

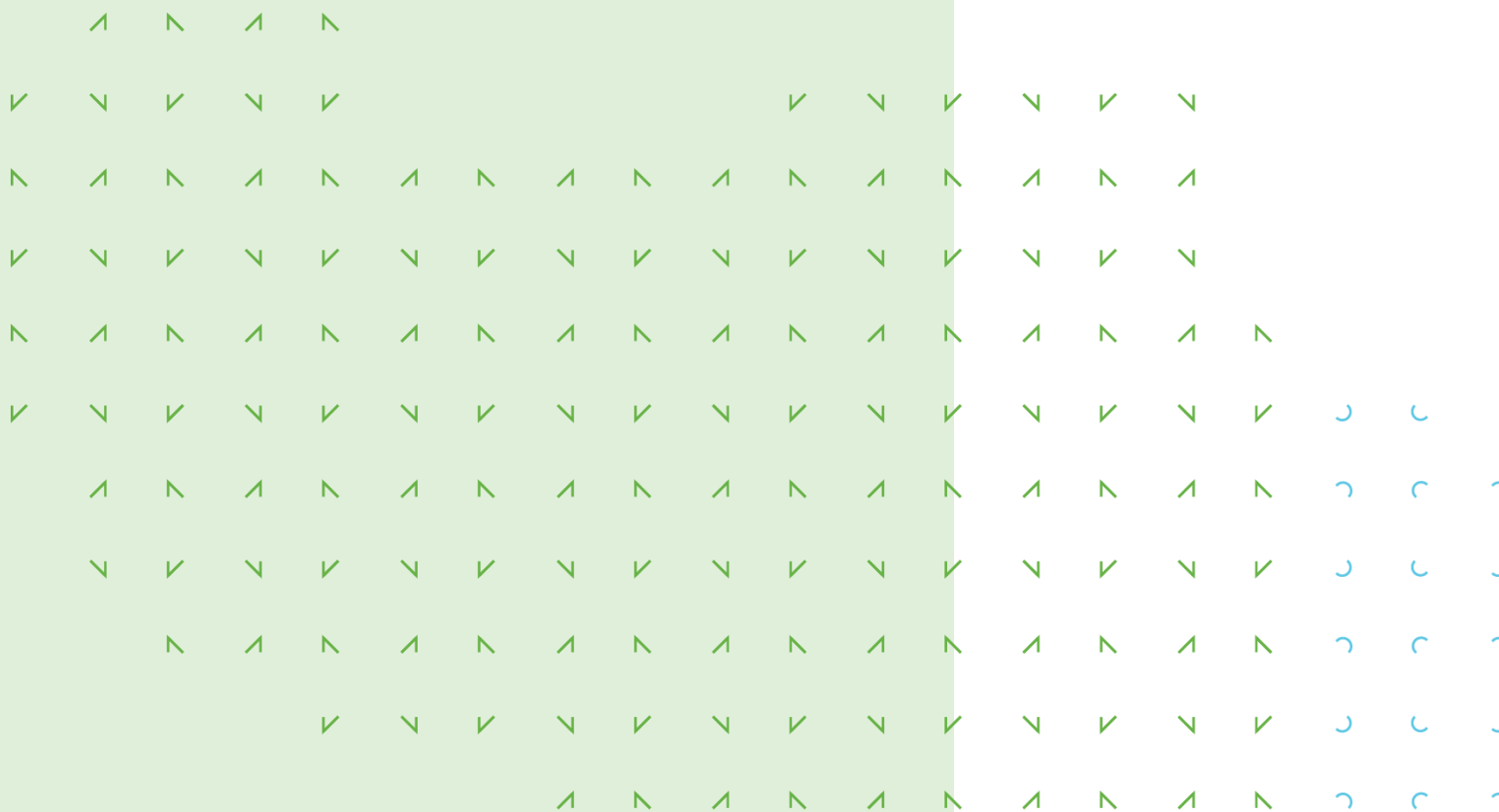


RÆLINGEN
KOMMUNE

Strategi for skoleeier 2019-2022

Vedtatt av kommunestyret 27.03.2019

sak 19/24



Innhold

Forord	3
1. Strategiens funksjon og forankring	4
Strategiens oppbygging	4
Arbeidet med strategien.....	4
Strategiens funksjon.....	4
Kunnskaps-, erfarings- og verdigrunnlag.....	5
Faglig grunnlag	5
Pedagogisk plattform i rælingskolen.....	6
Verdigrunnlag	7
2. Skoleeiers ansvar	8
Skolens mål og innhold	8
Skoleeiers ansvar.....	9
3. Status og ambisjoner	11
Status.....	11
Elevresultater og læringsmiljø	11
Systemsamarbeid	11
Organisering og ledelse	12
Kompetansesarbeid.....	12
Felleskap i utviklingsarbeidet	12
Skoleeiers ambisjoner	13
Fagfornyelsen	14
Læringssyn.....	15
Ledelse.....	16
Digital kompetanse	16
Innovasjon	16
Kjennetegn på positiv utvikling 2019-2022	17
4. Strategiske prioriteringer 2019-2022.....	18
Oppfølging av strategien.....	18
STRATEGI 1: Tidlig innsats.....	19
STRATEGI 2: En aktiv og utviklingsorientert skoleeier.....	22
STRATEGI 3: Skolene som organisasjoner	24

Forord

Strategi for skoleeier 2019-2022 er en revisjon av Strategi for skoleeier 2015-2018. Strategien skal gi kraft og kontinuitet i skoleeiers innsats og prioriteringer de neste tre årene. Implementeringen vil foregå gjennom skoleeiers styring, ledelse og innsats i kvalitets-, utviklings- og kompetansearbeid i perioden. Konkret utforming og planlegging vil skje gjennom de årlige virksomhetsplanene og i tiltaksplaner. Oppfølgingen av strategien vil inngå i de årlige tilstandsrapportene for grunnskolen.

