

www.pwc.no

Skoleeierstrategi for kommunene i Ofoten

RKK Ofoten – Narvik 1. mars 2011

Program 1. mars 2011

1) Skoleeiers ansvar og rolle

- Elevenes læringsutbytte
- Kvalitet/Innhold
- Oppfølging
- Tilrettelegging
- Organisering
- Finansiering

2) Skoleeiers ”forsvarlige system”, og kravet om årlig tilstandsrapport

- Prosess for utarbeiding, behandling og oppfølging

3) Utvikling av skoleeierstrategi

- Prosess i hver kommune

PwC



Dag
Langfjæran



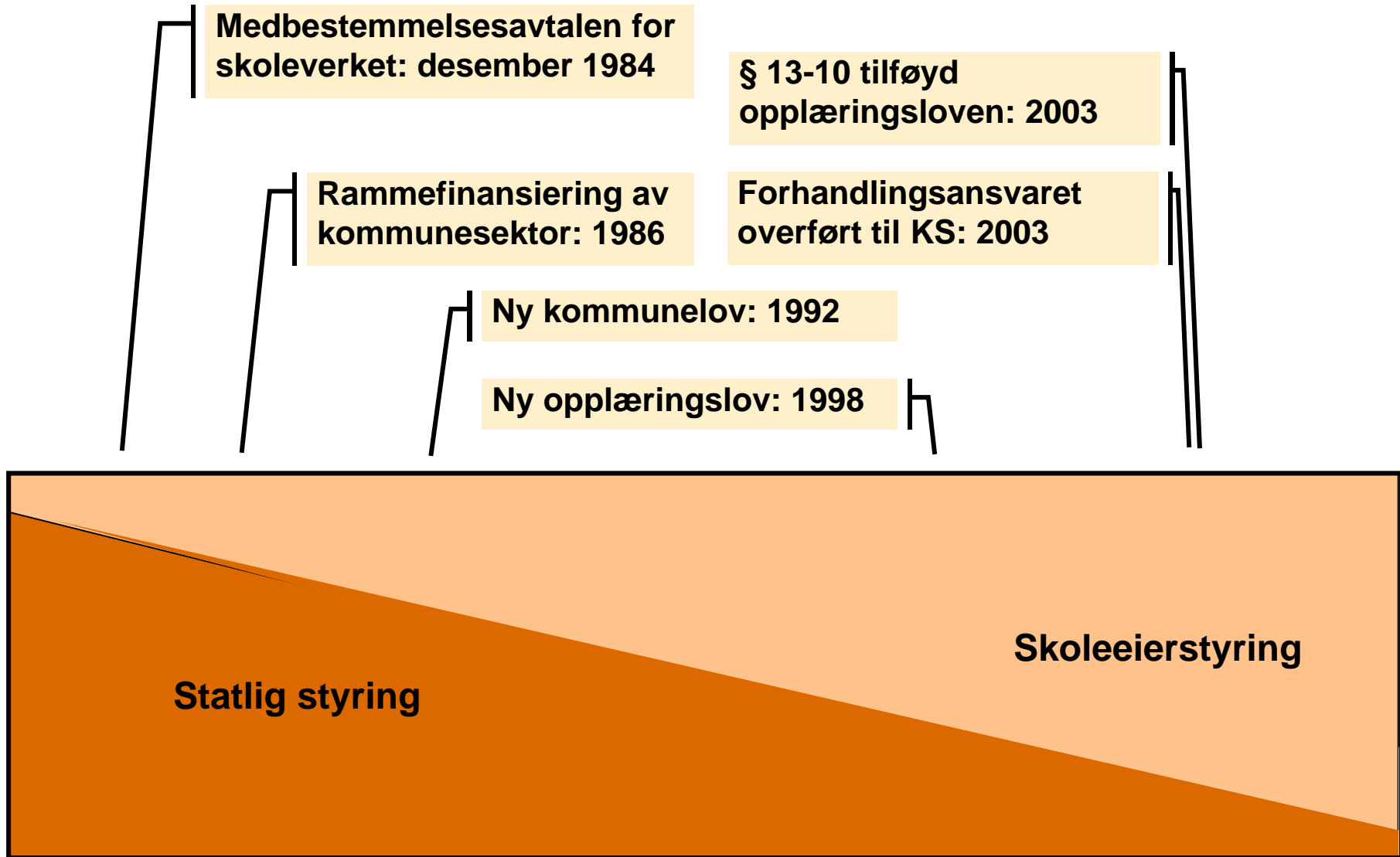
Torhild S.
Johannessen

Bilde 2

Skoleeiers ansvar og rolle

1

Gradvis økt ansvar til skoleeier siden 80-tallet

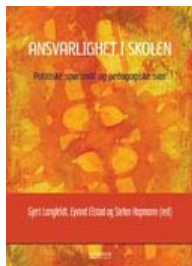


Kvalitetsarbeid sett i tre overordnede dimensjoner

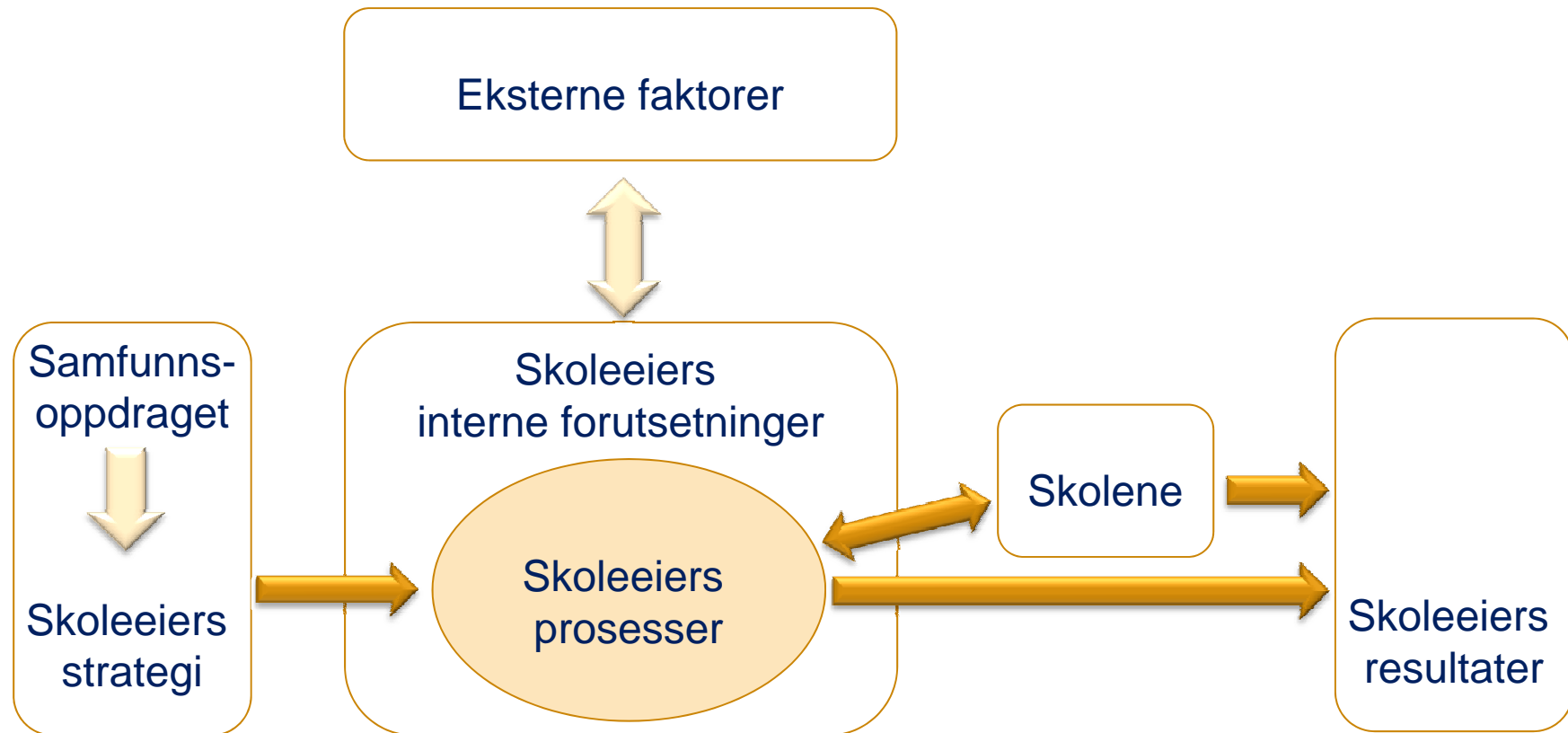
Kontroll med forutsetninger

Kontroll med prosesser

Kontroll med resultater



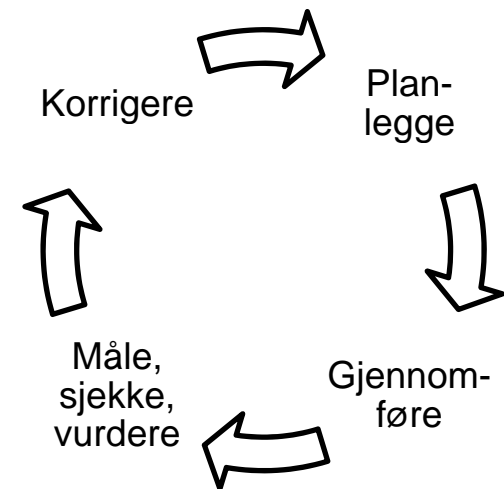
Systemforståelse



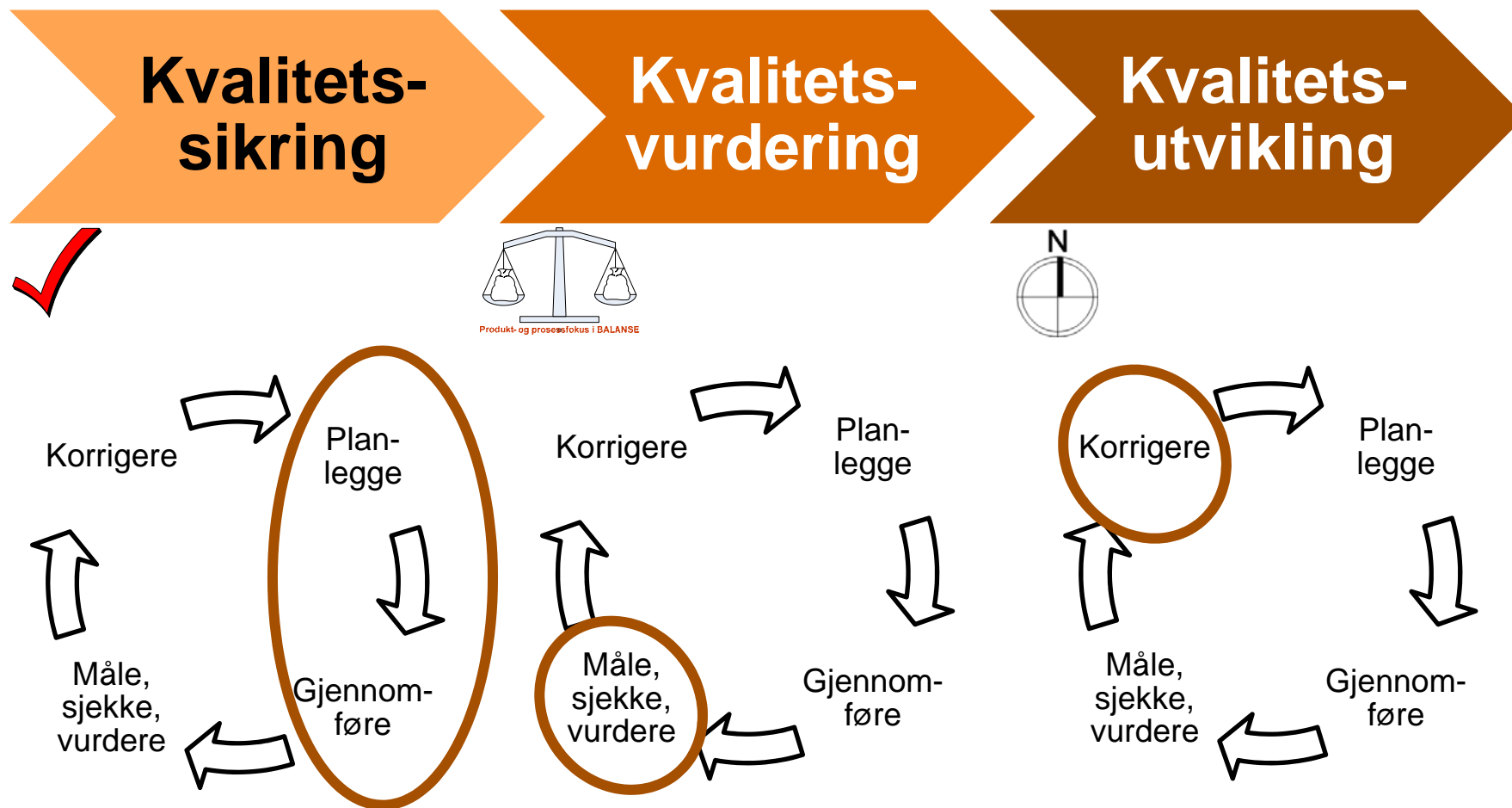
Kvalitet

Kvalitet er å tilgodese behov, og innfri realistiske forventninger hos:

- ✓ elevene og deres foresatte
- ✓ profesjonen (ansatte i skolen)
- ✓ oppdragsgiver (lokalt og nasjonalt)

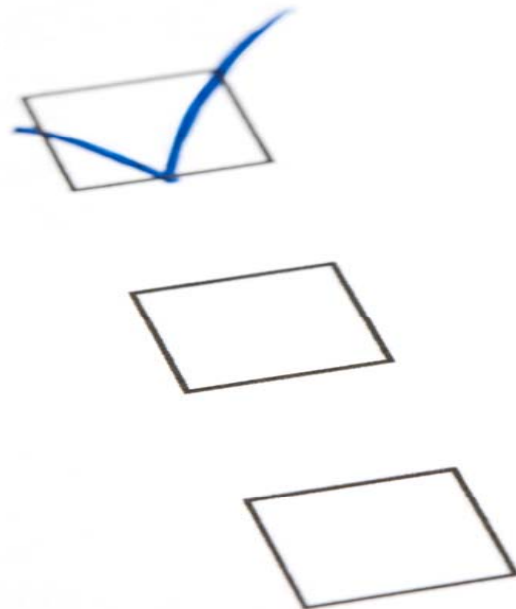


Kvalitetsarbeid ↔ **Profesjonsutvikling** **i skolen** **i skolen**



Oppgave :

1. Hvilken rolle har skoleeier (politikere) og kommuneadministrasjonen i kvalitetsutviklingsarbeidet?
2. Hvilke konsekvenser får dette for samhandlingen mellom skoleeier, kommuneadministrasjonen og skolene?



Flere målinger, setter fokus på resultat og læringsprosess

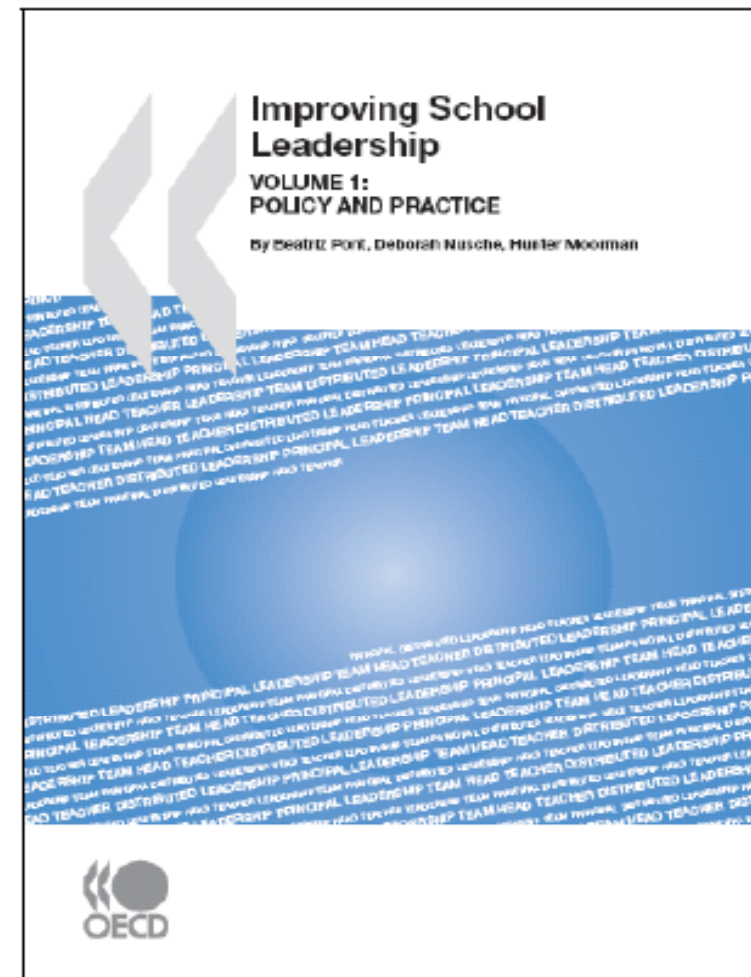
OECDs internasjonale studie av undervisning og læring (TALIS)

Presentasjon av hovedresultater

16. juni 2009

OECD   Utdanningsdirektoratet

 NIFU
STEP



