



RO ressurscenter for omstilling i kommunene
med utvikling av omsorgstjenesten som spesialområde

Leikanger kommune

Leikanger-skulen - utgreiing

RO – april 2010

INNHALD

1. OPPDRAG OG MANDAT	4
2. METODE	4
3. LEIKANGER-SKULEN I DAG.....	5
3.1 Kvalitative kjenneteikn ved skulane i Leikanger	5
3.2 Utbetningsområde ved skulane i Leikanger	6
4. KOSTNADSAKTORAR I LEIKANGER-SKULEN.....	7
4.1 Skulestruktur og elevtal.....	9
4.2 Tilpassa opplæring og spesialundervisning	9
4.3 Lærarar med kompetanse og erfaring	10
4.4 Skuleutvikling	10
4.5 Leiarskap.....	11
5. TILERESSURSAR.....	12
6. SKULEANLEGG I LEIKANGER KOMMUNE.....	15
7. SAMLA VURDERING	16
7.1 Felles administrasjon ved barneskulen og ungdomsskulen.....	16
7.2 Kultur for samarbeid mellom skulane	17
7.3 Flytting av årssteg mellom skulebygga.....	17
7.4 Ressurstilgangen til skulane og grad av utnytting	18
7.4.1 Ressursfordeling.....	18
7.4.2 Arbeidsmåtar og organisering av læringsmiljø	18
7.4.3 Tilpassa opplæring og spesialundervisning.....	19
7.5 Oppgåvefordeling mellom skulane og sentraladministrasjonen.....	19
8. TILRÅDING	21

1. Oppdrag og mandat

Leikanger kommune har gitt RO oppdraget med å bistå kommunen i arbeidet med å sikre eit kvalitativt skuletilbod innan dei rammene som kommunen rår over.

Leikanger kommune gjennomførte i 2009 ein analyse av kommunen sitt tenestetilbod og ressursinnsats basert på KOSTRA-tal i eit samanliknande perspektiv. Med bakgrunn i denne analysen vedtok kommunestyret å redusere dei samla driftsutgiftene med 6 mill kroner i 2010 og nye 4 mill kroner i 2011. Innsparinga vart fordelt på tenesteområda. Innsparingskravet for grunnskulen vart for 2010 sett til om lag 1,4 mill kroner og nye 1 mill kroner i 2011. Tiltaka i 2010 er innarbeidd i årsbudsjettet for skulane.

For å følgje opp arbeidet med tenesteanalysen, skal det gjennomførast ei utgreiing for skulane.

Målsetting for prosjektet:

- Korleis få ein best mogleg skule innanfor dei gjevne budsjetttrammene og opplæringslova sine krav.

Tema som skal vurderast og greiast ut:

- Felles administrasjon ved barneskulen og ungdomsskulen.
- Samarbeidet mellom skulane. Har me ein tilfredsstillande kultur for samarbeid?
- Flytting av årsteg mellom skulebygga for å få til ei best mogleg utnytting av dei samla ressursane.
- Ressurstilgangen til skulane, og i kva grad ressursane vert nytta på beste måte.
- Oppgåvefordeling mellom skulane og sentraladministrasjonen.

2. Metode

Oppdraget er gjennomført etter følgjande steg og metode

1. **Innhenting av kunnskap** om kultur for samarbeid/samhandling, internorganisering /ressursbruk og oppgåvedeling gjennom intervju og samtalar med leiarar, tillitsvalde og nøkkelpersonar og synfaring ved kvar skule. Vidare møtte RO oppdragsgivar, pedagogisk konsulent, byggteknisk ansvarleg og representantar for samarbeidande einingar som ansvarleg for barnehagane, skulehelseteneste og PPT.

2. **Framstilling av aktuelle tiltak for å sikre eit skuletilbod innafor opplæringslova sine krav og ei berekraftig ressursramme**

Ei breitt samansett arbeidsgruppe arbeidde i fire dagar med å finne tiltak for å tilpasse skuledrifta i kommunen til den økonomiske ramma kommunen rår over. I dette arbeidet deltok leiarane, tillitsvalde, fagansvarlege og representantar frå samarbeidande einingar.

Innhaldet i samlingane

- Gjennomgang av KS-K rapport 2-2009. Dette for å sikre ei felles forståing av situasjonen og målet med arbeidet.
- Inntrykk og funn frå intervjurunden vart presentert av RO, slik at arbeidsgruppa kom fram til ei felles forståing av utgangspunktet for dei endringane som er naudsynte for ein kvalitativt god skule innafor tilgjengelege ressursar.
- Identifisere og prioritere område for endring.
- Klargjere og fremje tiltak for ny praksis.

3. Leikanger-skulen i dag

Leikanger kommune har to skular, ein barneskule og ein ungdomsskule med til saman 304 elevar i skuleåret 2009/2010. Barneskulen har 212 elevar, og ungdomsskulen har 92 elevar.

Skulane ligg vakkert til og nær område for aktivitet. Skulebygningane er brukbart vedlikehaldne. Avstanden mellom barneskulen og ungdomsskulen er ca tre km. Frå oktober 2009 bruker barneskulen den nye idrettshallen til kroppsøving.

Leikanger kommune gir tilbod om skulefritidsordning fem dagar i veka. I samband med budsjett 2010 er det gjort vedtak om tilbod og nye satsar for betaling. Hausten 2009 nytta 83 elevar SFO-tilbodet i ei eller anna form.

Prosjektet "Sats på skulen – snu Sogn", eit utviklingsprogram 2006-2012 i Sogn region, arbeider med kompetanseutvikling for skuleleiarane, sjå skuleutvikling i samanheng med samfunnsutviklinga og oppretthalde og vidareutvikle fagnettverka i regionen.

Leikanger kommune er i gang med å innføre eit kvalitetssikringssystem (Kerbas) for alle tenestene i kommunen. I høve til opplæringslova §13-10 andre ledd og privatskulelova §5-2 tredje ledd, skal skuleeigar ha eit forsvarleg system for vurdering av om krava i lov og føresegner vert overhaldne. I tillegg til at systemet skal sikre oppfølging av desse vurderingane, skal det og sikre oppfølging av resultatata frå dei nasjonale kvalitetsvurderingane som departementet gjennomfører med heimel i §14-1 fjerde ledd og privatskulelova §7-2 tredje ledd.

Leikanger kommune har felles PPT, PPT Sogndalsregionen, med Sogndal og Vik kommunar og dei vidaregåande skulane i Sogndal, Luster, Balestrand og Aurland. I årsmelding 2008/2009 heiter det mellom anna: "Slik det er no har ein framleis låg terskel for tilmelding og inga venteliste. Dei tilsette rekk den første kartlegginga, men saknar tid til å fylgje opp med rettleiing og justering i høve til organisering og metodar, IKT hjelpemiddel og innhald i tilrådde hjelpetiltak." PP-kontoret ønskjer å vere med å legge til rette, førebygge og vere med å løyse opp i konflikta på eit tidleg stadium. PP-kontoret opplever at det er auka etterspurnad etter observasjon og fokus på klassemiljøet.

Under prosessen i arbeidsgruppa vart "låg terskel for tilmelding" nyansert til "låg terskel for tilmelding/kontakt".

Vidare i dette kapitlet presenterer RO sitt inntrykk av skulane i Leikanger kommune. Inntrykka vert og samanhaldne med SWOT-analysen som arbeidsgruppa, under leiing av RO, gjennomførte 23.3.10.

3.1 Kvalitative kjenneteikn ved skulane i Leikanger

Entreprenørskap er ei overordna målsetting for skulane. Det er inngått avtalar om partnerskap med lokalt næringsliv. Internasjonalisering er og eit satsingsområde for skulane i kommunen.