De strategiske prioriteringene for de neste årene er basert på retning og prioriteringer uttrykt i Strategi for skoleeier 2015-2018, kunnskap om hva som har effekt på elevenes læring, pågående utviklingsarbeid og status. Prioriteringene er resultat av et revisjonsarbeid med medvirkning fra sentrale aktører i rælingsskolen. Det har vært bred enighet om valget av de tre hovedstrategiene og at de vil gi kontinuitet og felles fokus i det videre kvalitetsarbeidet. Enigheten har også vært stor om at ambisjonene bør speile helheten i skolens samfunnsmandat, slik den også er uttrykt i ny overordnet del i læreplanen, gjeldende fra 2020.

I sum gir dette gode forutsetninger for fortsatt utviklingstrykk og nødvendig fellesskap mellom skoleeier og de sentrale aktørene i det videre arbeidet med kvalitetsutvikling av rælingsskolen.

Rælingen,

Eivind Glemmestad
rådmann

1. Strategiens funksjon og forankring

Strategiens oppbygging

Strategi for skoleeier 2019-2022 er delt inn i fire deler. Dette første kapittelet har til hensikt å vise hvilke sammenhenger dokumentet inngår i. Andre kapittel beskriver skolens brede samfunnsmandat og skoleeiers ansvar for kvaliteten på opplæringstilbudet. Tredje kapittel presenterer status, skoleeiers ambisjoner for rælingsskolen og kjennetegn på positiv utvikling i perioden 2019-2022. Basert på de tre første kapitlene, er det i den siste delen uformet strategiske prioriteringer for de kommende fire årene. De strategiske prioriteringene omfatter tre hovedstrategier med tilhørende strategielementer. Strategielementene angir områder som skal konkretiseres i perioden. I kapittelet beskrives også oppfølgingen av strategidokumentet.

Arbeidet med strategien

Strategi for skoleeier 2019-2022 er utarbeidet med medvirkning fra sentrale aktører i rælingsskolen. Underveis i revisjonsarbeidet ble det gjennomført arbeidsseminarer med komite for oppvekst og med alle skolelederne. Videre ble det gjennomført intervjuer og møter med hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet, Enhet for familie og helse, pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT), avdeling for digitalisering, kulturskolen og barnehageeier. I arbeidet innhentet vi erfaringer med Strategi for skoleeier 2015-2018 – opplevd og dokumentert effekt av den samt innspill til videre prioriteringer i revidert strategi.

Strategiens funksjon

Strategi for skoleeier 2019-2022 har som overordnet funksjon å bidra til langsiktighet i skoleeiers arbeid med følgende vedtatte styringsmål i kommuneplanen:

- Tjenester tilpasset behov og kvalitetsstandarder, med god ressursutnyttelse
- Rekruttere, beholde og utvikle medarbeidere og ledere som gir organisasjonen riktig kompetanse
- En organisasjonskultur basert på helhetsforståelse, et levende verdigrunnlag og felles mål
- Oppvekstmiljø og levekår som gir mestring og trygghet
- Livsstil som gir god livskvalitet og styrker fysisk og psykisk helse
- Innbyggere som deltar i samfunnsliv og har tilhørighetsfølelse
- Tverrfaglige og kunnskapsbaserte arbeidsformer som gir et effektivt folkehelsearbeid

Kommuneplan mot 2025

Strategidokumentet gir grunnlag for andre planprosesser og for årlige prioriteringer i handlingsprogrammet. Intensjonen er at de strategiske prioriteringene skal gi kraft og kontinuitet i skoleeiers innsats de kommende årene, og at de sentrale aktørene har et felles overordnet fokus i det videre arbeidet med kvalitetsutvikling i rælingsskolen.

System for sikring av elevenes rett til et trygt og godt skolemiljø skal revideres, i tråd med endringer i opplæringslovens kapittel 9A. Arbeidet ble startet i 2018, og vil fortsette å være sentralt også i 2019.

Det vil i perioden være sentralt for skolene å forberede gode prosesser for implementering av nytt læreplanverk i starten av planperioden. Skolen skal legge til rette for læring innenfor de tverrfaglige temaene folkehelse og livsmestring, demokrati og medborgerskap og bærekraftig utvikling. De nye læreplanene tas i bruk fra skoleåret 2020-2021.

Handlingsprogram 2019-2022

Strategi for skoleeier 2019-2022 avgrenses slik at den ikke omfatter grunnskoleopplæring for voksne, kulturskolen og skolekapasitet.