Teaching and Learning International Survey (TALIS)

Den første undersøkelsen som gir et internasjonalt komparativt bilde av forholdene for undervisning og læring, og som gir en grunnleggende innsikt i viktige forutsetninger for kvalitet i skolen.

Formålet er å frambringe kunnskap som kan bistå landene med å **utvikle en høyt kvalifisert lærerprofesjon og gjøre læreryrket mer attraktivt, og dermed bidra til bedre undervisning og læring.**

Ungdomsskoletrinnet i 23 land

- faglig og yrkesmessig utvikling
- lærernes undervisningspraksis og holdninger til undervisning
- hvordan lærere får vurdering og tilbakemelding på sin undervisning og skoleledelse

Norge - 156 skoler:

- **rektor**
- **20 lærere**

TALIS sier ikke noe om årsaksforhold, og må forstås i lys av nasjonal kontekst

OECD: TALIS & Improving School Leadership

- **Internasjonalt**

- Styring av skolen har stor påvirkning på lærernes praksis
- Skoleledere i andre land som engasjerer seg i lærernes læring og pedagogiske arbeid har stor betydning for skolens læringsmiljø, for lærernes motivasjon og utvikling, for utvikling av likeverdighet og effektivitet

- **Norske skoleledere**

- observerer i liten grad lærernes pedagogiske praksis
- gir i liten grad lærerne konkret tilbakemelding på deres undervisningspraksis
- tolererer i stor grad dårlig arbeid
- opplever at det er utfordrende å rekruttere dyktige lærere

- **Norske lærere**

- har stort behov for profesjonell utvikling
- ønsker mer tilbakemelding og veiledning
- er i særklasse når det gjelder trivsel og tiltro til at de bidrar til elevenes læring med sin undervisning



To ferske undersøkelser fra Utdanningsforbundet og Utdanningsdirektoratet

Rektorene opplever at hovedvekten av deres arbeid ligger på administrasjon.