Dei elevane som rådgivarane frå RO møtte, møtte oss på ein høfleg og imøtekomande måte. På ungdomsskulen er elevane med i dialogen om eiga læring. På barneskulen legg dei og vekt på undervisning på tvers av alderstrinna. Det er god kontakt mellom heim og skule.

Skulane i Leikanger har lærarar med høg kompetanse og lang erfaring, og leiarane får gode skussmål. Det vert lagt vekt på varierte arbeidsmåtar og individuell tilpassing i læringsmiljøet. Eit overordna mål er å sjå heile eleven.

Utviklingsplan og anna dokumentasjon om det indre livet i skulane, er god. Dette er eit godt grunnlag for arbeidet med å utvikle eit kvalitetssikringssystem for Leikanger-skulen. Når det gjeld ressursutnytting, viser informantane til at det er god dialog/prosess på kvar skule med kollegiet og tillitsvalde.

Overgangane mellom barnehage/barneskule og barneskule/ungdomsskule vert gjennomført etter avtalt plan.

3.2 Utbetringsområde ved skulane i Leikanger

RO får inntrykk av at det er to skular med ulik kultur i kommunen. Skulane synest ikkje å ha kultur for å oppskatte kvarandre sine sterke sider. Når det gjeld samarbeid og samhandling mellom skulane, er det ønskje frå skulane om at dette bør bli betre både i omfang og i innhald. Plattform for dei pedagogiske dialogane synest ikkje å vere godt nok til stades. For tida er det mykje fokus på det skulane ikkje har, medan fokus på det skulane har og kan få til, er mindre til stades.

Gjennom datainnhentinga får RO eit bestemt inntrykk av at det er eit ønskje i skulane om at barneskulen og ungdomsskulen må sjåast i samanheng. Dette inneber ein felles pedagogisk plattform og meir samarbeid om lærekrefter og kompetanse. Vidare kan dette innebere ei optimalisering av leiarressursen ved skulane og mellom skulane og sentraladministrasjonen. Dette handlar i hovudsak om å sjå heile grunnskulen som Leikanger-skulen og om ei tenleg oppgåvefordeling der kompetanse blir brukt der slik kompetanse trengst. Gjennom meir samhandling skulane i mellom om felles pedagogisk plattform, felles ressursutnytting og arbeidsmåtar, vil ein bygge opp ein felles kultur for Leikanger-skulen. Det er gjennom samhandling i oppgåveløysing at kultur blir bygd.

Leikanger treng ei skulepolitisk plattform for ”Leikanger-skulen” med felles visjon og standard for kvaliteten i skule og barnehage. Ei skulepolitisk plattform inneber at kommunen kvalitetsmessig og resultatmessig har ein skule, Leikanger-skulen. I tillegg til myndekrav og forventning til skulen, er elevane og foreldra/føresette premissleverandørar for kva som vert opplevd som ein kvalitativt god skule i det daglege.

Gjennom avtalane om partnerskap mellom skule og næringsliv, har Leikanger kommune eit godt grunnlag for ein samfunnsaktiv skule, og for å sikre framtidig arbeidskraft. Ei skulepolitisk plattform bør tydeleggjere tilhøvet mellom skule og lokalt næringsliv. ”Utdanningsval” på ungdomstrinnet er eit samarbeid mellom grunnskule og vidaregåande skule. RO ser det slik at lokalt næringsliv er ein naudsynt part i tilrettelegginga av eit slikt tilbod.

Eit kvalitetssikringssystem skal sikre ressurseffektiv leining av skulane både administrativt og pedagogisk. I møte med FAU/SU vart det etterlyst dokumentasjon frå skulane som gir eit godt grunnlag for skuleeigar (kommunen) sine økonomiske og pedagogiske prioriteringar.

For inneverande skuleår vart det arbeidd med ein fordelingsnøkkel for ressurstildelinga mellom skulane. Dette er eit viktig arbeid for ei likeverdig fordeling av ressursar mellom

skulane. I ein slik fordelingsnøkkel er det avgjerande at det vert skild mellom ressursar som belastar skulane ulikt frå år til år, og ressursar ut frå elevgrunnlag. Som eksempel kan nemnast seniortiltak og frikjøp av hovudtillitsvald. Dette er ikkje gjort i tilstrekkeleg grad for våren 2010. Det er og viktig å sikre styrking av kjernefaga på 1. – 4. årstrinn.

Når det gjeld IKT og lærebøker, bør desse områda prioriterast ved barneskulen. Dette er eit døme på at målretta ressursinnsats i ulike høve er naudsynt for å skape likeverd mellom rammene ved dei ulike skulane.

Ein viktig ressurs for skulane er foreldra. Utfordringa her er å møte foreldra som likeverdige partar i samarbeidet om læringsmiljøet og individuell tilpassing til den einskilde eleven. Det er og avgjerande at informasjonen frå skulen til foreldra er ein dialog om læringsmiljø for den einskilde eleven, og korleis dette kan løysast innan dei rammene skulen rår over. Foreldra rår ikkje over det interne livet i skulen eller det interne samarbeidet mellom skulen og sentraladministrasjonen. Når foreldre opplever å måtte ta stilling til dei interne utfordringane som skulen sjølv har ansvar for, kjenner dei seg fort hjelpelause og usikre. Foreldra skal vere trygge på at skulen er i stand til å handtere dei interne utfordringane med omsyn til ressursbruk, organisering og arbeidsmåtar.

4. Kostnadsfaktorar i Leikanger-skulen

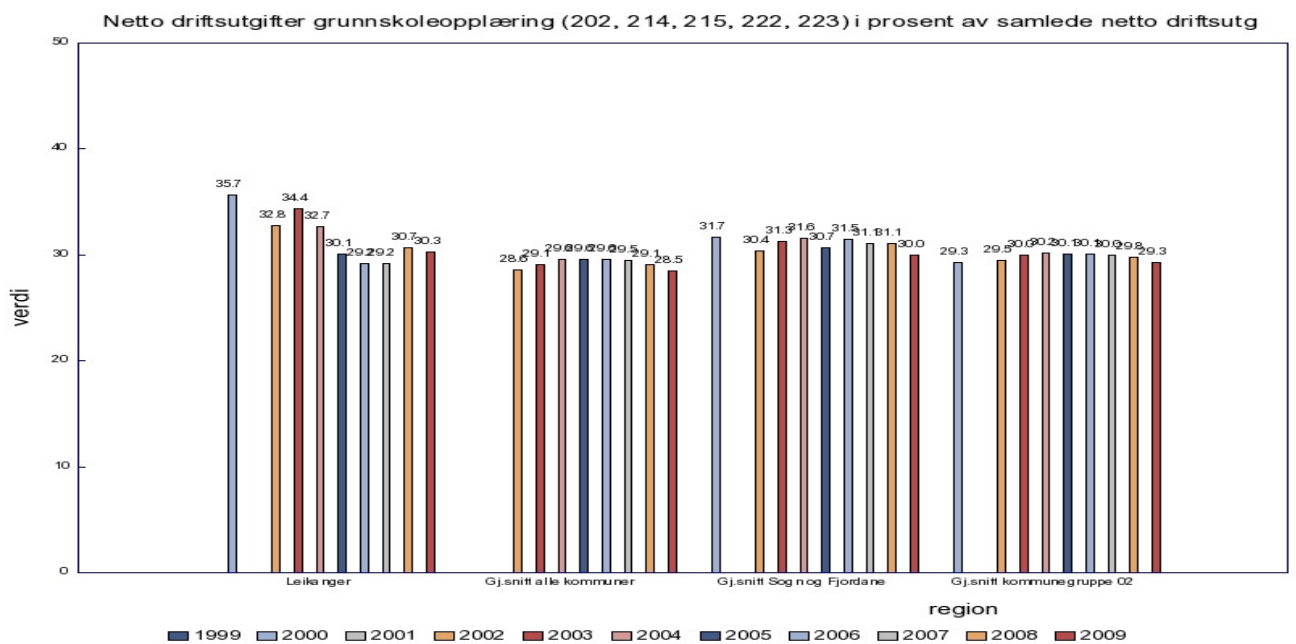
Leikanger kommune skal redusere dei totale utgiftene i kommunen, og skulen skal i 2011 redusere sine utgifter med 1 mill kroner. Dette inneber ein reduksjon på fem prosent i høve til skulebudsjettet for 2010. Omgjort til undervisningstimetil vert ein mill. 40 t/v med ein veketimepris på 25.000,- kr.