Kunnskaps-, erfarings- og verdigrunnlag

Strategi for skoleeier 2019-2022 er forankret i

- generell del av læreplanen (K-06)
- verdier og prinsipper for opplæringen i fagfornyelsen (overordnet del)
- pedagogisk plattform for rælingskolen
- Rælingen kommunes verdigrunnlag
- erfaringer fra arbeidet med og oppfølgingen av Strategi for skoleeier 2015-2018
- kunnskap om hva som har effekt på elevers læring
- arbeidet med kvalitetsutvikling av skolen

Faglig grunnlag

Strategi for skoleeier 2019-2022 er forankret i nyere forskning og faglitteratur om prosess-, struktur- og resultat kvalitet i skolen, om hvordan skoleeiere kan bidra til kvalitetsutvikling i sine skoler, om helhetlig arbeid med elevenes læring og læringsmiljø og hva som har størst effekt på elevers læring. Det faglige grunnlaget for de strategiske prioriteringene framkommer i kapittel fire.

Organisasjonskapasitet er et sentralt begrep i det faglige grunnlaget. Begrepet viser til kvaliteter i en organisasjon knyttet til kontinuerlig læring og forutsetninger for endringsarbeid. Stiftelsen IMTEC som jobber med utviklingsarbeid i kommunesektoren, har konkretisert begrepet slik:

Organisasjonens evne til å

- samle seg om prioriterte mål og mobilisere i forhold til det
- bruke kompetanse som finnes i personalet på tvers i organisasjonen
- formulere høye forventninger i forhold til måloppnåelse
- muliggjøre kompetanseutvikling og til å analysere hva som er behovene
- gjennomføre organisasjonsutvikling der det er en nødvendig forutsetning for å muliggjøre resultatoppnåelse
- samarbeide om oppgaveløsning og skape synergieffekter

- tilrettelegge for intern kvalitetskontroll som et supplement til eksterne tilnæringer
- mobilisere brukerne til felles innsats med de ansatte

Organisasjonskapasitet handler om å utvikle organisasjonens systemegenskaper og totale forbedringskraft og omtales derfor ofte som kollektiv kapasitet. Dette kollektive perspektivet er et svært viktig supplement til det tradisjonelle individperspektiv med fokus på den enkeltes kunnskaper og ferdigheter. Kollektive og samarbeidsbaserte skolekulturer er det «*mest løfterike for økt kvalitet i opplæringen; det gis bedre undervisning, bedre læring og mindre belastning for lærere*». (Andy Hargreaves, 2014)

Utvikling av organisasjonskapasitet hos skoleeier og på den enkelte skole vil fortsatt ha stor betydning for arbeidet med de strategiske prioriteringene. Den totale forbedringskraften i rælingskolen vil også avhenge av samspillet mellom skoleeier, skolene og skolenes sentrale samarbeidsparter.

Pedagogisk plattform i rælingskolen

Den pedagogiske plattformen i rælingskolen står på to fundamentet – et inkluderende opplæringstilbud og et stimulerende læringsmiljø.

Ambisjonen om en inkluderende skole har vært førende i rælingskolen fra 1999 da Rammeplan for alternativ organisering av spesialpedagogiske og sosialpedagogiske tiltak for barn og unge med sosiale og emosjonelle vansker ble vedtatt. Rammeplanen har siden vært et arbeids- og styringsredskap for skoleeier og skoleledere.

Pedagogisk plattform i rælingskolens bygger på retten til tilpasset opplæring (opplæringsloven § 1-3) og forståelsen av læring som en sosial prosess. I plattformen legges det derfor til grunn at skolens pedagogiske praksis skal baseres på en bred tilnærming til tilpasset opplæring. Det vil si at skolene og den enkelte medarbeider møter mangfoldet i elevgruppene med mangfold i utfordringer, arbeidsmåter, undervisnings- og vurderingsformer. Denne tilnærmingen vil bidra til å realisere idealet om inkludering av alle elever, både faglig og sosialt.

Videre bygger den pedagogiske plattformen på elevenes rett til et godt fysisk og psykososialt miljø (opplæringsloven § 9A-2) og på nyere forskning om læringsmiljøets betydning for motivasjon, innsats og prestasjoner. I rælingskolen forventes det derfor at skolene har planer og rutiner for systematisk, langsiktig og kunnskapsbasert arbeid med læringsmiljøet. Videre forventes det at alle ansatte bidrar til et godt læringsmiljø ved å praktisere likeverd, inkludering og elevmedvirkning.

Verdigrunnlag

Organisasjonens verdigrunnlag har vært retningsgivende for valg og prioriteringer i arbeidet med strategien, og verdiene vil være i fokus i den konkrete oppfølgingen de kommende årene.

Verdien respekt for enkeltmennesket innebærer sensitivitet for det enkelte menneskets behov og muligheter, praktisering av likeverd og fordomsfrihet.

Verdien ansvarlighet innebærer rollebevissthet, beslutningsdyktighet, forpliktelse, initiativ og bidrag.

Verdien redelighet innebærer positiv kulturbygging, deling av kunnskap, åpenhet, arbeid mot felles mål og gjensidig tillit.