”Det er vanskelig å få tid til nok direkte kontakt med lærere og elever.”

”Jeg setter meg hele tiden som mål å få mer tid til å følge opp undervisningen, for eksempel ved å delta i en klasseroms-situasjon. Men i praksis opplever jeg at det blir veldig liten tid til dette.”

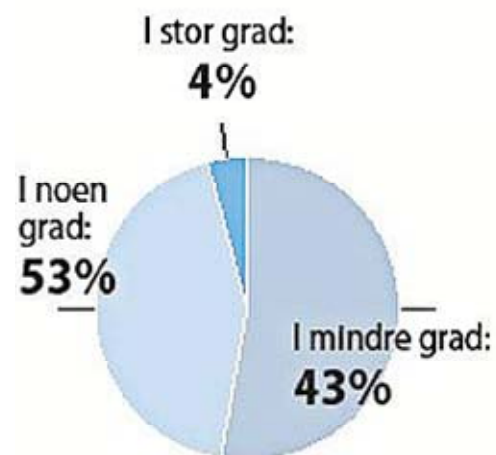
(rektor Atle Berland)

Fakta: Slik er rektorenes tidsbruk . Målt i prosent av arbeidstiden:

- Administrative oppgaver: 28 %
- Pedagogisk ledelse: 19 %
- Personalledelse: 17 %
- Dokumentasjon og rapportering til staten: 6 %
- Dokumentasjon og rapportering til kommunen: 11 %
- Annen kontakt med kommunen og aktivitet i kommunal regi: 10 %
- Annet arbeid: 9 %

Rektor-undersøkelsene

I hvilken grad synes du at du som rektor har tilstrekkelig tid til å være en faglig og pedagogisk støttespiller og velleder for skolenes lærere?



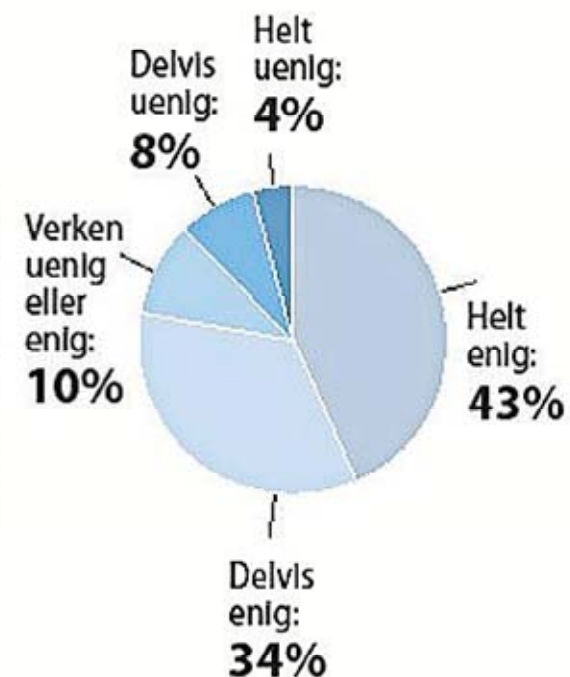
Kilde: Undersøkelse blant 300 rektorer i grunnskolen, utført av Respons Analyse AS for Utdanningsforbundet.

Hvordan synes du balansen er mellom pedagogisk ledelse og administrativ ledelse i ditt arbeid som rektor?



Kilde: Utdanningsdirektoratets spørreundersøkelse blant skoler og skoleeiere 2010. Rektorer ved både grunnskoler og videregående skoler er spurt.

«På grunn av arbeidsomfanget må jeg være mye mer administrator enn det jeg ønsker å være».



Kilde: Utdanningsdirektoratets spørreundersøkelse blant skoler og skoleeiere 2010.

Fire påstander om rektors engasjement i pedagogisk ledelse.

	Aldri	Sjelden	Ganske ofte	Svært ofte	Sum	Antall
Jeg observerer undervisning i klasserommet	2	56	40	2	100	N=701
Jeg gir lærerne råd om hvordan de kan forbedre sin undervisning	0	42	55	2	100	N=702
Jeg undersøker om det som foregår i klassene er i overensstemmelse med våre mål for opplæringen	0	26	67	7	100	N=703
Jeg bruker elevresultater for å utvikle skolens mål for opplæringen	0	8	69	23	100	N=701

Hovedkonklusjon

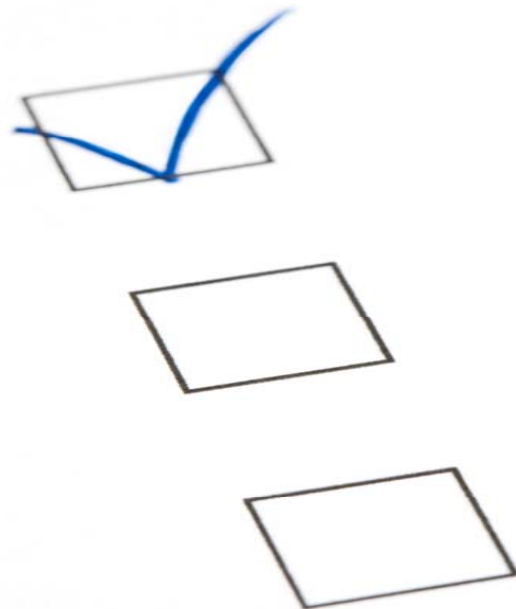
*”Norsk skoles store utfordringer, slik det framstår av resultatene fra TALIS, er en **svakt utviklet oppfølgingskultur**, en relativt **svak pedagogisk skoleledelse** og et system for kompetanseheving blant lærerne, som med fordel kan styrkes.*

*Tilbakemelding, evaluering og oppfølging ser ofte ut til å **mangle**, både fra skoleeier til skoleleder, fra skoleleder til lærer og fra lærer til elev”*



Oppgave :

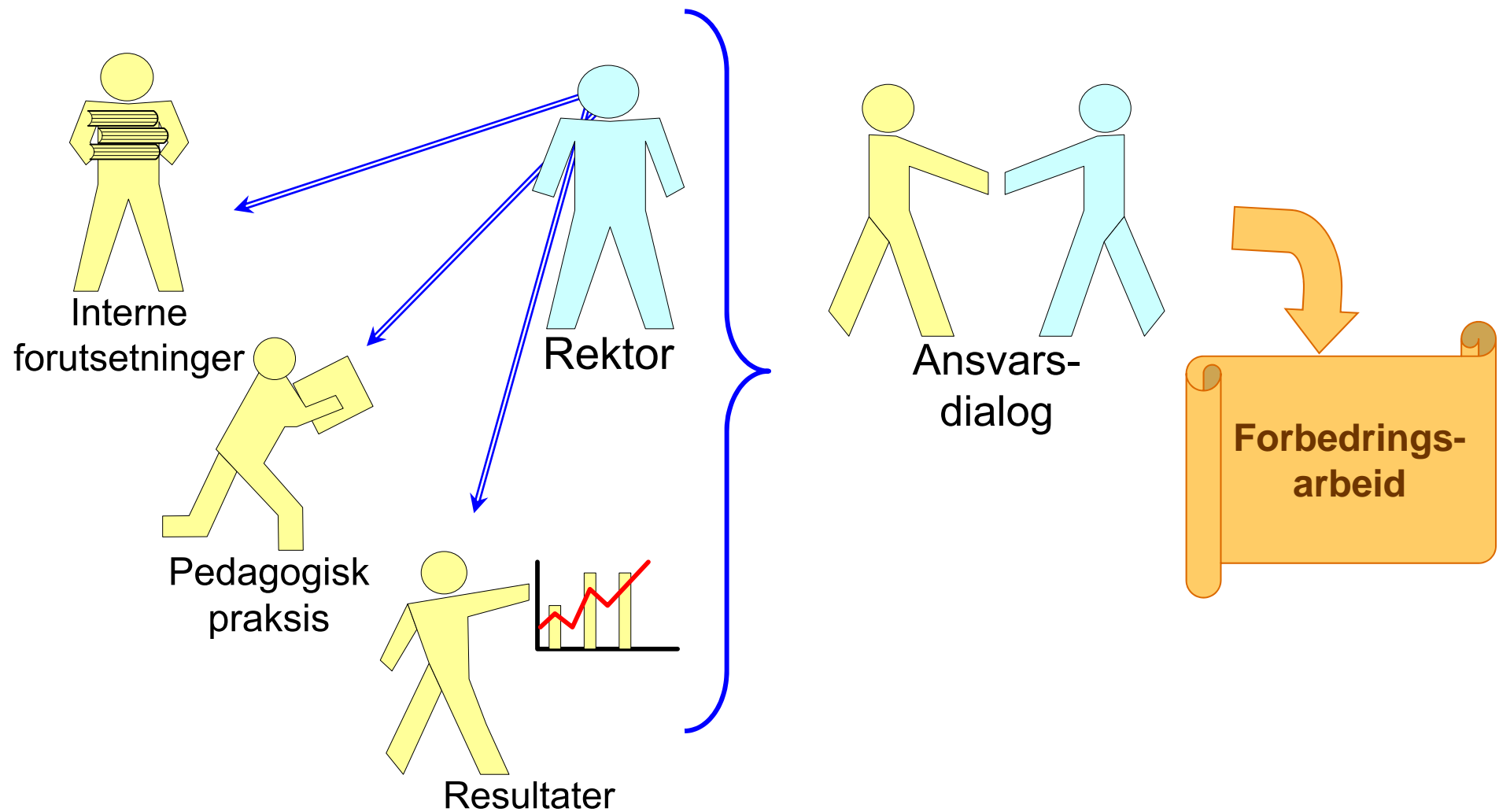
1. Har dere gode rutiner for tilbakemeldinger mellom nivåene i skolesektoren hos dere?