I dette kapitlet legg RO til grunn den økonomiske analysen frå KS-Konsulent, april 2009. Ureviderte KOSTRA-tal, 15.3.10, over innrapporterte tal frå rekneskapen 2009 frå Leikanger kommune, syner berre dei utgiftsreduksjonane som vart gjort i 2009. Resultatet av reduksjonane i utgifter som er gjort for budsjettåret 2010, vil rekneskapen for 2010 vise. RO tek likevel med to figurar frå KOSTRA som syner utviklinga frå 2000 til 2009 i ressursbruk til skulane av det totale kommunebudsjettet, og netto utgifter til undervisning per elev (side 8-9).

Når det gjeld fordeling av ressursar mellom dei ulike tenestene i kommunen, og spørsmålet om skulen får sin rettmessige del av totalressursen, er dette ei lokal og politisk prioritering. Kriteriesystemet som Staten tildeler kommunen ressursar etter, er berekna etter indeks for utgiftsbehov for dei ulike sektorane. Kostnadsnøkklane som Staten bruker, treng ikkje alltid å samsvare med dei lokale tilhøva som kommunen sjølv meiner er mest kostnadskrevjande. Det kan likevel vere riktig at kommunen ved høve vurderer si eiga fordeling av ressursar mellom dei ulike sektorane opp mot Staten sine kostnadsnøklar for tildeling. Dette for å klargjere politisk prioritering.

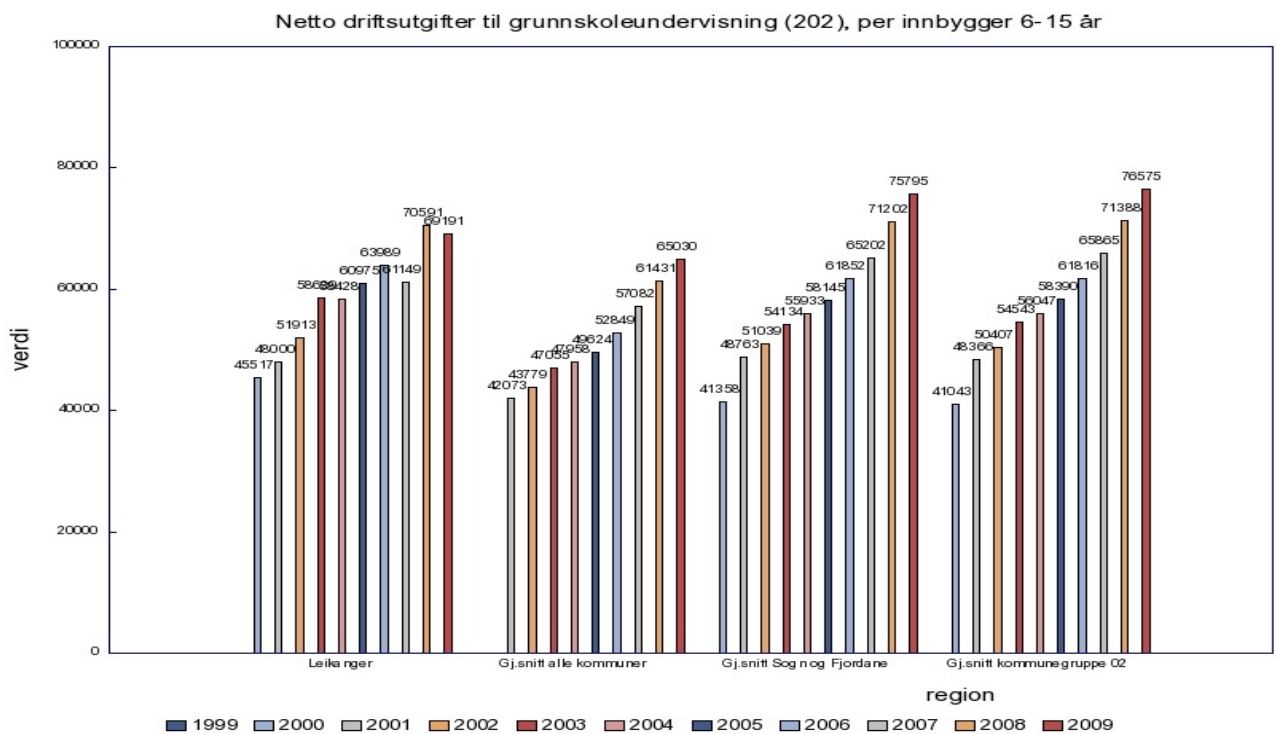
Skulane opplever at reduksjon i rammene har vore situasjonen kvart år frå 2000 fram til 2010. Figur 1 syner ei utvikling frå 2000 til 2009 der skulen sin del av den totale driftsramma i Leikanger kommune er redusert frå 35,7 prosent til 30,3 prosent. Utviklinga i gjennomsnitt kommunegruppe er frå 29,3 til 29,3 prosent. I netto utgifter til drift til grunnskuleopplæring inngår utgifter til grunnskule, spesialundervisning, SFO, skulelokale og skuleskyss.

Figur 1: Netto utgifter til drift grunnskuleopplæring i prosent av netto utgifter til drift av kommunen totalt



Når det gjeld netto driftsutgifter til grunnskuleundervisning per elev (figur 2), er utviklinga fr  45.500,- kr i 2000 til 69.000, kr per elev i 2009. I figur 2 har Leikanger tilnærma same utviklingsprofil som gjennomsnittet for kommunegruppa, fylket og landet. Elevtalet i Leikanger kommune var 311 elevar i 2000 og 304 elevar i 2010.

Figur 2: Netto utgifter til drift grunnskuleundervisning per elev



4.1 Skulestruktur og elevtal

Leikanger kommune sin skulestruktur skulle innebere at kommunen har ein skulestruktur som er ressurseffektiv. På den andre sida ligg elevtalet på dei ulike årstrinna og balanserer rundt 28-30 elevar, med andre ord den tidlegare grensa for klassesdeling. Ein klasse på kvart årstrinn gir liten fleksibilitet i bruk av timeressursane. To klassar på kvart trinn gir større grad av fleksibilitet i ressursbruken.