Kommuneplan mot 2025

2. Skoleeiers ansvar

Skolens mål og innhold

Skolens samfunnsmandat er bredt og vektlegger både kompetanser, holdninger og verdier som skal gjøre barn og unge i stand til å mestre eget liv og delta i samfunnslivet. Dette framkommer av opplæringsloven:

Opplæringa i skolen skal, i samarbeid og forståing med heimen, opne dører mot verda og framtida og gi elevane historisk og kulturell innsikt og forankring.

Opplæringa skal byggje på grunnleggjande verdiar i kristen og humanistisk arv og tradisjon, slik som respekt for menneskeverdet og naturen, på åndsfridom, nestekjærleik, tilgjeving, likeverd og solidaritet, verdiar som òg kjem til uttrykk i ulike religionar og livssyn og som er forankra i menneskerettane.

Opplæringa skal bidra til å utvide kjennskapet til og forståinga av den nasjonale kulturarven og vår felles internasjonale kulturtradisjon.

Opplæringa skal gi innsikt i kulturelt mangfald og vise respekt for den einskilde si overtydning. Ho skal fremje demokrati, likestilling og vitskapleg tenkjemåte.

Elevane skal utvikle kunnskap, dugleik og holdningar for å kunne meistre liva sine og for å kunne delta i arbeid og fellesskap i samfunnet. Dei skal få utfalde skaparglede, engasjement og utforskartrøng.

Elevane skal lære å tenkje kritisk og handle etisk og miljøbevisst. Dei skal ha medansvar og rett til medverknad.

Skolen skal møte elevane med tillit, respekt og krav og gi dei utfordringar som fremjar danning og lærelyst. Alle former for diskriminering skal motarbeidast.

Opplæringsloven § 1-1

Skolens mandat konkretiseres i Kunnskapsløftet, som består av generell del av læreplanen, prinsipper for opplæringen, fag- og timefordeling og læreplaner for fag. Kunnskapsløftet har status som forskrift til opplæringsloven og er dermed et svært forpliktende fundament for opplæringen.

Den generelle delen utdyper formålsparagrafen i opplæringsloven, angir overordnede mål for opplæringen og inneholder det verdimeslige, kulturelle og kunnskapsmessige grunnlaget for grunnskolen og videregående opplæring.

I strategiperioden vil ny, revidert læreplan (kalt *fagfornyelsen*) tre i kraft. Fagfornyelsen innebærer bl.a. innføring av en ny generell del (kalt *overordnet del*) og nytt kompetansebegrep. Det blir store endringer i fagplanenes innhold og mål. Overordnet del er allerede vedtatt slik at skoler og skoleeiere skal ha tid til å jobbe med å utvikle felles forståelse for – og forpliktelse til – det læringssynet som skal prege skolenes praksis. Strategi for skoleeier 2019-2022 skal bidra til å realisere oppdraget som er gitt oss både i Kunnskapsløftet (2006-2020) og i fornyelsen av

læreplanen (gjeldende fra 1. august 2020). Det er derfor naturlig at strategien innrettes i tråd med Kunnskapsløftet, samtidig som den tar høyde for læringssyn og kompetanser uttrykt i overordnet del i fagfornyelsen og forbereder skolene på å realisere disse.

Overordnet dels tre hovedområder *opplæringens verdigrunnlag, prinsipper for læring, utvikling og danning og prinsipper for skolens praksis*, og hvordan disse områdene legger premisser for skoleeiers strategivalg, er nærmere beskrevet under skoleeiers ambisjoner i kapittel 3.

Skoleeiers ansvar

I det nasjonale styringssystemet har kommuner og fylkeskommuner rollen som skoleeiere. I tråd med det kommunale styringssystemet innebærer det at formelt eierskap for offentlige kommunale skoler ligger til kommunestyret. I Rælingen har komité for oppvekst innstillingsrett til saker som skal behandles i kommunestyret. Komitéen kan avgi høringsuttalelser, men har ingen beslutningsmyndighet med mindre dette er særskilt bestemt.

Kommunestyret utøver skoleeierskapet gjennom vedtak og styringssignaler. Ut over det er det rådmannen som utøver skoleeierrollen basert på delegert myndighet fra kommunestyret. Etter kommuneloven § 23 skal rådmannen sikre forsvarlig utredning av saker, iverksette politiske vedtak og sikre betryggende kontroll av hele virksomheten. I Rælingen kommunes delegeringsreglement for folkevalgte organer og rådmannen fastslås det videre at rådmannen skal sikre at organisasjonen fungerer hensiktsmessig innenfor rammene av vedtatt arbeidsgiver-, organisasjons- og ledelsesplattform (AOLP). I AOLP framkommer også styringsprinsippene i Rælingen:

Kommunens administrasjons- og tjenesteapparat skal preges av og ha respekt for at Rælingen kommune er en politisk styrt organisasjon.

Ressurser fordeles og følges opp gjennom rammestyring som skal sikre hensiktsmessig fordeling og effektiv utnyttelse av kommunens ressurser.

Kommunen styres og utvikles gjennom fastsetting av mål og sikring av resultater. De overordnede styringsmålene er definert i kommuneplanen. Styringsindikatorer skal angi om kommunen er på rett vei i forhold til styringsmålene. Styringsmålene forankres i handlingsprogrammet gjennom utviklingsområder for hver enhet. I enhetenes virksomhetsplaner konkretiseres utviklingsområdene gjennom arbeidsmål.