Hvordan kan skoleeier bidra til god skoleledelse?



”Læreren er skolens viktigste ressurs”
Kvalitetsutvikling gjennom oppfølging og
tilbakemeldinger



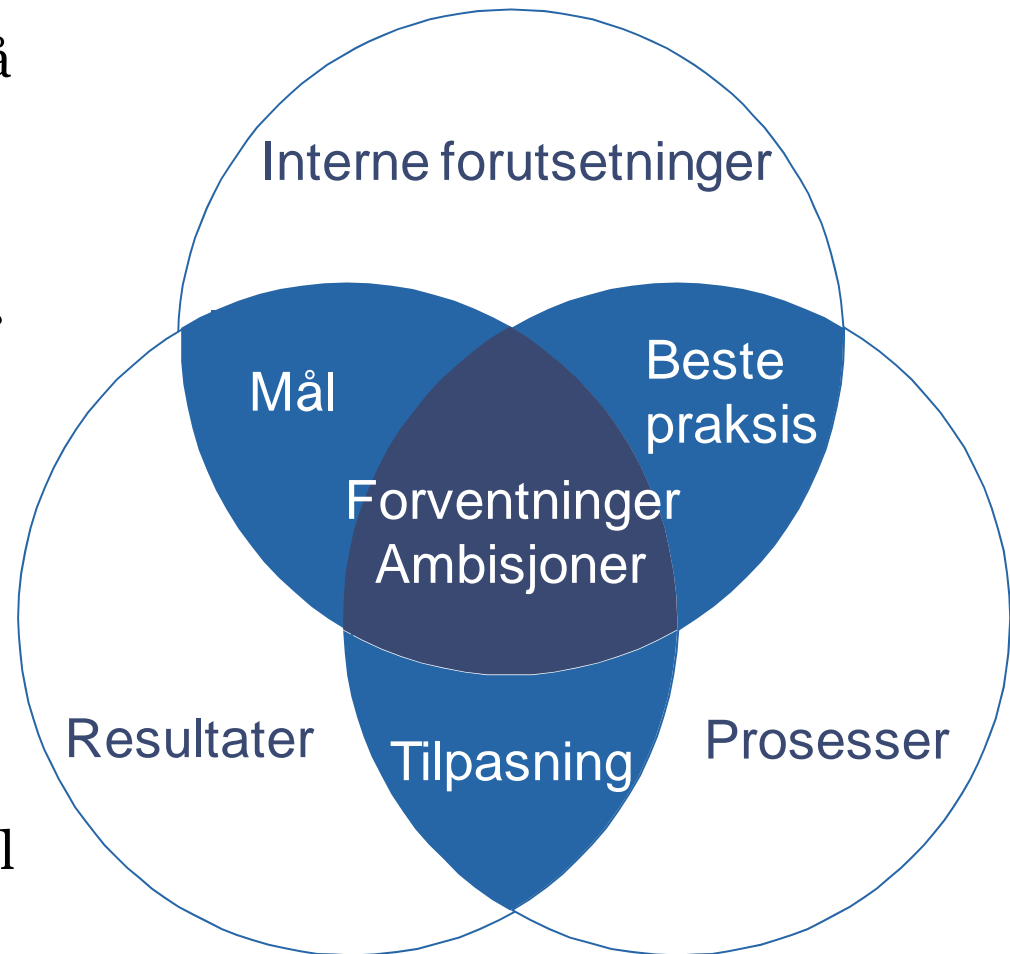
Ansvarsdialog

Lederens oppfølging dreier seg om å

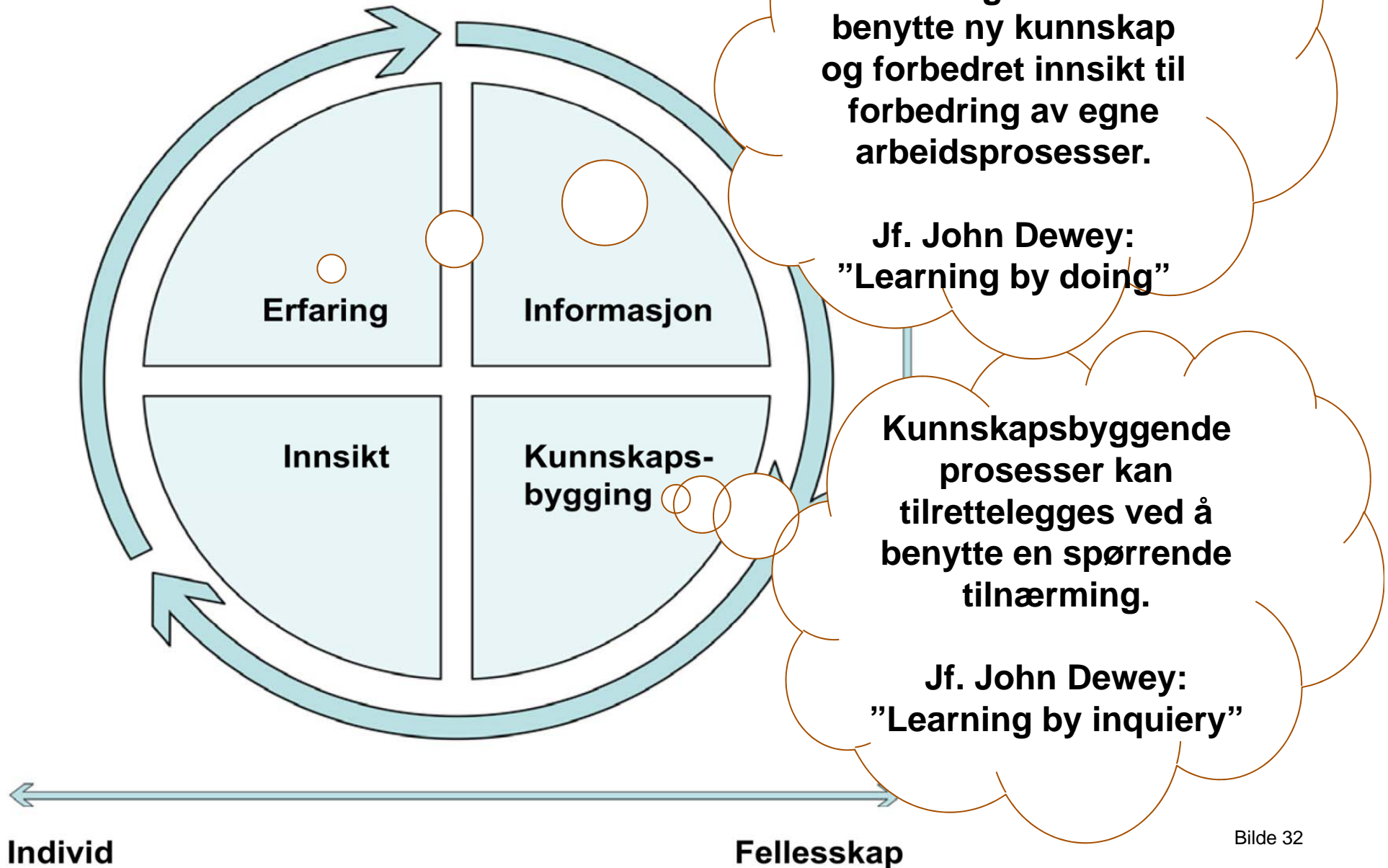
- A. avklare **forventninger**
- B. skape **interne forpliktelser**
- C. skape **personlige ambisjoner**
- D. oppnå **ansvarlighet**

gjennom dialog om

- 1) oppnådde **resultater**
- 2) realistiske **mål**
- 3) hvilke **arbeidsmetoder** som vil fungere best på bakgrunn av de **interne forutsetningene**.



Wells' læringscyklus



Ledelse – ledelse – ledelse ... i en tilbakemeldingskultur

Lærerne er den viktigste innsatsfaktoren for bedring av elevenes læringsutbytte

Skoleledere som i en tilbakemeldingskultur engasjerer seg i lærernes læring har stor innvirkning på det pedagogiske arbeidet i klasserommene og dermed elevenes læringsutbytte



Ledelse – ledelse – ledelse ... i en tilbakemeldingskultur

Lærerne er den viktigste innsatsfaktoren for bedring av elevenes læringsutbytte

Skoleledere som i en tilbakemeldingskultur engasjerer seg i lærernes læring har stor innvirkning på det pedagogiske arbeidet i klasserommene og dermed elevenes læringsutbytte

Skoleeiers viktigste mulighet til å bidra til å bedre elevenes læringsutbytte ligger i å ...