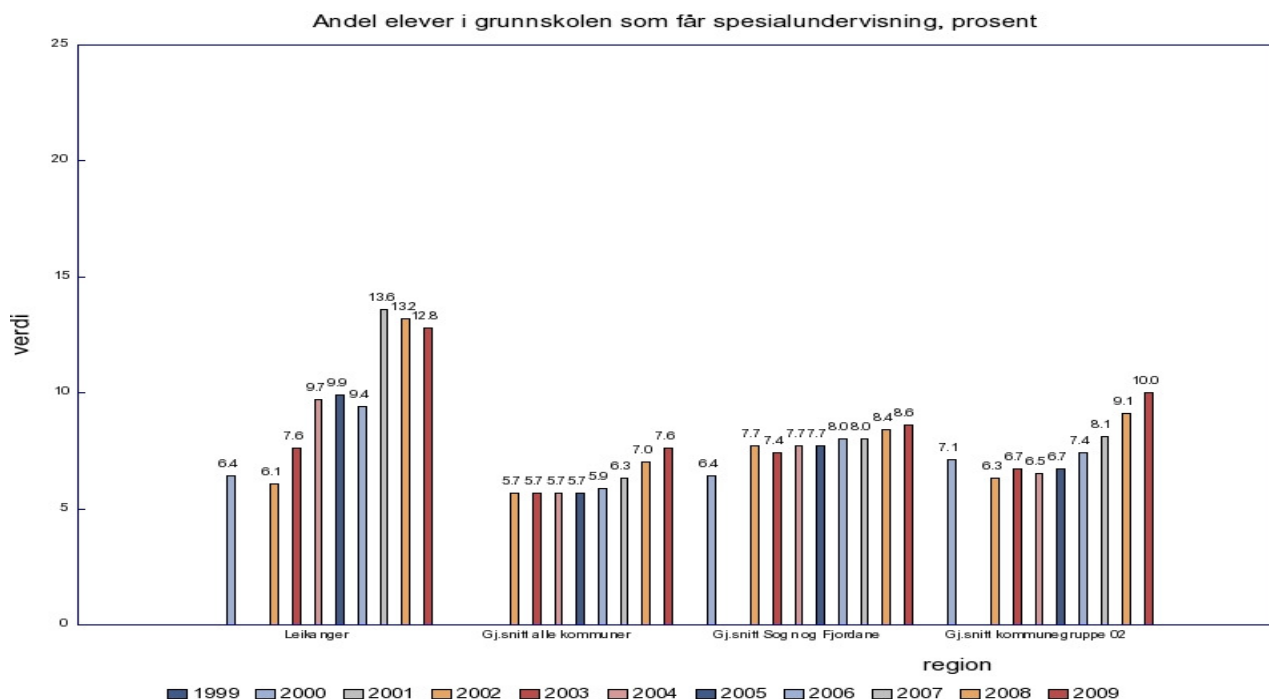
Når grunntimetalet vert fordelt etter grensa for tidlegare klassesdeling, kan dette innebere ei mindre ressurseffektiv skuledrift.

Den tidlegare grensa for klassesdeling er oppheva, medan det no er ei pedagogisk forsvarleg inndeling i grupper som gjeld. I praksis vert det ofte den tidlegare grensa for klasseinndeling som blir brukt. Føremålet med å oppheve grensa for klassesdeling var å gi skulane og skuleeigar større fleksibilitet gjennom variasjon av gruppestorleik ut frå fag og elevbehov. Berre i nokon grad synest denne fleksibiliteten å vere brukt i skulane i Leikanger.

4.2 Tilpassa opplæring og spesialundervisning

Ressursar til spesialpedagogiske tiltak etter einskildvedtak er høge i Leikanger kommune (26,9 prosent av det totale undervisningstimetalet våren 2010). Dette låser større del av ressursane i den totale ramma til einskildelevar og gir færre timar for fleksibel bruk til delingstimar og tilpassa opplæring.

Figur 3: Del av elevar i grunnskolen som får spesialundervisning, prosent



Utdanningsdirektoratet rapporterer i "Foreløpige GSI-tall 2009" at talet på elevar med einskildvedtak og spesialundervisning aukar på alle trinn. Denne utviklinga har vi sett tidlegare. Når skulane opplever reduksjon i ressursane til skulane, kan det sjå ut som om reduksjon i rammene vert kompensert med fleire og større einskildvedtak. Del av elevar med

spesialundervisning i ordinær grunnskule var 10 prosent i 2009 for gjennomsnitt kommunegruppe 2, for gjennomsnitt Sogn og Fjordane 8,6 prosent og 7,6 prosent for gjennomsnitt landet. Elevar med spesialundervisning i Leikanger utgjer 13,5 prosent av elevtalet i grunnskulen i kommunen våren 2010.

Frå skuleåret 01/02 til 08/09 har det vore ein auke i klientsaker for Leikanger kommune frå 46 til 94. Elevtalet i grunnskulen i skuleåret 01/02 var 315 og 302 i skuleåret 08/09. Av dei 94 sakene i 08/09 er det 18 nye saker og 76 saker frå 07/08 eller tidlegare. Sakene gjeld 36 jenter og 58 gutar.

Årsmelding for PPT Sogndalsregionen totalt viser at føresette som tilvisingsinstans, utgjer over halvparten av alle tilvisingane (452 av 729 totalt) i 08/09, medan skulen som tilvisingsinstans, står for 97 tilvisingar. I arbeidsgruppa kom det fram at overvekt av føresette som tilvisarar, kan ha si årsak i korleis statistikken vert ført.

Lese-/skrivevanskar som hovudvanske, utgjer 235 av 729 tilvisingar i 08/09 totalt i PPT-regionen. Kommunikasjon som hovudvanske utgjer 182 tilvisingar, og psykososiale vanskar utgjer 75 tilvisingar.

Dersom denne tendensen og gjeld for Leikanger kommune, er det grunn til å vurdere kva som er bakgrunnen for hovudvanske og praksis for tilvising.

Samarbeid med andre tenester utvidar kompetansen og det tverrfaglege arbeidet i skulen. Det er viktig å innlemme tenestene frå helsesøster/PPT/barnevern i skulen, ikkje berre klientfokus, men som hjelp til å avdekke problem og tidleg intervensjon for tiltak. Dette føreset den same tenkinga frå dei andre faggruppene og økonomisk vilje til å sjå heilskap. Teieplikta kan hindre samhandling når profesjonen sin interesse blir meir viktig enn det profesjonelle arbeidet med å finne felles løysing på problemet.

Det er viktig med god kontakt mellom helse, skule, barnevern og omsorg, når det gjeld elevar med nedsett funksjonsevne.

4.3 Lærarar med kompetanse og erfaring

Leikanger kommune har ein godt kvalifisert lærarstab med lang erfaring. Dette er ein styrke med omsyn til krav om spesialisering og realkompetanse etter mange år i skulen. For Leikanger kommune utgjer seniortiltak 17,6 undervisningstimar i veka.

Dette inneber og at kommunen om få år vil miste verdifull kompetanse innan skulane. Dette krev systematikk i rekruttering av kompetanse i skulane. Samstundes som elevtalet går ned, vert det ei ekstra utfordring å sikre nok kvalifisert arbeidskraft i grunnskulen. Med dei krava om utdanning som ungdomsskulen har, kan det verte naudsynt å samarbeide med andre kommunar eller vidaregåande skule om kompetanse. Leikanger ungdomsskule har i sin utviklingsplan, mål om å auke kompetansen og samanhengen i opplæringa gjennom samarbeid med lærarar ved andre ungdomskular og vidaregåande skular.

4.4 Skuleutvikling

Faglege utviklingstiltak på barneskulen er norsk lesing og engelsk. Andre satsingsområde ved barneskulen er fysisk aktivitet, kosthald og helse, gjennomføre entreprenørskapsplanen, overgangar og elevvurdering/tilpassa opplæring. Desse områda for satsing vert finansiert gjennom egne midlar, prosjektmidlar og kursmidlar.

Ungdomsskulen sine område for utvikling er elevvurdering, følgje opp og delta i det regionale utviklingsarbeidet ”Sats på skulen - snu Sogn”, internasjonalisering, fysisk aktivitet, IKT, realfag og fagleg utvikling innan norsk, engelsk og tysk. Ungdomsskulen finansierer sine utviklingstiltak gjennom arbeidsplantid, timar frå rammetimetalet, skulen sitt budsjett, statlege og kommunale opplæringsmidlar og EU-midlar.