Det framkommer av opplæringsloven at skoleeiers overordnede ansvar er å oppfylle innbyggernes rett til grunnskoleopplæring (§ 13-1), å sikre at kravene i lov og forskrift blir oppfylt og å stille til disposisjon de ressursene som er nødvendige for at kravene skal kunne oppfylles (§ 13-10). Skoleeiers konkrete ansvarsområder favner bredt, men følgende er sentrale:

- finansiering av grunnopplæringen (kapittel 13)
- sørge for «tenlege grunnskolar»/skoleanlegg (§ 9-5)
- sikre relevant og nødvendig kompetanse i skolene, og for nødvendig kompetanse-utvikling for personalet (kapittel 10)
- sikre forsvarlig faglig, pedagogisk og administrativ ledelse (§ 9-1)
- sikre at alle elevene får oppfylt sine rettigheter etter opplæringsloven (§ 13-10)

Ansvar for å sikre at elevene får oppfylt sine rettigheter etter opplæringsloven, innebærer at kommunen skal ha et forsvarlig system for vurdering av om kravene i lover og forskrifter overholdes. Kvalitetssystemet skal også sikre oppfølging av de vurderingene som blir gjort. Det stilles tydelige krav og forventninger til skoleeiers kontinuerlige kvalitetsarbeid tett på elevenes læring.

Lokale skolemyndigheter har et helhetlig ansvar for kvalitetsutvikling i alle sine skoler. Gode skoleeiere legger til rette for at skolene jobber systematisk og kunnskapsbasert innad i egen organisasjon på en måte som ivaretar lærernes profesjonelle fellesskap.

Skoleeiere som lykkes, kjennetegnes av en aktiv dialog fra klasserom til kommunestyre. De kjennetegnes av politiske myndigheter med engasjement og ambisjoner for utvikling av skolen. De kjennetegnes også av en aktiv skoleadministrasjon som er et koordinerende ledd med innsikt og kompetanse. De bidrar til skoleledernes og lærernes profesjonsutvikling gjennom å delegerer ansvar og sikre at alle kjenner sine ansvarsområder. Gode skoleeiere setter i gang prosesser der kommuner og skoler sammen bruker informasjon om elevresultater og læringsmiljø til å lage strategier for videre utvikling.

Meld. St 21 (2016-17) Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen

3. Status og ambisjoner

Ambisjoner og strategiske prioriteringer for videre kvalitetsarbeid må baseres på erkjente styrker og utfordringer. Deler av disse er formulert i de årlige tilstandsrapportene som vurderer kvaliteten i rælingssskolen. I arbeidet med Strategi for skoleeier 2019-2022 har rådmannen analysert status i et noe videre perspektiv.

Status

Elevresultater og læringsmiljø

Resultater på nasjonale prøver de siste fem årene viser en positiv trend, med stadig færre elever på laveste mestringsnivå på 5. trinn. Vi finner ikke igjen samme trend i resultatene på 8. trinn, mens 9. trinns resultater som hovedtendens har gått i positiv retning.

Det er for mange elever under kritisk grense på nasjonale kartleggingsprøver på 1.- 3. trinn i lesing. I engelsk, regning og digitale ferdigheter på småtrinnet ser vi en positiv utvikling de siste årene.

Eksamensresultatene viser også positiv utvikling de siste årene, og særlig gjelder dette i matematikk. Rælingen kommune presterer jevnt over likt med kommunegruppe 7, Akershus og nasjonalt snitt i eksamensfagene. Differansen mellom jenter og gutter er betydelig mindre i Rælingen enn hos dem vi sammenligner oss med, og dette gjelder også standpunkt-karakterene.

De årlige brukerundersøkelsene viser at elever og foreldre gjennomgående er fornøyd med opplæringstilbudet, og spesielt godt fornøyd med skolefritidsordningen (SFO), men disse resultatene varierer også noe fra år til år og mellom skoler.

Rælingen kommune lykkes i stor grad med å gi et inkluderende opplæringstilbud i et inkluderende læringsmiljø. Skoleeier mener en bred tilnærming til tilpasset opplæring over lang tid i Rælingen kommune er medvirkende årsak til en lav andel spesialundervisning. Dette er i tråd med de analyser, vurderinger og anbefalinger Nordahl-utvalget presenterer i sin rapport *Inkluderende fellesskap for barn og unge* (Thomas Nordahl mfl., 2018).

Det er variasjon i elevresultatene fra år til år og ofte stor variasjon mellom skoler. Dette skyldes dels små kull på enkeltskoler, men er også uttrykk for at vi ennå ikke har nådd vår målsetting om mer stabilt gode resultater over tid.

Systemsamarbeid

Rådmannen har over flere år utviklet systemer for kvalitetsvurdering og kvalitetssikring av opplæringstilbudet. Arbeidet bygger på dialog- og tilbakemeldingsarenaer med skolelederne.