- dyktiggjøre lederne i å bygge en tilbakemeldingskultur og til å følge opp enkeltlærerne
- sørge for at skolelederne har hovedvekt på ledelse, ikke administrasjon
- sørge for at rådmannsnivået har tilstrekkelig kompetanse, kapasitet og transformasjonsevne
- holde stø kurs, og holde antall mål og måleparametere nede – ”*moderasjon i omfang på bestillinger*”
- Utvikle felles standarder for skolene
- etterspørre ”det rette”
- være tett på hele skolesektoren sin ved å etterspørre, bry seg, tilrettelegge og tilbakemelde

Oppgave :

1. Hvor står dere i dag mht. skoleeiers bidrag til å bedre elevenes læringsutbytte?

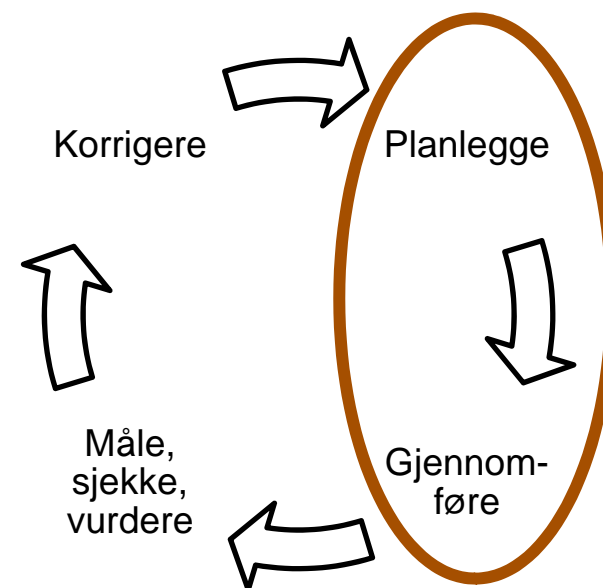


Skoleeiers "forsvarlige system", og kravet om årlig tilstandsrapport

2

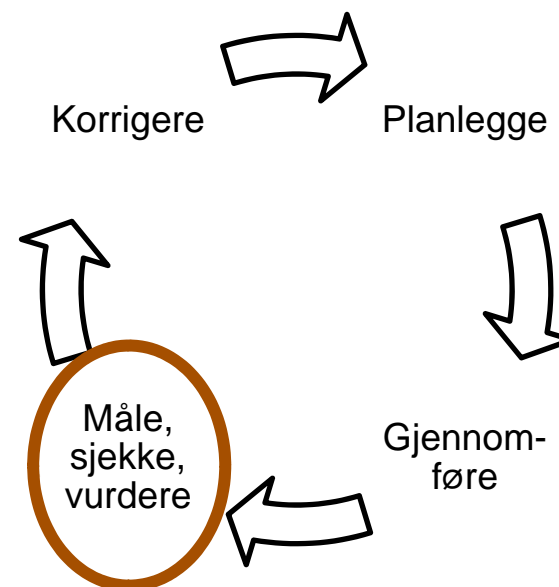
Skoleeiers ”forsvarlige system” ***Opplæringsloven § 13-10. Ansvarsomfang***

Kommunen/fylkeskommunen og skoleeigaren for privat skole etter § 2-12 har ansvaret for at **krava i opplæringslova og forskriftene** til lova blir oppfylte, under dette å stille til disposisjon dei ressursane som er nødvendige for at krava skal kunne oppfyllast.



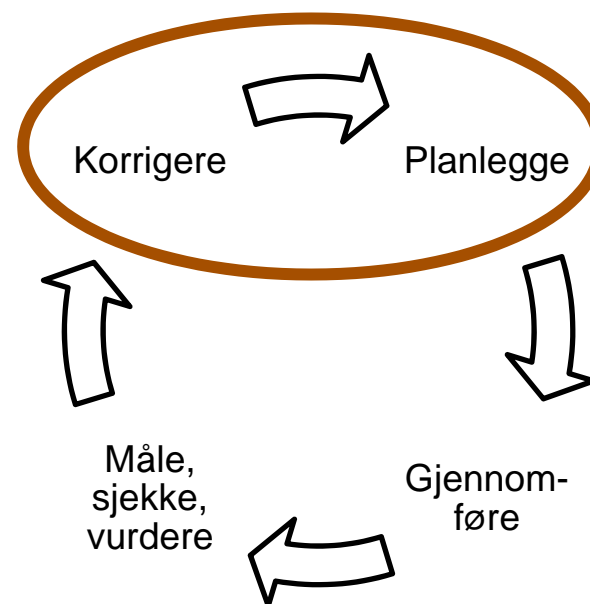
Skoleeiers "forsvarlige system" ***Opplæringsloven § 13-10. Ansvarsomfang***

Kommunen/fylkeskommunen og skoleeigaren for privat skole etter § 2-12 skal ha eit forsvarleg system for **vurdering** av om krava i opplæringslova og forskriftene til lova blir oppfylte.



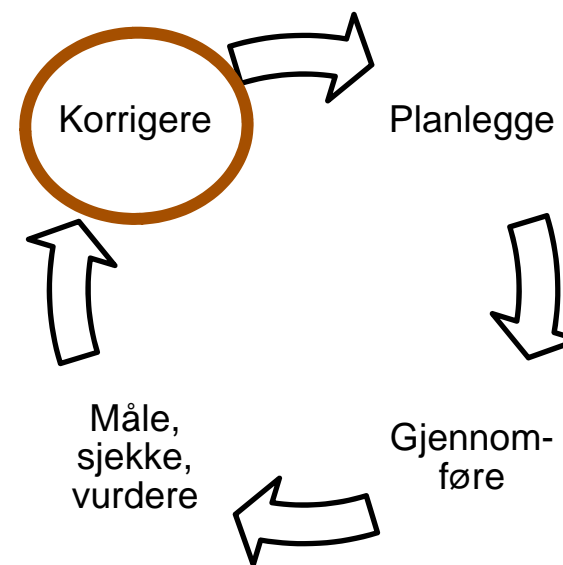
Skoleeiers "forsvarlige system" ***Opplæringsloven § 13-10. Ansvarsomfang***

Kommunen/fylkeskommunen og skoleeigaren for privat skole etter § 2-12 skal ha eit forsvarleg system for å **følgje opp resultata frå desse vurderingane** og nasjonale kvalitetsvurderingar som departementet gjennomfører med heimel i § 14-1 fjerde ledd.



Skoleiers "forsvarlige system" ***Opplæringsloven § 13-10. Ansvarsomfang***

Som ein del av oppfølgingsansvaret skal det utarbeidast ein **årleg rapport om tilstanden** i grunnskoleopplæringa og den vidaregåande opplæringa, knytt til **læringsresultat, fråfall og læringsmiljø**. Den årlege rapporten **skal drøftast** av skoleeigar dvs. kommunestyret, fylkestinget og den øvste leiinga ved dei private grunnskolane.

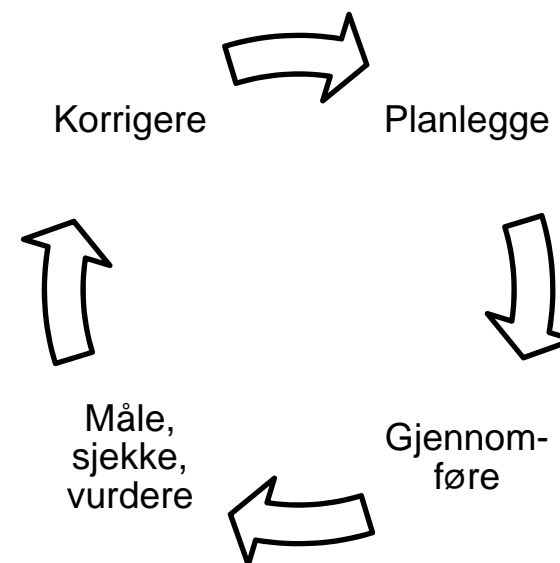


UDIRs nettbaserte tilstandsrapport

http://www.udir.no/Artikler/_Skoleporten/Tilstandsrapporten--nytt-verktoy-utvikles-i-Skoleporten/

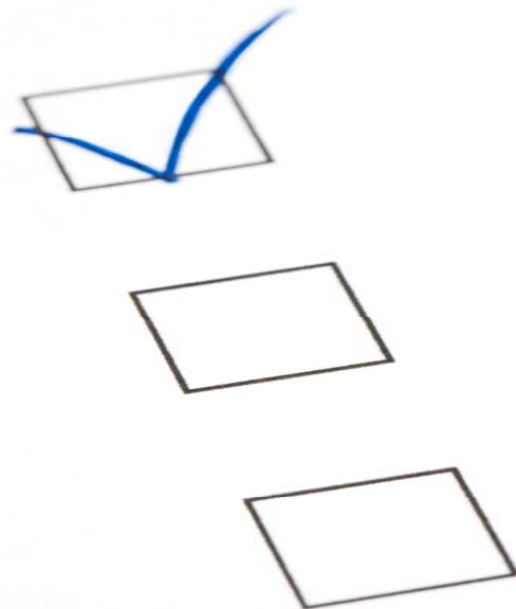


Tilstandsrapporten



Oppgave :