Utviklingsarbeid er ei viktig drivkraft i det pedagogiske arbeidet i ein skule. Dette arbeidet tilfører skulen ein meirverdi, både økonomisk, kunnskapsmessig og som motivasjon i søken etter ny kompetanse og innsikt. Skulane i Leikanger synest å ha god driv i sitt utviklingsarbeid.

4.5 Leiarskap

Leiarskap er først og fremst det vi gjer med dei utfordringane vi har i dag, med dei menneskelege og økonomiske ressursane vi rår over. Ein leiar som lukkast, vil gjennom relasjonell forståing sjå og høyre sine tilsette, bygge tenlege strukturar som støttar opp under oppgåvene som skal løysast og bygge kultur som gir rom for å endre og å utvikle.

Dei administrative ressursane i Leikangerskulen er i 2010 slik:

Leikanger ungdomsskule:

- Rektor 78.5 prosent
- Sekretær 50.0 prosent
- Lagleiar 1,5 t/v

Leikanger barneskule:

- Rektor 100 prosent
- Inspektør 50.0 prosent
- Sekretær 50.0 prosent
- Lagleiar 2 t/v

I tillegg vert det utført tenester for skulane i sentraladministrasjonen. Nokre av oppgåvene som vert utført av rådgivar/sosiallærer og rettleiar i spesialpedagogikk, vil vere administrative oppgåver når ein ser skulen som eit heile. Det er difor viktig å halde fokus på funksjonar som skal løysast i skulen og slik finne tenleg organisering og kompetanse for desse funksjonane.

Samla ressurs Leikanger-skulen:

Administrasjonsressurs: 228,5 prosent stilling
Sekretær: 100,0 prosent stilling
Lagleiarar: 3,5 t/v

I tillegg kjem funksjonar som er lagt til sentraladministrasjonen.

Gjennom ”Sats på skulen - snu Sogn” har Leikanger kommune delteke i vidareutdanning innan skuleleiing. Dette er ei viktig satsing og eit naudsynt arbeid for ei kvalitativt god og ressurseffektiv skuledrift.

Å utvikle leiarskap er ei viktig satsing som og krev involvering av dei som blir leia. Dette tyder i praksis at leiarskap blir utøvd på alle nivå, og at leiarkrav må forståast og implementerast i alle delar av organisasjonen. Det er og viktig at oppgåvefordelinga mellom dei ulike nivåa er klarlagt og føremålstenlege. Dette trengst å klargjerast mellom skuleeigar og skuleleiar.

Eit utviklande skulemiljø er den sterkaste einskildfaktoren med omsyn til rekruttering. Leiarar som utløyser tilsette sin kompetanse og engasjement, held på dyktige fagfolk. Ein kommune som tek vare på arbeidsgivarrolla si, har positiv innverknad både på kompetansebygging og rekruttering. Ryktet om ein god skule trekkjer til seg dyktige lærarar og andre fagfolk. Dette krev medvit omkring omdømebygging.

5. Timeressursar

Utgiftene til lærarløn finn vi igjen i timeressursane til skulane. Det årlege timetalet vil variere avhengig av elevtal på ulike årstrinn og talet på elevar som har særlege behov. Timane summerer seg til eit samla rammetimetal for kommunen. Rammetimetalet er grunnlaget for kor mange undervisningsstillingar ein kan ha i skuleåret. Hovuddelen av rammetimetalet vil vere lovpålagte og avtalefesta timar, men rammetimetalet vil og inkludere ein del timar som kommunen sjølv prioriterer. Timane i rammetimetalet kan delast i tre grupper:

- Elevtimetalet: Timane til faga er fordelt som årstimar på dei enkelte årstrinna.
- Timar til gruppedeling og spesialundervisning: Kommunen tildeler timar til spesialundervisning gjennom einskildvedtak og til delingstimar slik at elevane kan delast i mindre grupper (større lærartettleik).
- Andre timar er avtalefesta timar: For ekstra byrdefull undervisning, sosialpedagogiske tenester på ungdomstrinnet og timar til pedagogisk styrkingstiltak.

Tabell 1: Framskrive elevtal, middels nasjonal vekst (Kjelde: SSB)

	2011	2015	2020	2025	2030
0-5 år	154	141	141	140	142
6-15 år	292	301	268	254	250
16-19 år	115	107	136	117	105

Elevtalet i grunnskulen i Leikanger kommune vil etter denne prognosen halde seg på om lag same nivå som i 2010 fram mot 2015. Fram mot 2030 vil det vere ein jamn nedgang i elevtalet.

Tabell 2: Elevtal i Leikanger – barn fødte 2004 – 2009, reelle tal per 14.4.2010

Fødselsår	Barn	Skulestart
2004	26	2010/11
2005	32	2011/12
2006	30	2012/13
2007	26	2013/14
2008	20	2014/15
2009	30	2015/16

I tabell 2 er det ikkje rekna med innflytting/utflytting, berre dei reine tala på fødte. På barnetrinnet totalt i 2015/16 vil det vere 191 elevar i kommunen. Elevtalet på barnetrinnet i kommunen for skuleåret 2009/10 er 212. For ungdomstrinnet er elevtalet 100 i 2015/16 og 92 elevar inneverande skuleår.

Tabell 3: Timeressursar våren 2010

Skule	Grunn time tal t/v	Timar til deling t/v	Timar etter einskild vedtak t/v	Norsk framand-språk t/v	Andre funksjonar t/v	Avtale festa timar t/v	Adm.tid t/v	Sum t/v
Barne skulen	254	20	97 70 ass.t 5 t miljø-terapeut	10	7	52,4	36,4 +2	478,80
Ungdoms skulen	150	10,5 + 2,5 t ass	21 + 7 t ass	4	*13,5	23,74	18,29 +1,5	242,53
Sum	404	30,5 + 2,5 t ass	118 + 77 ass.t + 5 t miljø-terapeut	14	20,5	76,14	58,19	721,33

* I tillegg har ungdomsskulen har fast vikarstilling i 50%, samt 5,5 t/v for oppfylling av årsverk.

Grunntimetalet er ressursar etter fag- og timefordeling mellom årstrinna, gange to når elevtalet på årstrinnet overstig 18 i første klasse, 28 i andre til sjuande klasse og 30 på ungdomstrinnet.

Timar til deling er ressursar til deling i kjernefaga, styrking av 1.- 4. årstrinn og til deling i praktiske fag.

Timar etter einskildvedtak er ressursar til namngitte elevar etter sakkunnig vurdering ut frå behov. Timar til assistent og miljøterapeut er halde utanom i reknestykket, men synleggjort i tabell 3. Omgjort til pedagog-timar utgjer assistenttimane om lag 42 t/v.

Norsk framandspråk er ressursar til elevar med norsk framandspråk.

Andre funksjonar er ressursar til bibliotek, kantine, IKT, fagrettleiar spesialpedagogiske tiltak, prosjekt fysisk aktivitet, og pedagogisk utviklingsarbeid.

Avtalefesta timar er ressursar til kontaktlærer, rådgiving/sosiallærer, lærarar over 55/60 år, hovudtillitsvald/plasstillitsvald og kontaktlærer elevråd.

Administrasjonstid er ressursar til rektor, undervisningsinspektør og lagleiarar

I den følgjande utrekninga er gjennomsnitt kostnad per veketine sett til 25.000,- kr. Dette er ikkje eksakt kostnad, men er brukt for å gi eit bilde av korleis ressursane vert disponert.