Rådmannen følger opp enhetslederne i faste månedssamtaler i tillegg til årlige ledersamtaler. Rektorene gjennomfører tilsvarende samtaler med sine avdelingsledere. Skoleeier er tett på skolens ledergrupper gjennom dialog, oppfølging, støtte og veiledning.

Det er etablert gode systemer for tverrfaglig arbeid, og pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT) har fortløpende kontakt med skolene gjennom regelmessig tilstedeværelse, tverrfaglige møter og samarbeid om enkeltsaker. PPT bistår også skolene med systematisk veiledning av

ressurslærere og deltar i kompetanseprogram sammen med lærere. Samarbeidet mellom PPT og skolene har fortsatt sterkt individfokus, og det er stort potensial for mer systemrettet samarbeid. Skoleeier har etablert fast systemsamarbeid med enhet for familie og helse, med særlig fokus på PPT.

Organisering og ledelse

Enhetsleders handlingsrom er tydelig definert gjennom avklart ansvar og myndighet i individuelle lederavtaler. Det tilstrebes korte avstander mellom ledernivåene i organisasjonen. Alle enheter har revidert og utarbeidet egen organisasjonsbeskrivelse, og det er implementert ny stillingsbeskrivelse for avdelingsledere i grunnskolen.

Rælingen kommune er basert på helhetsorientering som en grunnleggende styrke, og det er etablert samarbeidsstrukturer som skal bidra til å realisere potensialet i tverrfaglig arbeid. Det er avgjørende at organisasjonen har tilstrekkelig kapasitet og fokus på oversettelse av nasjonale føringer, og at systemer og arbeidsprosesser sikrer riktig faglig innretning og satsning på tjenesteområdene.

Kompetansearbeid

Systematisk kompetansearbeid for pedagoger og annet personale i skolen prioriteres i form av videreutdanning, nettverksarbeid, kommunale kompetanseprogram, veiledning av nyutdannede lærere og skolebasert kompetansearbeid.

Kompetansearbeidet vil i strategiperioden særlig prioritere ledelse, implementering av fagfornyelsen og elevenes læringsmiljø. I tillegg må skoleeier sikre at skolene har kompetanse i henhold til kompetansekravene som gjelder fra 2025.

Felleskap i utviklingsarbeidet



«Lærende ledere utvikler profesjonell kapital på tvers av organisasjonene deres ved å modellere læring, utvikle en kultur og skape størst mulig påvirkning på læring.» (Fullan and Quinn, 2017)

Felles forståelse for prioriteringer, rammeverk, og godt samarbeid mellom nivåene i rælingsskolen, vil ha fortsatt høy prioritet i strategiperioden. Arbeidet har de siste årene i stor grad handlet om nivåene fra skoleeier til avdelingsledere. I strategiperioden blir det viktig å flytte

oppmerksomheten i enda større grad mot den effekten prioriteringer og rammeverk skal ha for lærernes praksis i klasserommet og elevenes læringsutbytte.

Ledere som er aktivt lærende sammen med lærerne er avgjørende når fagfornyelsen skal realiseres. Verdier og prinsipper i overordnet del, herunder dybdelæring og kritisk tenkning som sentrale kompetanser, skal forstås og implementeres som grunnmuren for alt læringsarbeid på skolen. Det er et lederansvar å sikre at skolen «utvikler klare læringsmål, utformer en presis pedagogisk praksis og fremmer kollektiv kapasitetsbygging for å mobilisere til en konsistent endring av praksis.» (Fullan and Quinn, 2017)

Det er over år jobbet frem et fellesskap og samarbeid mellom skoleeier og skoleledere i videreutviklingen av skolene. Kommunen har et felles rammeverk på sentrale områder for elevenes læring og for pedagogisk praksis. Det er stor enighet om behovet for fortsatt utviklingsrykk fra skoleeier og skoleledere. Skolene gjennomfører årlige analyser av læringsresultater og brukerundersøkelser som inngår i grunnlaget for prioritering av nye utviklingsområder.

Ressurslærere og andre nøkkelroller i skolenes systemarbeid skal bidra til å sikre kvalitet og utvikling på individ-, gruppe- og skolenivå. Gjennom arbeid i nettverk utvikles det også viktige fagmiljøer på tvers av skolene.

Skoleeiers ambisjoner

Elevane og lærlingane skal utvikle kunnskap, dugleik og holdningar for å kunne meistre liva sine og for å kunne delta i arbeid og fellesskap i samfunnet. Dei skal få utfalde skaparglede, engasjement og utforskartrøng.

Opplæringsloven § 1-1

Målet for opplæringa er å ruste barn, unge og vaksne til å møte livsens oppgåver og meistre utfordringar saman med andre. Ho skal gi kvar elev kompetanse til å ta hand om seg sjølv og sitt liv, og samtidig overskott og vilje til å vere andre til hjelp.

Generell del av læreplanen, K-06

Skolen skal bidra til at elevene reflekterer over sin egen læring, forstår sine egne læringsprosesser og tilegner seg kunnskap på selvstendig vis.

Overordnet del, fagfornyelsen

Skoleeiers ambisjoner er at rælingssskolen utgjør en stor forskjell for elevenes læring og utvikling ved å utjevne for ulike forutsetninger gjennom inkluderende læringsfellesskap, ved å utvikle et tankesett som gir motivasjon og utholdenhet i læringsarbeidet og ved å møte hver og en med respekt, tillit og utfordringer som stimulerer til utvikling og vekst.