1. Hvordan kan dere forbedre arbeidet med å lage den årlige tilstandsrapporten?



Utvikling av skoleeierstrategi

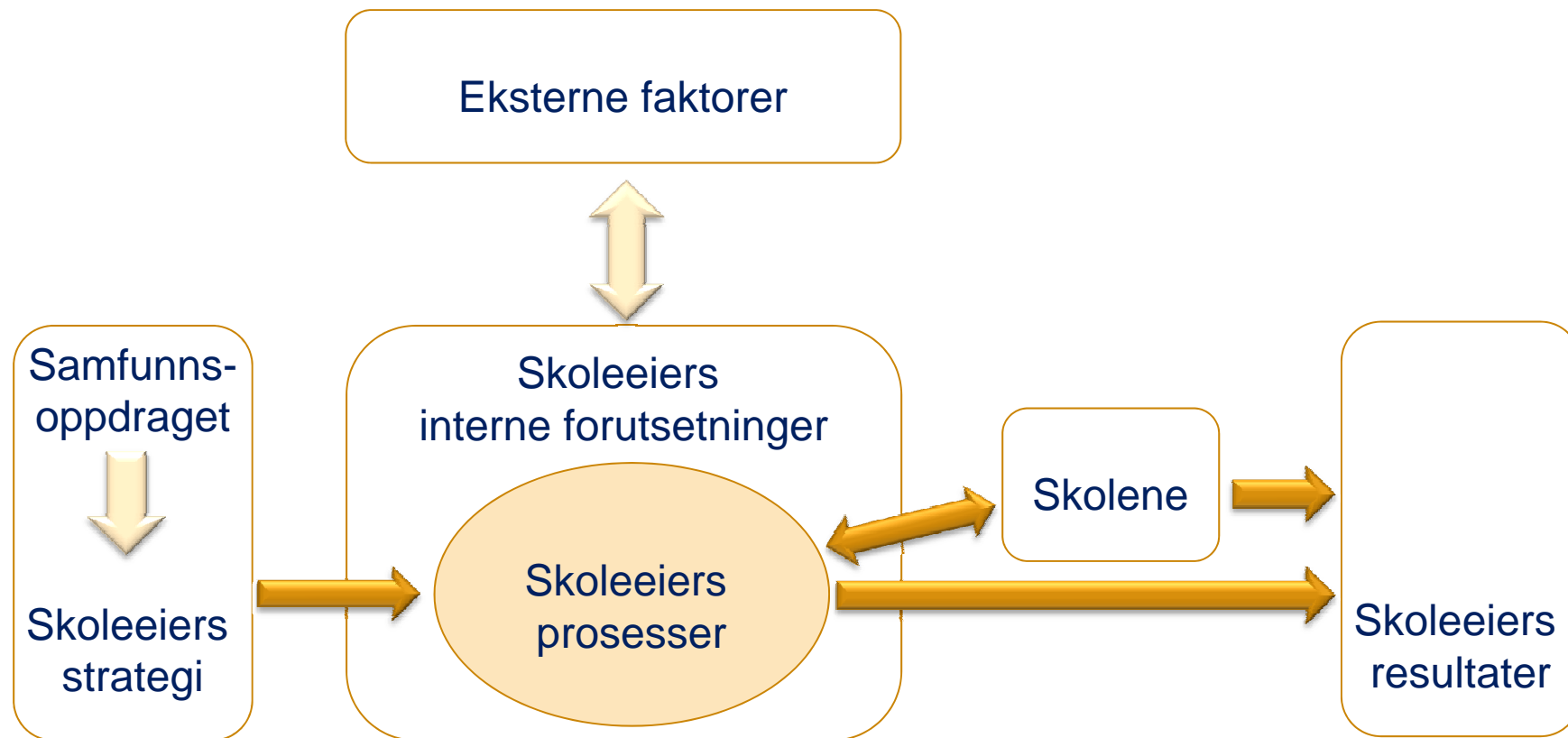
3

Prosess for lokal oppfølging i hver av de 6 kommunene

Avtales konkret med hver kommune, og tilpasses kommunens behov

- Prosessbistand i strategiutvikling
- Forbedring av ”forsvarlig system” etter § 13-10
- Implementeringsbistand vedr ”forsvarlig system” etter § 13-10 : organisering & metoder
- Prosessbistand i utarbeiding, behandling og oppfølging av årlig tilstandsrapport
- Omorganisering: tilrettelegging for nye arbeidsformer / arbeidsmetoder

