IMPLEMENTERINGSDRIVERE**
B. Underpunkter	**Emosjonell støtte**	**Strukturell støtte**	**Læringsstøtte**	
C. Operasjonalisere Dele opp i mindre faktorer	Relasjoner, anerkjennelse og respekt, positivt klima/støtte	Rammer, rutiner, strukturer, mål, forutsigbarhet, arbeidsro, planer	VFL, mestring samt høye, realistiske forventninger, variert undervisning, motivasjon	
D. Beskrive hvordan. Tydeliggjøre, konkretisere	⬇⬇⬇	⬇⬇⬇	⬇⬇⬇	
E. Implementeringsdrivere	**Trening/verktøy** • IGP? • Gjort-lært-lurt? • Lesson studies?	**Veiledning:** • Kollegabasert veiledning? • Reflekterende team?	**Ledelse** • Verdsettende ledelse • Støtte • Pådriver • Ressurser	

Figur 17. (Roland, 2016) Arbeid med kjernekomponenter med egne eksempler

Dialogmodeller

Dialogkonferansemodellen

Dialogkonferansemodellen viser en struktur for hvordan man i Sandnesskolen organiserer lærende nettverk på ledernivå. Strukturen i modellen kan også benyttes i arbeidet med skolebasert kompetanseutvikling innad på egen skole. Tanken bak denne modellen er at felles teorigrunnlag og eksempler fra praksis, skal sammen med refleksjoner mellom deltagerne, danne grunnlag for god læring og utvikling av mål for videre utvikling.

1. Forankring av teori, begreper og modeller **(Plenum)**	**2. Eksempler fra praksis** **(Plenum)**
3. Nettverksarbeid/refleksjon i grupper med utgangspunkt i konkrete problemstillinger ved hjelp av ulike analyse- og refleksjonsverktøy • Skoleledere • SFO-ledere • Hovedtillitsvalgte	**4. Refleksjon i egen ledergruppe/skolegruppe/team** • Hva har vi gjort? • Hva har vi lært? • Hva er lurt å gjøre videre?

Figur 18. Dialogkonferansemodellen, inspirert av Torbjørn Lund, UiT.

Utdyping av de ulike delene i dialogkonferansemodellen

Rom 1: Utvikle en felles teoretisk forankring og felles forståelse av begreper innenfor valgt satsningsområde/tema.

Rom 2: Med utgangspunkt i tema deler utvalgte deltagere eksempler fra praksis i plenum. Eksempler fra god praksis er viktig å få fram, men også eksempler fra kritisk praksis.

Rom 3: Deltagerne blir delt inn i nettverk med felles problemstillinger hvor det reflekteres på bakgrunn av deltagernes egne erfaringer og kompetanse, ny teori og eksempler som er lagt fram fra praksis (hva de har lært). Det er viktig at hver deltager har fått reflektert individuelt rundt problemstillingen før refleksjonen i grupper begynner. Ulike refleksjonsverktøy bli benyttet.

Rom 4: På bakgrunn av hva deltagerne har lært og deres meninger om hva som er lurt å gjøre, settes det mål for videre utvikling og aksjoner. Dette kan formidles i plenum til slutt. Gjerne i form av digitale verktøy, slik at oppsummeringene kan samles og brukes som evaluering (lurt) til neste samling.

G-L-L (Gjort? Lært? Lurt?)

Dette er en metode for å reflektere over egen praksis som bygger på aksjonslæring. I Sandnesskolen har G-L-L blitt brukt som grunnlag for refleksjon, deling og utvikling siden 2009. Alle skolene i Sandnes har dermed erfaring med tankegangen og verdisettet i aksjonslæring. Erfaring viser at når man skal dele erfaringer og reflektere sammen, fungerer disse spørsmålsformuleringene godt; Hva har vi gjort? Hva har vi lært? Hva er lurt å gjøre videre? De er lette å forklare og kan suppleres med mangfoldige konkretiseringer slik at læring skjer.

I-G-P (Individ-Gruppe-Plenum)

Når mennesker skal reflektere i nettverk, er det viktig at de først får reflektert individuelt over problemstillingen. Dermed blir man bevisst på egne erfaringer, kunnskaper, ferdigheter og holdninger før du blir inspirert av andre. Det må derfor legges til rette for individuell refleksjon i forkant (I). Etter at folk har reflektert sammen i grupper/nettverk og lært av hverandre(G) bør det være en oppsummering i plenum (P), slik at de ulike gruppenes perspektiv blir delt

Kollegabasert veiledning

GJORT- LÆRT	LÆRT- LURT
• Inndeling i gruppe • Det skal være en samtaleleder av gruppen • Hver deltager deler kort sitt case (max 1 min) • Gruppen blir enige om hvilket case som skal belyses • Eieren til det valgte caset redegjør mer inngående for innholdet. (GJORT og LÆRT) • Andre i gruppen setter seg inn i caset gjennom å stille klargjørende spørsmål • Samtaleleder holder fokus på problemområdet og ser til at ingen kommer med råd innen alle klargjørende spørsmål er stilt	• Eieren av caset redegjør for: – tanker om problemet – hva som bør gjøres • De andre gir råd i tur og orden • Eieren reflekterer høyt rundt de presenterte løsningene. (Hva er LURT?) • Samtaleleder oppsummerer til slutt • La deltagerne få tid til å skrive ned hva de har lært og hva som er lurt etter veiledningsrunden • Nytt case? Ny samtaleleder?