Grunnressurs:	404,0 t/v	=	10.100.000,- kr
Delingstimar:	30,5 t/v	=	762.500,- kr
Einskildvedtak m/omgjorte assistentimar):	160,0 t/v	=	4.000.000,- kr

Deling + einskildvedtak = 4.762.500,- kr

Timar til andre funksjonar:	20,50 t/v	=	512.500,- kr
Avtalefesta timar:	76,14 t/v	=	1.903.500,- kr

Tabell 4: Elevtal og tal på gruppe med grunnressurs

	1. kl	2. kl	3. kl	4. kl	5. Kl	6. kl	7. kl	Sum b.tr.	8. kl	9. kl	10. kl	Sum u.tr.	Totalt
Elevtal	27	33	49	28	28	22	25	212	27	32	33	92	304
Fag og timefordeling per klasse	24,5	24,5	25	25	27	27	27	148,5	30	30	30	90	238,5
Tal på gruppe med grunnressurs	2	2	2	1	1	1	1		1	2	2		
Elevtal per gruppe	13,5	16,5	24,5	28	28	22	25		27	16	16,5		
Grunntimetall	49	49	50	25	27	27	27	254	30	60	60	150	404

Leikanger kommune fordeler grunntimetallet etter tidlegare reglar for klassesdeling. Med eit elevtal per årstrinn som svingar rundt 28-30 elevar, inneber dette ei justering av gruppene slik at elevtalet i dei ulike faga/timane vert tilpassa elevgruppa sine behov.

Tabell 5: Timar etter einskildvedtak våren 2010

Timar etter einskildvedtak med pedagog	3 t/v	4 t/v	5 t/v	6 t/v	7-9 t/v	11-15 t/v	Totalt	
Talet på vedtak	6	9	12	6	3	5	41	
Sum	18 t/v	36 t/v	60 t/v	36 t/v	24 t/v	60 t/v	234 t/v	
Timar etter einskildvedtak med assistent								5-15 t/v
Talet på vedtak med assistent								7
Talet på assistenttimar								65,5 t/v

Av 41 elevar med einskildvedtak, går 28 elevar i barneskulen og 13 elevar i ungdomsskulen. Barneskulen har vedtak på 173 t/v til spesialpedagogiske tiltak, og ungdomsskulen har vedtak på 61 t/v til spesialpedagogiske tiltak. Barneskulen organiserer desse timane med 97 pedagogtimar, 75 t/v assistenttimar og 31 t/v ved hjelp av grunnressurs og timar til deling. På ungdomsskulen vert denne undervisninga organisert med 21 pedagogtimar og 7 assistenttimar.

6. Skuleanlegga i Leikanger kommune

Tabell 6: FDV-kostnader ved skulane

Skule	Løn kr	Innkjøp av tenester kr	Sum kr	Bruksareal kvm	Driftsutgifter kr per kvm
Leikanger barneskule	1.148.200	815.400	1.963.600	2647	742
Leikanger ungdomsskule	1.156.400	749.000	1.905.400	3358	567
Leikanger ungdomsskule minus symjebasseng	1.156.400	749.000	1.905.400	3108	613

Utgifter til forvaltning, drift og vedlikehald ved skulane er forskjellige når det gjeld utgifter per kvm. Det kan difor vere grunn til å sjå nærare på kva som ligg til grunn for slik skilnad. Undervisningsarealet på barneskulen er 1532,9 kvm, ikkje medrekna areal til kroppsøving. Undervisningsarealet på ungdomsskulen er 881,1 kvm, ikkje medrekna areal til kroppsøving. Medrekna areal til kroppsøving (222,6 kvm, ungdomsskulen sin gymsal) er det 1755,5 kvm på barneskulen og 1103,7 kvm på ungdomsskulen.

Tabell 7: Bruksareal og undervisningsareal per elev

Skule	Kvm per elev 2009/10 bruksareal	Kvm per elev 2015/16 bruksareal	Kvm per elev 2009/10 underv. areal	Kvm per elev 2015/16 underv. areal
Ungdomsskulen	*33,78	*31,08	*9,57	*8,81
Ungdomsskulen			** 11,99	**11,03
Barneskulen	*12,48	*13,85	*7,23	*8,02
Barneskulen			**8,28	**9,19

* Dette er tal minus areal til kroppsøving.

** Dette er tal medrekna areal til kroppsøving (222,6 kvm, ungdomsskulen sin gymsal)

Barneskulen har tidlegare brukt gymnastikksal ved ungdomsskulen. Frå oktober 2009 bruker barneskulen den nye idrettshallen Saften. I budsjettet for 2010 er det lagt inn kostnader til 8 veker symjeundervisning. For barneskulen sin del vert dette samordna med kroppsøving i Saften, og utløyser såleis ikkje ekstra skysskostnader.

Erfaringstal frå utbyggingsprosjekt for nye skular reknar 8 kvm per elev i undervisningsareal, medrekna areal til kroppsøving. Leikanger barneskule har i 2010 8,28 kvm per elev, medan ungdomsskulen har 11,99 kvm per elev.

Sektor for Næring og utvikling er i gang med vidare utgreiing med omsyn til skuleanlegga og andre bygg i kommunen.

7. Samla vurdering

I dette kapitlet gir RO si vurdering av dei tema som er gitt i mandatet frå kommunestyret i Leikanger.

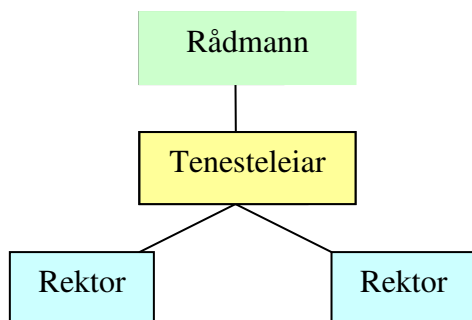
7.1 Felles administrasjon ved barneskulen og ungdomsskulen

Det bør utviklast felles administrasjon for skulane i Leikanger. Det er likevel ei utfordring at skulane ligg om lag tre km frå kvarandre. Difor vert det viktig å skape ei administrativ og pedagogisk leiing av skulen i Leikanger som tek opp i seg dei utfordringane som avstanden mellom skulane gir.

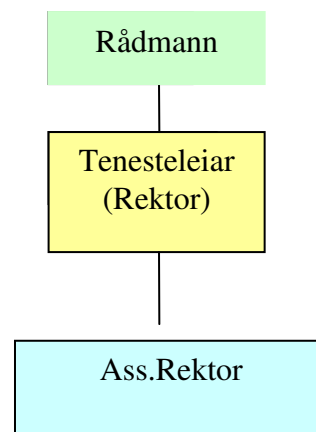
Gevinsten med felles leiing er fleksibilitet i ressursbruk og eit heilskapleg og gjennomgåande læringsløp frå 1. til 10. klasse i grunnskulen. Meir bruk av kvarandre sin kompetanse er og eit viktig moment for elevane sitt læringsmiljø.

Felles leiing kan organiserast på ulike måtar:

Alternativ 1:



Alternativ 2:



Alternativ 1 inneber sentralisering av arbeidsoppgåver og ressursar. Denne har det overordna ansvaret for ei rett fordeling av ressursar og for avgjerder som vedgår både skulane. Rektorane vert i praksis daglege leiarar for kvar sin skule.

Alternativ 2 inneber at ein av rektorane får rolla som einingsleiar, og ansvaret for den daglege leiinga ved ein av skulane. Ass.rektor har ansvaret for den daglege leiinga ved den andre skulen, i tillegg til ass.rektor-funksjonane.

Både alternativa krev ei tenleg oppgåvedeling mellom skulane og sentraladministrasjonen. Organisering av leiarfunksjonane internt ved skulane gjennom lagleiarar kan vidareførast i både alternativa.