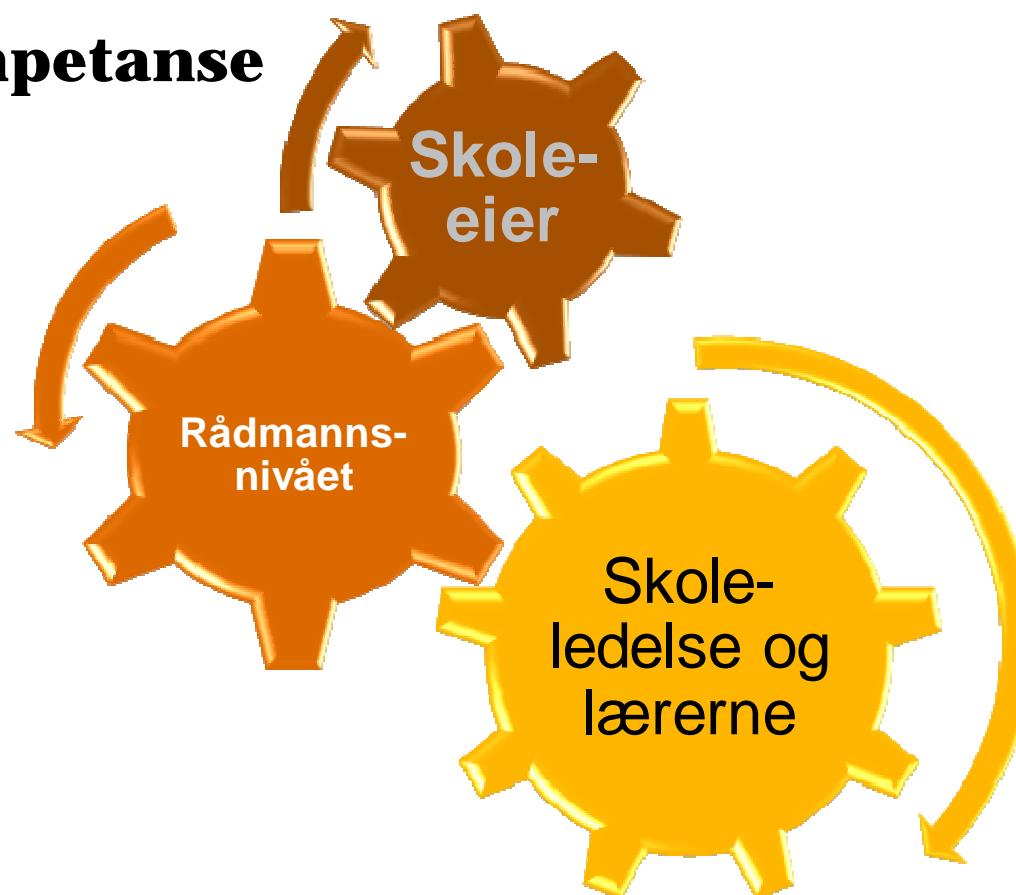
Systemforståelse



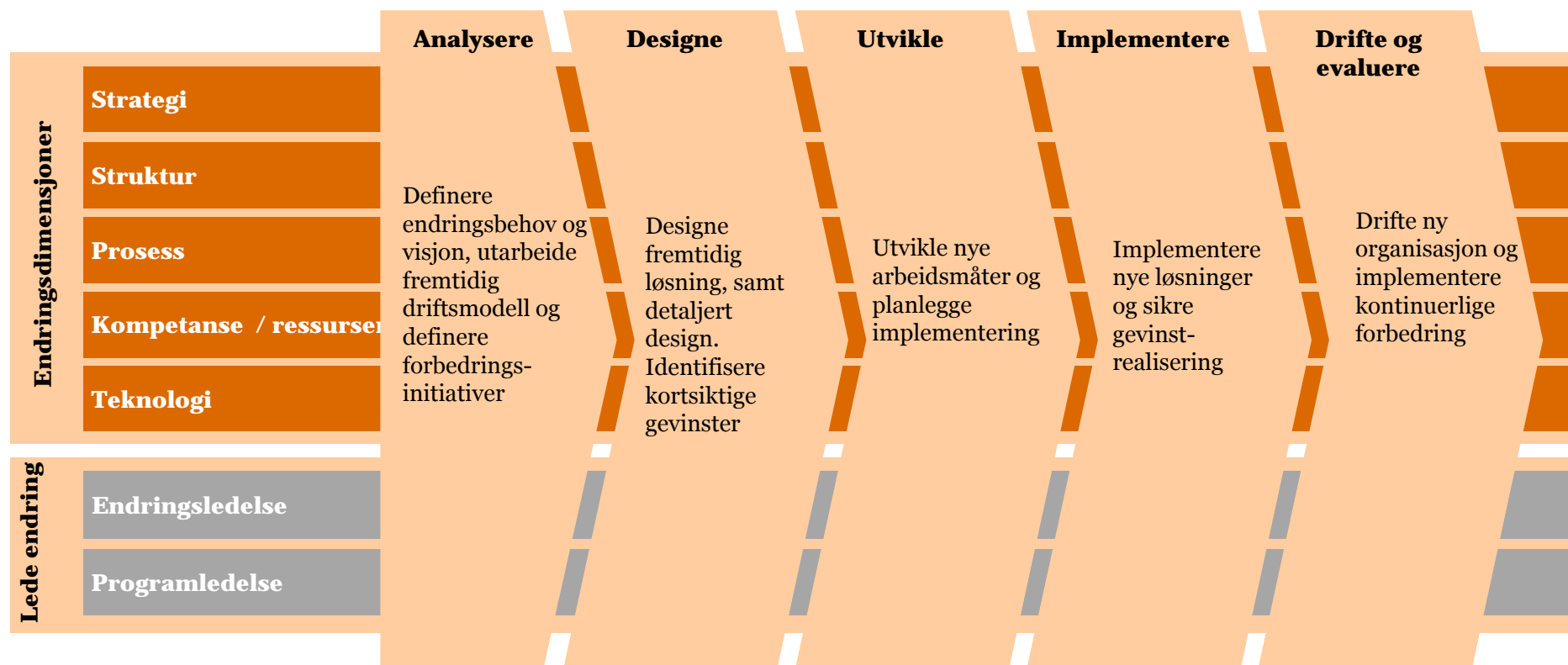
Skoleeiers utøvende funksjon

Kommuneadministrasjonen må ha

- Riktig og tilstrekkelig **kompetanse**
- Tilstrekkelig **kapasitet**
- **Transformasjonsevne**



PwCs rammeverk for systematisk endringsarbeid





Kvalitetssystem Time kommune

§	INNHALD	POLITISK NIVÅ	ETATSNIVÅ ANSVAR: KOMMUNALSJEF	DOKUMENT ASJON	SKULENIVÅ ANSVAR: REKTOR	DOKUMENTASJON
1-2	Formålet med opplæringa					
1.le dd	Samarbeid med heimen		Kommunalsjef har møte med FUG fire gonger per år. •Felles skulering av FAU ved skulane. •Info om økonomiplanen. •Vurderings-kriterium til evaluering. •Kommuneårsmøte, tilstand og tiltak.	Referat Referat Referat Referat	Plan for miljøretta helsevern i barnehagar og skular inneheld plan for samarbeid heim – skule. Rektor møter på faste møte i FAU ved alle skular Skuleårsmøte tilstand og tiltak	Referat i høve oppfølging. Referat frå møta på heimesida Referat frå møta på heimesida
5.le dd	Opplæring tilpassa evnene til den enkelte elev	Kommunale satsingsområde i økonomiplan og kommunal strategiplan. Analyse samla resultat på karakterresultat og andre testar Oppsummering av skulane sine årsmeldingar.	Analyse av karakterresultat, nasjonale prøvar og andre testar. Tilbakemelding på skulane sine årsmeldingar og verksemdsplanar.	Samla vurdering på kommunen si heimeside. Referat etter oppfølging med den enkelte skule	Gjennomfører modell for kvalitetsutvikling og kvalitetssikring. Utarbeidar verksemdplan for skulen	Dokumenterer i høve modellen. Skriftleg plan
6.le dd	Skape gode samarbeidsformer mellom lærarar og elevar, skole og heim og	Politisk sak kvart år med oppsummering av årsrapportane til skulane	Alle skulane driv arbeid etter Olweus programmet. Har kommunale ressurspersonar.	Info på kommunen si heimeside. Info på kommunen si	Tiltaksplan mot mobbing. Olweusundersøking kvar vår. Handlingsplan for	Plan Undersøking Plan Målark i elevmappe Plan

Kvalitetshjulet for grunnskule i Giske kommune



Giske kommune skal ha eit system for oppfølging av kvalitet i barnehage og skole som fremjar:

- Utvikling
- God dialog mellom brukarar, personale og eigar og også mellom einingar.
- Bredt innsyn i einingane sitt arbeid og resultat.

1. Strategimøte i juni

- Drøfting av langsiktige prioriteringar
- Planlegging eller oppfølging av tiltak for neste år

2. Utviklingsmøte i november

- Felles læringsarena for plangruppene i høve dei kommunale utviklingsområda
- Klargjering av kvalitetssamtalane i mars

3. Kvalitetsvurdering

- Kvalitetssamtalen i mars der temaet er eit av utviklingsområda
- Ekstern vurdering
 - Kvar skule får ekstern vurdering kvart fjerde år
- Sjekklistevurdering for å sikre at eininga har naudsynte system på plass

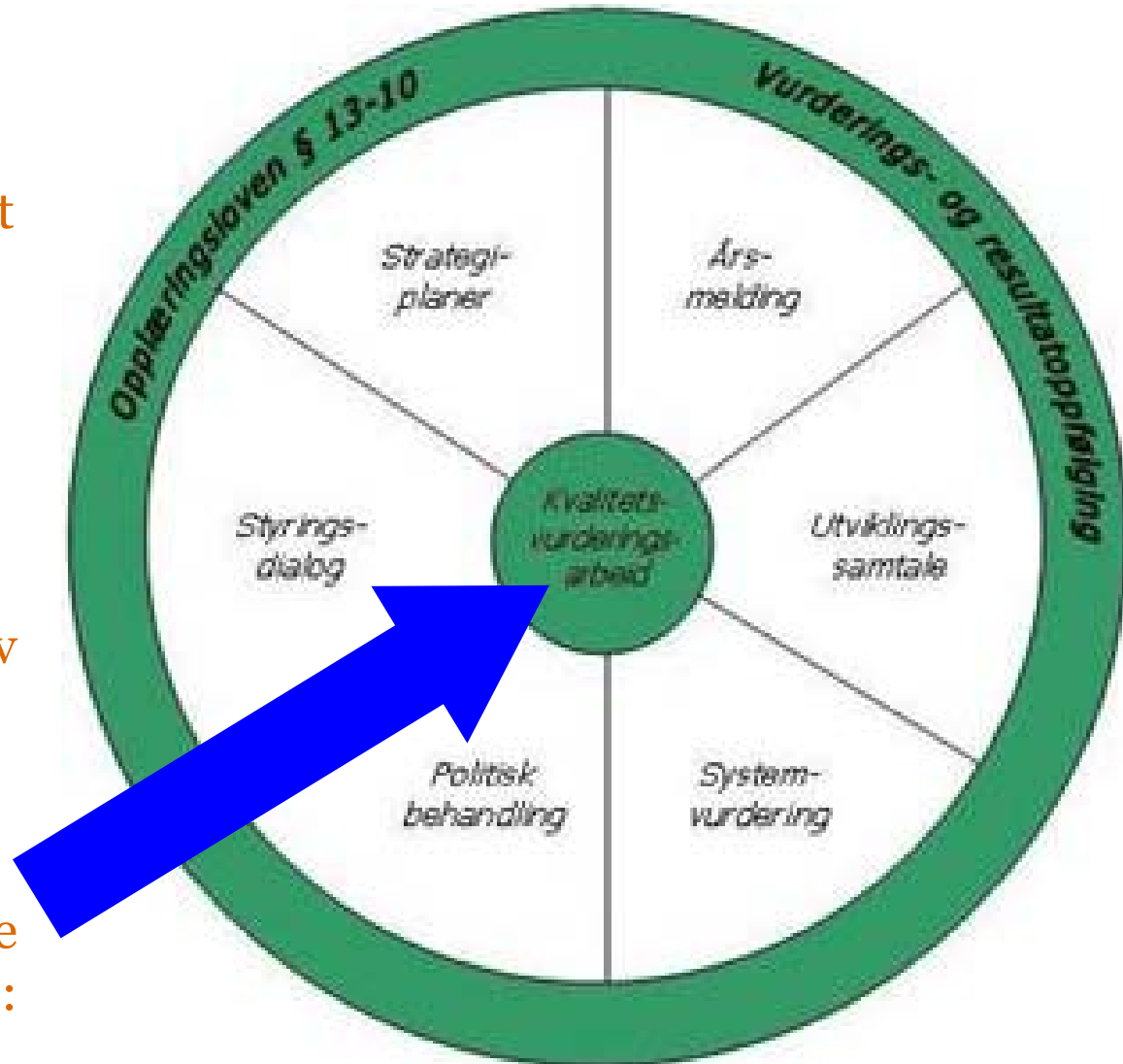
4. Rektormøtet som den løpande oppfølging av kompetanse og kvalitetsutviklingsspørsmål



Rissa kommunes kvalitetssystem

Nivå 1

Det følger av Opplæringsloven § 13-10 at skoleeier skal ha et forsvarlig system for vurdering av om kravene i Opplæringsloven og forskriftene blir oppfylte og et forsvarlig system for oppfølging av resultatene av disse vurderingene.