Verktøy for evaluering

Ringstabekkrysset:

Hva var bra?	Hvorfor?
Hva kan bli bedre?	Hvordan?

Digitale verktøy for evaluering og deling

Todaysmeet: https://todaysmeet.com/

Padlet: https://padlet.com/my/dashboard

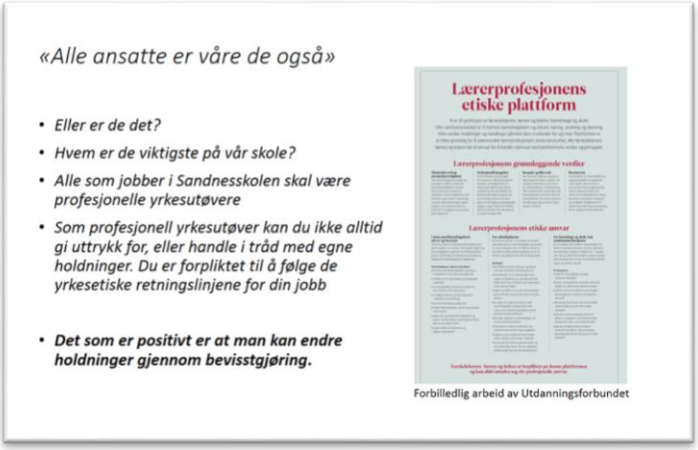
Andre typer verktøy som brukes i Sandnesskolen er:

- Kafedialog
- Gallery walk
- Speed dating
- Lotusskjema
- Open Space
- Reflekterende team
- Dialogspill

Verktøy og metoder som flere av skolene bruker:

Lesson study:

Dette er en systematisk metode for å videreutvikle egen praksis. Hensikten er å profesjonalisere den enkelte lærer og hele personalet gjennom at de sammen planlegger, gjennomfører, evaluerer og justerer et undervisningsopplegg i fellesskap. Målet er at elevene skal oppleve alle lærerne like dyktige. For mer informasjon anbefales boken *«Lesson study i utdanning og praksis»* Munthe, Bjuland og Helgevold, 2015)



Bilde nr. 8 Sitater fra Sandnesskolen, 2016

Skolevandring/ Observasjon i klasserom:

Legger til rette for å få innsikt i lærerens praksis for å kunne vite utviklingsområder den enkelte lærer har. For mer informasjon om skolevandring anbefales boken *«Skolevandring»* (Siw Skrøvseth, 2013).

Demonstrasjonsundervisning:

Gode undervisningsopplegg og metoder deles i kollegiet for at man skal kunne lære av hverandre og reflektere i fellesskap for å utvikle kvaliteten på individuell praksis.

Veien videre

Som andre utviklingsprosesser i Sandnesskolen, så vil erfaringene vi drar med oss i strategien «Alle elevene er våre», være en god lærings- og forberedelsesprosess knyttet til endringene som signaliseres i utdanningspolitikken de neste årene gjennom Meld. St. 28 (2015–2016**)**, *Fag – Fordypning – Forståelse — En fornyelse av Kunnskapsløftet:* «Et samfunn i endring krever også en skole som fornyer seg». Stortinget har vedtatt å fornye fagene i skolen, for å gi elevene mer dybdelæring og bedre forståelse. I tillegg vil den gi skolens brede dannelsesoppdrag en tydeligere plass i skolehverdagen. Dette skal være et langsiktig fornyelsesarbeid som bygger videre på Kunnskapsløftet. Det skal utarbeides en strategi for fagfornyelsen. Høsten 2017 legges det også fram en nasjonal strategi for bruk av teknologi i grunnopplæringen. Sandnesskolen skolen vil derfor utarbeide en ny kvalitetsplan fra 2018 som vil ivareta en videreføring av strategien «Alle elevene er våre», samtidig som den vil legge til rette for fagfornyelse i en digital skolehverdag.

Litteraturliste

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York Routledge. Teacher College Press.