Alternativ 1 gir etter RO si vurdering, mindre heilskap i leiinga enn alternativ 2. Tenesteleiar i alternativ 1 inneber meir koordinering og samordning av avgjerder ved dei to skulane, medan tenesteleiar i alternativ 2 i utgangspunktet har ei felles eining å leie.

Med ønskje om ei heilskapleg grunnskule i Leikanger, synest alternativ 2, etter RO si vurdering, å gi den mest samla leiarstrukturen for Leikanger-skulen.

7.2 Kultur for samarbeid mellom skulane

Det er eit ønskje frå både skulane om betre samarbeid mellom barneskulen og ungdomsskulen. Dette gjeld kompetanse innan fag og didaktikk. Tida er no inne til å ha fokus på den kompetansen som Leikanger kommune rår over, både formalkompetanse og realkompetanse. Evna til å synleggjere eigen kompetanse i eigne rekker er viktig for å oppskatte kvarandre i eit gjensidig samarbeid.

Når vi snakkar om kulturbygging, heng dette nøye saman med dei oppgåvene vi løyser i fellesskap. Det er gjennom samhandling i oppgåveløysinga at kultur vert bygd.

Grunnlaget som vert lagt i barnehage og barneskule er viktig for det som skal skje i ungdomsskulen og resultatene ved avslutta grunnskule. Vi veit og i dag at fråfallet i vidaregåande skule ofte har si årsak i manglande grunnlag frå barnehage og grunnskule. Det heilskaplege skuleløpet bør vere innhaldet i dei pedagogiske dialogane både internt og med samarbeidspartane i skulen.

RO si vurdering er at det no er tid for meir systematisk samarbeid og samhandling mellom skulane i Leikanger.

7.3 Flytting av årssteg mellom skulebygga

Med omsyn til arbeidsmåtar og fleksibilitet i gruppestorleik kunne funksjonaliteten ved både skulene i Leikanger ha vore betre. Ved ungdomsskulen utgjør arealet til undervisning ein tredel av skulen sitt totale areal. Det bør difor vurderast om og eventuelt korleis skulebygga kan gjerast meir funksjonell med omsyn til arbeidsmåtane i skulen i dag.

Når ein ser barneskulen og ungdomsskulen under eitt, vil det vere sjølvsagt å utnytte romkapasiteten ved den skulen som har plass. Dersom kommunen vel å ha to skular, føreset det at elevane og lærarane vert underlagt leing der dei fysisk har undervisningsromma.

Med felles leing for barneskulen og ungdomsskulen vil ikkje spørsmålet om leing vere ei aktuell problemstilling.

Eit anna diskusjonstema vil vere kva alderssteg som skal flyttast til ungdomsskulen, der det i 2010 er mest plass. Sjuande årssteg eller femte årssteg kan både ha sine føremoner. Sjuande vert ein naturleg del av ungdomssteget. Femte årssteg vil vere barnesteget i ungdomsskulen.

Med femte trinn på ungdomsskulen vil ein få ny problemstilling året etter: Skal dei fortsette der dei har vorte kjende, eller skal dei tilbake til barneskulen?

Eit anna alternativ kan vere å dele grunnskulen i Leikanger i to, ein 1-5 - skule og ein 6 -10 – skule. Dette kan vere det alternativet som gir den største gevinsten, med omsyn til lærarsamarbeid om gjennomgåande læreplanar. Framskrive elevtal i kommunen vil i 2015 vere 301 elevar. Dette inneber at det vil vere 150 elevar pluss/minus ved kvar skule. Ved ungdomsskulen vil dette gi 7,35 kvm per elev i undervisningsareal, slik skulen er utforma i dag.

7.4 Ressurstilgangen til skulane og grad av utnytting

Samla sett synest det å vere behov for å arbeide meir med den interne organiseringa og bruken av ressursane. Dette gjeld:

- ressursfordelinga mellom barneskulen og ungdomsskulen
- felles bruk av kompetanse mellom skulane og skulane sin eigen kompetanse på lese-/skrivevanskar
- arbeidsmåtar og intern organisering av undervisning og læringsmiljø
- vurdering av individfaktorar og systemfaktorar før tilmelding til PPT

7.4.1 Ressursfordeling

På bakgrunn av dei funn RO har gjort i kommunen, bør det utarbeidast eit grunnlag for budsjettfordeling som sikrar likeverdige budsjettmessige rammevilkår mellom barneskulen og ungdomsskulen, der målet er å konkretisere og grunngi fordelingsgrunnlaget. Dette arbeidet vart starta under budsjettprosessen for 2010, og bør utviklast vidare.

Eit slikt arbeid bør konkretiserast i ein prosess med deltaking frå aktuelle nøkkelpersonar, der føremålet er å sikre tilstrekkeleg legitimitet og forståing av fordelingsgrunnlaget, slik at det kan nyttast ved deling av budsjetttrammen for seinare år.

Å velje kriterium for budsjettfordeling mellom skulane vil og i nokon grad innebere å velje føresetnad for kvalitet og innhald i skulane. Sjølv om kriteria verkar ”objektive” og dermed og gir eit ”rettferdig” grunnlag for å fordele budsjetttrammer på, er likevel spørsmålet om korleis ein skal vekta dei ulike kriteria, avhengig av ”politiske” skjønsvurderingar.

Samanhengen mellom delegert driftsansvar og budsjettfordeling har og innverknad på kva som skal fordelast gjennom kriteria, og kva som skal haldast utanom kriteria og fordelast på annan måte. Arbeidet med å velje kriterium for deling, vil dermed og underbygge forståinga av kva eit driftsansvar skal tyde i Leikanger kommune.

Siktemålet er ikkje berre å kome fram til eit teknisk grunnlag for å fordele budsjettet, men at arbeidet med kriterium og vektinga av kriteria gir auka forståing for kva skulane sitt driftsansvar i praksis inneber.

I val av kriterium er det naudsynt å legge vekt på kriterium som relativt enkelt kan hentast ut frå opplysningar som kommunen, gjennom anna kontinuerleg arbeid, hentar inn.

7.4.2 Arbeidsmåtar og organisering av læringsmiljø

Dersom lese-/skrivevanskar er hovudvansken for ein stor del av dei elevane som har einskildvedtak også i Leikanger, bør dette vurderast opp mot skulen sin eigen kompetanse på dette området. Kunnskap om elevane sine strategiar for læring og læringsstilar er viktig i val av arbeidsmåtar og organisering av læringsmiljøet.

Pedagogisk-psykologisk teneste (PPT) skal hjelpe skulen i arbeidet med kompetanseutvikling og organisasjonsutvikling for å legge til rette for elevane med særlege behov. Dette inneber at PPT må arbeide systemretta i samarbeid med skulen si leiing og lærarane. PPT skal gi råd til elevane, foreldre og skular om opplæring, oppseding og om ulike problem som kan gjere opplæringa vanskeleg for elevane. PPT skal syte for at det vert utarbeidd sakkunnig vurdering der lova krev det.

Å arbeide systemretta betyr å arbeide saman med skulen si leiing om å betre læringsmiljøet for den einskilde eleven. Dette krev nærleik til den einskilde skule sine strategiar for tilpassa opplæring. Dette handlar om konsekvensar for organisering og gruppering av elevane for å oppnå best mogleg læringsmiljø. (Jfr.: ”Rettleiar til opplæringslova om spesialpedagogisk hjelp og spesialundervisning.” frå Utdanningsdirektoratet.)