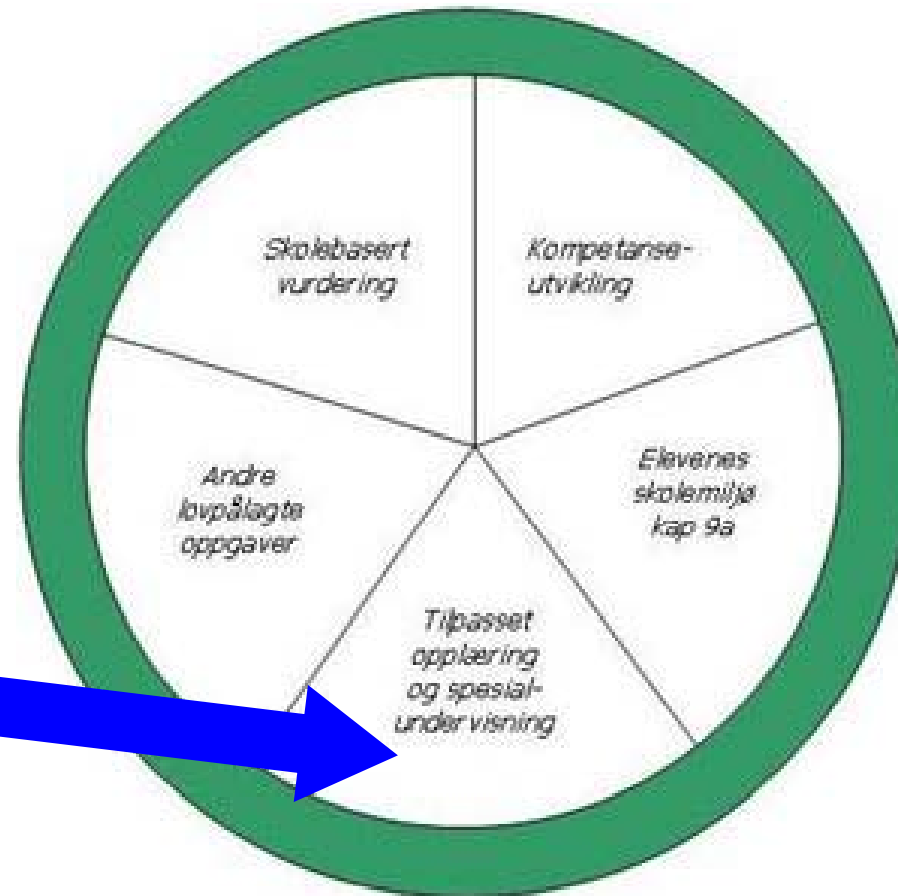


Klikk på de ulike områdene:

Rissa kommunes kvalitetssystem

Nivå 2 - Kvalitetsvurderingsarbeid

Her finner du fem sentrale lovpålagte områder på skolenivå som bygger opp om kvalitetsutviklingsarbeidet i Rissaskolene.

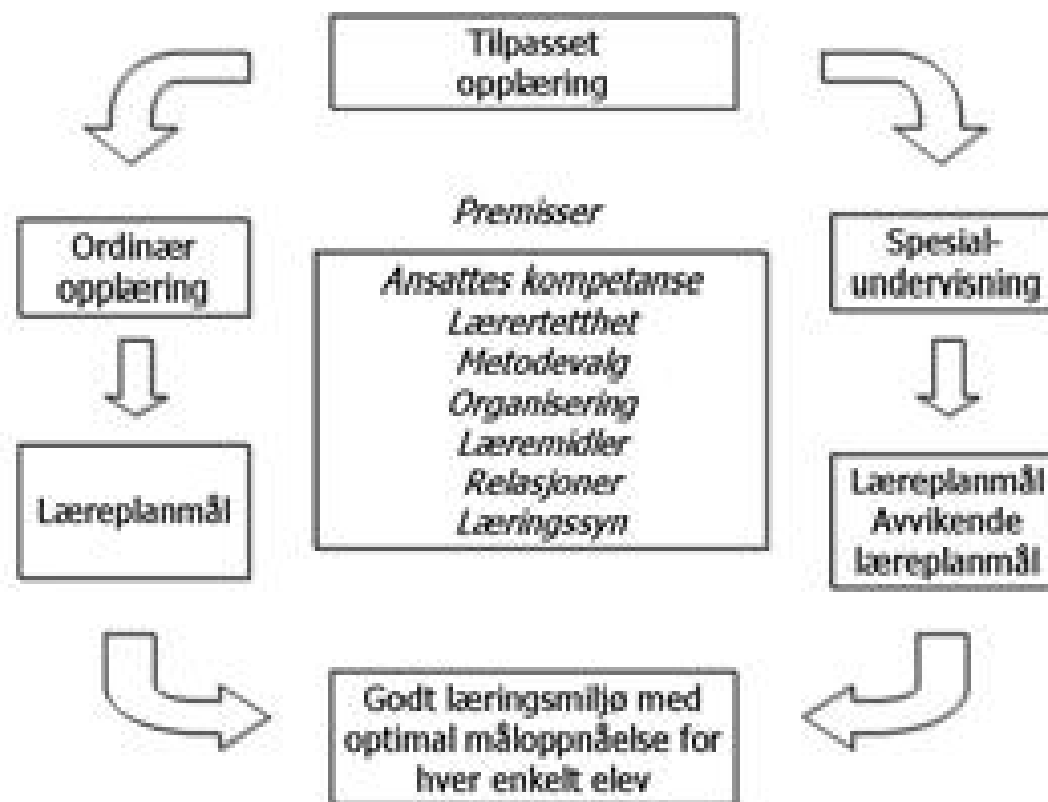


Klikk på de ulike områdene:

Rissa kommunes kvalitetssystem

Nivå 3 - Tilpasset opplæring og spesialundervisning

TILPASSET OPPLÆRING OG SPESIAL- UNDERVISNING



Rissa kommunes kvalitetssystem

Nivå 3 - Tilpasset opplæring og spesialundervisning

Spesialundervisning

Retten til spesialundervisning er lovfestet i [opplæringsloven § 5-1](#). Loven presiserer de juridiske rettighetene til eleven og dennes foresatte. Det skal foreligge et enkeltvedtak på grunnlag av en sakkyndig vurdering. Det er krav til saksbehandling. Det skal lages individuell opplæringsplan og det skal skrives en skriftlig rapport om opplæringen og vurdering av elevens utvikling.

Rissa kommune har satt i system arbeidet med spesialpedagogisk hjelp i Rissaskolene. Det henvises til linker nedenfor.

Tilpasset opplæring

Tilpasset opplæring (TPO) er ingen individuell juridisk rett. Allikevel gir Opplæringsloven føringer i forhold til TPO. Formuleringen i § 2-1 i opplæringsloven lyder: *Opplæringa skal tilpassast evnene og føresetnadene hjå den enkelte eleven og lærlingen.*

Opplæringsloven legger til grunn at tilpasset opplæring er noe som skal foregå *innenfor fellesskapet* i klasser eller grupper, og i det omfang som læreren er praktisk i stand til under gjeldende rammer.

En forutsetning for at den vide betydningen av tilpasset opplæring skal kunne fungere, er at undervisningen er svært variert, både i undervisningsmåter, arbeidsmåter og innhold.

Læreren må som en følge mestre et variert arsenal av metoder, både som teori og som handling.

I Rissaskolene jobbes det på mange arenaer og inneholder mange delsystemer som hver for seg har en hensikt i å ivareta et best mulig system for TPO. Her kan nevnes; underveisvurderinger, lærers loggbok, ukeplaner, tester/prøver, elevsamtaler, foreldresamtaler/konferansetimer, leksehjelp, lesekurs, jul til jul, konkretiseringsmaterieell, veileder for TPO, overføringsmøte og [Strategiplan for lese og skriveopplæring](#)

Skjematisk oversikt over saksgang og prosedyrer for elever med særskilte behov:
[Word](#) [PDF](#)

Det spesialpedagogiske årshjul:
[Word](#) [PDF](#)

Henvisning PPT:
[Word](#) [PDF](#)

Mal for enkeltvedtak:
[Word](#) [PDF](#)

Mal for individuell opplæringsplan:
[Word](#) [PDF](#)

Mal for halvårsrapport:
[Word](#) [PDF](#)

PC-krav:
[Word](#) [PDF](#)

Oppfølgings skjema for enkeltvedtak:
[Word](#) [PDF](#)

Veileder og spesialpedagogisk hjelp i barnehagen - spesialundervisning i skolen - overgangen mellom barnehage/skole og skoleslagene:
[Word](#) [PDF](#)

Rutiner rundt skolestart - Felles rutine barnehage-skole-helsestasjon:
[Word](#) [PDF](#)



Fosen Regionråd er et interkommunalt samarbeidsorgan for de åtte kommunene i Fosen. Bjugn, Osen, Rissa, Roan, Ørland og Åfjord i Sør-Trøndelag og Leksvik og Mosvik i Nord-Trøndelag.

Regionordningen er etablert i samarbeid med Statens utdanningskontor i Sør-Trøndelag. (SU). SU støtter ordningen med prosjektmidler. Regionkonsulenten deltar på kontaktmøter ved SU.

SkoFo

Oppdragsgiver for regionkonsulenten er skoleansvarlig i de 6 kommunene.

Skoleansvarlig er organisert i et nettverk som har møte en gang pr måned.

Nettverket benevnes som Skoleforum Fosen, forkortet til SkoFo.

SkoFo er et samarbeidsforum for kvalitetsutvikling i skolen. Regionale tiltak tar utgangspunkt i kommunale vedtak og statlige prioriteringer.

Regionkonsulenten legger til rette for kompetanseutvikling, gjennomføring av prosjekter og tar oppdrag i enkelte kommuner og ved grunnskoler på Fosen.

Oppgave :

1. Hvordan skal din kommune bli en aktiv skoleeier?
2. Hva må dere gjøre for å få et "forsvarlig system" med gode prosesser for samhandling mellom nivåene?
3. Når skal dere ha dette ferdig?