Lindvik, Wærnes og Skansen. (2011) *Entusiasme for endring. En håndbok for skoleledere.*

Lund, T. (2014) *«Vi trodd att det efter et och et halvt år skulle vara ett självspelande piano…..»* Forskningsrapport EU-prosjekt «Rektorer i aksjon»

Møller, J. (2014) Ledelse som masteride i norsk skole sett i et internasjonalt perspektiv, I: Kjell Arne Røvik; Tor Vidar Eilertsen & Eli Moksnes Furu (red.), *Reformideer i norsk skole. Spredning, oversettelse og implementering*.

OECD (2016) *What makes a school a learning organisation?* https://www.oecd.org/edu/school/school-learning-organisation.pdf

Robinson, V. (2014) *Elevsentrert skoleledelse*

Roland, P. og Westergård, E (red.) (2015) *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*

Pianta, R. C., Hamre, B. K. og Allen, J. P. (2012) Teacher-Student Relationships and Engagement: Conceptualizing, Measuring, and Improving the Capacity of Classroom Interactions .

Pianta, R. C. (2016). Teacher-Student Interactions: Measurement, Impacts, Improvement, and Policy. Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences

Senge, P**.** (1999) *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon.*

Skrøvseth, S. og Tiller. T (2011) *Verdsettende ledelse*

Skrøvseth, S. (2008) *Skolevandring - et nytt verktøy for ledelse og læring*

Stoll, L. (2006) *Professional Learning Communities*

Stortingsmelding 28 (2015-2016) *Fag – Fordypning – Forståelse — En fornyelse av Kunnskapsløftet*

Tiller, T. (2006*) Aksjonslæring - Forskende partnerskap i skolen*

Tiller, T. m. fler (2010) *Gjorde det en forskjell? Lærende lederskap i reflekterende skoler. Tilbakeblikk og framoverblikk på Sandnesprosjektet*

Munthe, Elaine og May Britt Postholm (2012). Læreres profesjonelle læring i skolen. Postholm, May-Britt; Haug, Peder; Munthe, Elaine og Rune Krumsvik (red.). *Lærere i skolen som organisasjon.* Kristansand: Cappelen Dam

Nettressurser

Utviklende opplæring i matematikk: http://matematikklandet.no/

Utdanningsdirektoratet: https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/nasjonale-satsinger/ungdomstrinn-i-utvikling/

Utdanningsdirektoratet: https://www.udir.no/laring-og-trivsel/vurdering/

Utdanningsdirektoratet: https://www.udir.no/laring-og-trivsel/tilpasset-opplaring/

NOTATER

SANDNES – I SENTRUM FOR FRAMTIDEN

Sandnes kommunes visjon lyder som følger: "Sandnes – i sentrum for framtiden". Sandnes kommune har valgt tre kjerneverdier: Vi skal være romslige, modige og sunne.

FRAMTIDEN

Framtiden tilhører alle, men ikke alle har de samme forutsetningene for å komme den i møte. Sandnes kommune har en rekke særtrekk som gir oss grunn til å se framover med glød og optimisme. Vår korte byhistorie viser at vi alltid har hatt blikk for framtiden og de muligheter den gir. Situasjonen vår i dag gir oss ekstra grunn til å bruke ordet "framtiden" i visjonen vår:

Vi er en ung by med en ung befolkning

Vi har fastlagte, langsiktige planer for vår byutvikling

Vi søker stadig nye, framtidsrettede løsninger

Vi legger til rette for en sunn, bærekraftig utvikling

Vi ønsker å posisjonere oss som en by med muligheter

SENTRUM

Vi er et geografisk midtpunkt i en dynamisk region

Vi er utpekt som hovedarena for den regionale befolkningsveksten

Vi vil utvikle Sandnes sentrum som et attraktivt, urbant bysentrum

Vi ønsker å stå i sentrum for faglig utvikling og praksis

Vårt arbeid blir og skal bli lagt merke til – vi vinner priser

VERDIENE VÅRE

Visjonen vår definerer den posisjonen vi ønsker å ta, det vi strekker oss etter. I arbeidet med å virkeliggjøre visjonen, har vi definert et sett verdier som skal drive oss fram mot visjonen. Verdiene kan sies å være de viktigste karaktertrekkene i personligheten vår– de grunnleggende og mest framtredende egenskapene. Verdiene skal kjennetegne organisasjonen vår i ett og alt, gi utviklingen farge og retning, Gjøre oss tydelige og sammen skape en hel "person".

ROMSLIG

Vi skal arbeide for mangfold. Vi skal vise toleranse. Vi skal legge vekt på god kommunikasjon.

MODIG

Vi skal være ambisiøse. Vi skal våge å tenke nytt og ta modige grep.

SUNN

Vi skal bygge videre på kommunens Sunn by-tankegang – arbeide for en bærekraftig utvikling med fokus på helse, miljø og trivsel. Helse, trivsel og miljø står også i fokus på arbeidsplassene våre.

Visjonen og verdiene skal være inspirasjon, rettesnorer og korrektiv i vårt daglige arbeid så vel som i våre politiske og administrative beslutninger.