Ledere og ansatte i rælingskolen

- formidler et lærings syn som stimulerer til lærelyst og motivasjon
- forplikter seg til læreplanens verdier og prinsipper for opplæringen
- har høye ambisjoner på egne og elevenes vegne
- sikrer at hver elev utvikler seg og opplever mestring
- jobber systematisk med å forebygge, avdekke og håndtere krenkelser og mobbing
- utvikler stabile, inkluderende og stimulerende opplæringstilbud basert på en bred tilnærming til tilpasset opplæring
- bygger pedagogisk praksis på kunnskap om hva som har effekt på elevenes læring
- videreutvikler SFO som arena for arbeid med grunnleggende ferdigheter og som arena for sosial læring og mestring.
- etablerer trygge, stimulerende læringsmiljøer med gode relasjoner, strukturer og læringsfellesskap
- styrker elevenes læring gjennom god dialog mellom skole og hjem
- samler seg om prioriterte mål og utnytter potensialet i tverrfaglig arbeid
- anvender og utvikler læring og kompetanse sammen og utvikler profesjonelle samarbeidskulturer
- samarbeider med kulturskolen om kunstfaglige tilbud og opplæring
- samhandler med aktører i lokalsamfunn og nærmiljø om oppvekstmiljøet
- motiverer til økt miljøinnsats og -engasjement

Fagfornyelsen

For rælingskolen, som ellers i norsk skole, vil fagfornyelsen medføre et avgjørende retningsskifte. Skolen får et mandat og oppdrag som innebærer å utvikle et pedagogisk grunnsyn, elevsyn og lærings syn som bryter med det som fremdeles preger mye av praksis i dagens skole. Dagens læreplan bygger også på en ambisjon om eleven som aktivt læringsøkende, men eleven er fremdeles i for stor grad en passiv mottaker av undervisning, mentalt frakoblet - og uten innsikt i - selve læringsprosessen.

Skolens innhold og metoder skal stimulere til selvregulering, dybdelæring og kritisk tenkning. Våre elever vil møte endringer og omstillinger langt hyppigere enn tidligere generasjoner. Lærings syn, kompetansebegrep og arbeidsmåter må endres og tilpasses slik at våre elever får en utdanning som rustet dem i møtet med et samfunn og arbeidsliv vi vet mindre om og som er i rask endring. Vår oppgave er å utruste elevene med kompetanser så de kan lære hele livet og bli kompetente og ansvarlige medborgere som lever gode liv for seg selv og andre.

Det vil kreve stor grad av refleksjon, læring og endringsvilje på alle nivåer for å realisere den læreplanen skolen skal arbeide med fra 2020. Dette er også bakgrunnen for at Utdanningsdirektoratet allerede fra 2017 har produsert kompetansepakker og støttemateriell for skoleeiere og skoler slik at verdier og prinsipper for opplæringen i overordnet del er drøftet, bearbeidet og forstått på alle nivåer før de ulike fagplanene skal innføres.

Læringsssyn

Å lære å lære, metakognisjon og selvregulering er sentrale kompetanser i den opplæringen våre elever skal få. Elevenes tankesett må utvikles – og ofte endres – slik at de blir aktive og utforskende i læringsarbeidet og har tro på egen evne til læring også i motgang. Det stiller høye krav til lærernes kunnskap om læringsprosesser og deres evne til å bygge et positivt læringsssyn hos elevene. Å jobbe målrettet for å utvikle et positivt tankesett og læringsssyn i den enkelte elev, hos foresatte og i skolene blir en viktig og utfordrende oppgave i strategiperioden.

Carol Dweck er professor i psykologi ved Stanford University, USA. Hennes teorier om *mindsets* (tenkemåter) har lenge vært del av forskningsgrunnlaget i utarbeidelsen av norsk skolepolitikk, men er ytterligere vektlagt i fagfornyelsen. Dwecks forskning viser til to ulike tankesett – at intelligens og andre egenskaper enten er medfødt og derfor «låst» («fixed mindset») eller at de kan utvikles gjennom egen innsats og læring («growth mindset»). Teorien er enkel, men likevel noe av det mest krevende for skolene å omsette i praksis.

Skolen må bidra positivt til hvordan elevene tenker om sin egen læring. Når elevene har et *growth mindset* (en dynamisk tenkemåte) vil de møte utfordringer og lærings situasjoner gjennom hele livet med utholdenhet, optimisme og tillit til egne evner. En slik tenkemåte er uvurderlig og grunnleggende viktig for elevene.



(<http://www.clevelandmetroschools.org/Page/13549>, basert på prof. Carol Dwecks forskning)

Ledelse

Rælingen kommune erkjenner at lederne i organisasjonen er en vesentlig forutsetning for gode resultater. Kommunen skal ha gode ledere og har en ambisjon om at det skal være et fortrinn å være best på ledelse. Dette må det kontinuerlig jobbes for.

Rekruttering av ledere og av ansatte generelt er av stor viktighet og disse prosessene må tillegges tilstrekkelig vekt, gjennom kvalitetssikring og tidsbruk.