Før ei eventuell tilmelding til PPT, skal skulen vurdere både individfaktorar og systemfaktorar. Dette bygger på ei felles forståing på skulen om at ein del av kartlegginga av eleven sine behov kan gjerast av læraren/lærarane ved skulen. På denne bakgrunn skal det utarbeidast ein pedagogisk rapport som viser kva vanskar eleven har, korleis tiltak som er sett i verk, har fungert, om vanskaner har samanheng med gruppe/klassemansetting og om endringar innan eksisterande rammer kan bidra til auka nytte av opplæringstilbodet.

Den pedagogiske rapporten vil og tene som dokumentasjon på kva som er gjort frå skulen si side.

Arbeidsmåtar og organisering av læringsmiljø er ei kontinuerleg utfordring i skulen og særskild viktig i tider da ressursane skal reduserast. Ikkje minst krev dette godt samspel mellom leiar og tillitsvalde.

7.4.3 Tilpassa opplæring og spesialundervisning

Rett til spesialundervisning har elevar som ikkje har eller som ikkje kan få tilfredsstillande utbytte av det ordinære opplæringstilbodet. (Opplæringslova §5-1) Det er viktig at svaret på om eleven har utbytte av ordinær undervisning er grundig vurdert, før rettskravet vert avgjort.

Når det gjeld ressurstilgangen til skulane, er 26,9 prosent av det totale undervisningstimetalet einskildvedtak våren 2010. Dette reduserer timetalet til deling og fleksibiliteten for tilpassa opplæring i stor grad. Elevar i grunnskulen i Leikanger som får spesialundervisning i 2010, er 13,5 prosent av det totale elevtalet i kommunen.

Kommunen skal i følgje opplæringslova vareta lovfesta plikt til tidleg innsats i faga norsk, engelsk og matematikk på 1.- 4. årstrinn. Dette inneber styrkingstiltak gjennom timeressursar på desse årstrinna.

RO vurderer balansen mellom tilpassa opplæring og spesialundervisning som uheldig, da omfanget av einskildvedtak bind for stordel av skulen sine totale ressursar. Det er naudsynt å arbeide med læringsmiljøet generelt for å kunne redusere både talet på og omfanget av einskildvedtak. Av omsyn til rettstryggleiken for den einskilde eleven, vil denne endringa måtte takast over noko tid.

7.5 Oppgåvefordeling mellom skulane og sentraladministrasjonen

Generelt kan det hevdast at sentraladministrasjonen skal legge til rette for tenlege strukturar som lettar skuleleiar sitt arbeid. Dette gjeld tilgjengeleg data for styring og rapportering av resultat og område for utvikling.

Når det gjeld fordeling av oppgåver mellom skulane og sentraladministrasjonen, kan desse vurderast ut frå oppgåver som treng høg grad av spesialisering og oppgåver som treng nærleik til den daglege drifta. Oppgåver som treng høg grad av spesialisering, bør ligge i sentraladministrasjonen.

Med omsyn til system for kvalitetssikring (§ 13-10 i opplæringslova), har KS i samarbeid med utdanningsdirektoratet gitt ut ein rettleiar om Krav til skuleeigar sitt ”forsvarlege system”. Rettleiaren seier vidare at kvalitetssystemet ”...skal etableres i den form og det omfang som er nødvendig på bakgrunn av lokale forhold, risikovurderinger og organisering.” Det primære føremålet er med eit kvalitetssikringssystem er å bidra til kvalitetsutvikling hos skuleeigarane, både politisk og administrativt leiingsnivå.

Ved å ha skuleeigar og eit administrativt leiarskap som er aktive skuleeigarar med innsikt og kunnskap om skulesektoren, kan skulane verte dyktige i å vise kva dei gjer, kvifor dei gjer det, og kva arbeidet fører til.

Kvalitetsarbeidet bør sjåast i tre overordna dimensjonar:

- Kontroll med føresetnad: Avstemme ressursar i høve til lovkrav, forventning og skulane sine føresetnad.
- Kontroll med prosessar: Om undervisninga vert gjennomført i samsvar med læreplan og nasjonale og lokale intensjonar.
- Kontroll med resultat: Om resultatata er i samsvar med kva som er realistisk å forvente av skulane og elevane.

Eit system for å sikre kvaliteten på opplæringa skal dokumentere korleis skulen oppfyller lovkrav, og kva som vert gjort når dette ikkje skjer. Kvalitetssystemet skal og syne resultatet av dei utviklingstiltak som vert sett i verk.

Gjennom å skape eit balansert kvalitetssystem er det mogleg å etablere eit verdifelleskap der det er legitimt å ha ambisjonar både på eigne og andre sine vegne. ”Å skape saman” handlar og om å tørre å ”trå utanfor boksen” for å verte utfordra, lære meir og få djupare innsikt i det fellesskapet ein er ein del av.

8. Tilråding

Ut frå ei samla vurdering vil RO foreslå følgjande område for endring for å skape ei berekraftig ressursramme for skulen i Leikanger.

1. Leikanger-skulen:

- Vedta skulepolitisk plattform for "Leikanger-skulen".
- Både barnehage og skule er arenaer for læring, og eit godt samarbeid mellom barnehage og skule styrkar læringsmiljøet
- Ta i bruk system for kvalitetssikring – utarbeide dokumentasjon for styring og utvikling
- Opne for PPT sitt mandat om meir systemretta arbeid i skulen
- Knytte helsesøster og barnevern tettare til skulen

2. Redusere den totale timeramma gjennom å:

- Arbeide vidare med riktig ressursfordeling mellom skulane
- Gi merksemd til skulane sin dugleik på utvikling av arbeidsmåtar og læringsmiljø
- Redusere timetalet i takt med elevnedgangen
- Undervise i større grupper i einskilde timar vurdert ut frå fag, elevbehov og romsituasjon, for å kunne ha mindre grupper der ein treng større lærartettleik
- Auke fleksibiliteten i ressursbruken gjennom ein tenleg balanse mellom tilpassa opplæring og spesialundervisning

3. Redusere andre driftsutgifter:

- Vurdere eventuelle tiltak for å redusere FDV-kostnadane ved skulebygga.

RO ble etablert som en selvfinansierende, ideell og selvstendig stiftelse i 1989. Senteret er stiftet av Sosial- og helsedepartementet og Kommunenes Sentralforbund. I stiftelsens styre sitter representanter for stifterne, brukerorganisasjoner og frivillige, humanitære organisasjoner.

Bakgrunnen for opprettelsen av senteret var at Sosial- og helsedepartementet og Kommunenes Sentralforbund ønsket et alternativt konsulent- og rådgivningsfirma som skulle bistå kommunene i utvikling av kommunenes omsorgstjenester.

Etter hvert nytter kommunene RO som ekstern konsulent innenfor både helse-, sosial- og omsorgstjenesten. Flere kommuner benytter også senterets kompetanse og metoder i forbindelse med omstilling og utvikling innenfor helheten i det kommunale tjenestefeltet.

RO er lokalisert i Stjørdal i Nord-Trøndelag.

ROs målsettinger

Anspore til fornyelse av kommunale tjenester med brukerne i sentrum.

Bidra til utvikling av tjenester som brukerne opplever som helhetlige, vinklet mot forebygging, individretting og medvirkning, og som ivaretar brukernes krav til rettsikkerhet.

Anspore kommunene til å utvikle organisasjonen, arbeidsmåter og tjenester som gir en effektiv ressursbruk.

Bistå kommunene med å rekruttere, beholde og utvikle tverrfaglig kompetanse, samt en hensiktsmessig arbeidsdeling mellom ulike faggrupper og personer i organisasjonen.

Bistå kommunene med å identifisere egne muligheter for å yte tjenestene i tråd med intensjoner i lovverk og ut fra egne prioriteringer og mål.

Rådgi kommunene i utvikling av arbeidsmiljø og ledelsesfunksjoner.