Handlingsprogram 2019-2022

Skoleeier prioriterer skoleledelse høyt og skal sørge for samhandling og nærhet til skolelederne gjennom målrettede ledelsesprosesser med kjernekomponenter som relasjonsbygging, kommunikasjon og balanse mellom krav og støtte.

God ledelse i rælingskolen innebærer at skolelederne har, tar og gir handlingsrom, utnytter potensialet i samarbeid på tvers og viser gjennomføringskraft i endrings- og utviklingsarbeid til beste for elevene.

Digital kompetanse

I kjernen av regjeringens Framtid, fornyelse og digitalisering. Digitaliseringsstrategi for grunnopplæringen 2017-2021, står elevenes læring. Læring som skal gi elevene redskaper til å mestre livene sine nå – men også i fremtiden. Digitale ferdigheter er en av de grunnleggende ferdighetene som er avgjørende for å lykkes i et moderne kunnskapssamfunn. Målet er at elevene skal lære mer i fagene, få bedre digitale ferdigheter og bedre tilpasset opplæring i en inkluderende skole. Elevene skal ha digitale ferdigheter som gjør dem i stand til å oppleve livsmestring og lykkes i videre utdanning, arbeid og samfunnsdeltakelse. IKT skal utnyttes godt i organisering og gjennomføring av opplæringen for å øke elevenes læringsutbytte.

Innovasjon

For å møte morgendagens nye og komplekse utfordringer, og for å utnytte fremtidens muligheter, skal Rælingen kommune øke sin innovasjonsevne. Dette skal gjøres ved å styrke organisasjonens interne innovasjonskompetanse, og ved å tilføre innovasjonsfremmende elementer i eksisterende organisasjonskultur.

Oppdrag økt innovasjonsevne gjennom innovasjonskompetanse og -kultur i Rælingen

Innovasjon og kreativitet er kompetanser for fremtiden. Den teknologiske og digitale utviklingen går fort, og innebærer at dagens elever vil møte et arbeidsliv med jobber som ennå ikke er skapt. Fremtidens arbeidstakere må lære hele livet. Innholdet i arbeidsoppgaver vil endres på måter vi ikke kjenner til. Evne til innovasjon og kreativ og kritisk tenkning i større deler av arbeids- og samfunnsliv blir derfor svært viktig fremover. Dette er kompetanser som må utvikles og stimuleres til allerede fra tidlig alder. For at dette skal lykkes må også selve læringsarenaen, klasserommet og skolen, stimulere til kritisk tenkning og skape en innovativ og undersøkende læringskultur hvor både ansatte og elever tør å prøve og feile.

Kjennetegn på positiv utvikling 2019-2022

I tilknytning til skoleeiers ambisjoner er det utformet et sett med kjennetegn på positiv utvikling fra 2019 til 2022. I denne perioden vil skoleeiers kvalitetsvurdering av grunnskolen i de årlige tilstandsrapportene blant annet baseres på disse kjennetegnene. Det legges opp til fornyelse av kjennetegn når Strategi for skoleeier revideres.

- Økt gjennomføring av videregående opplæring (VGO)
 - Økning i andel elever som gjennomfører første år
 - Økning i andel elever som har gjennomført VGO etter fem år
- Reell faglig framgang for det enkelte årskull
 - Økning i gjennomsnittlige skalapoeng og økt andel elever på høyere mestringsnivåer - nasjonale prøver fra 8. – 9. trinn
 - Nedgang i andel elever på og under bekymringsgrense – nasjonale kartleggingsprøver fra 1. til 3. trinn, lesing og regning
- Relativ faglig framgang
 - Økning i gjennomsnittlige skalapoeng fra år til år – nasjonale prøver 5., 8. og 9. trinn
 - Nedgang i andel elever på og under bekymringsgrensene - nasjonale kartleggingsprøver 1.- 4. trinn
 - Gjennomsnittlig læringsutbytte jevnt over landssnittet og snittet i kommunegruppe 7 – nasjonale prøver 5., 8. og 9. trinn, standpunkt- og eksamenskarakterer i norsk, matematikk og engelsk og grunnskolepoeng
- God elevtilfredshet med læringsmiljø og læringskultur
 - Gjennomsnittlig resultat jevnt over landssnittet og snittet i kommunegruppe 7 på temaene *trivsel, støtte fra lærerne, vurdering for læring, læringskultur og mobbing på skolen* – elevundersøkelsen 5.-10. trinn
- God foreldretilfredshet med skolen
 - Gjennomsnittlig resultat jevnt over landssnittet og snittet i kommunegruppe 7 på temaene *støtte fra lærerne, vurdering for læring, mobbing på skolen, læring og utvikling* og *SFO* – foreldreundersøkelsen 1.-10. trinn

4. Strategiske prioriteringer 2019-2022

De strategiske prioriteringene for de neste årene er basert på kunnskap om hva som har effekt på elevenes læring, pågående utviklingsarbeid og status for rælingskolen. I revisjonsprosessen har det blitt tydelig at Strategi for skoleeier 2015-2018 har hatt ønsket effekt på de fleste områder. Skoleeierskapet har blitt tydeligere og mer aktivt overfor skolene, skolene som organisasjoner har blitt mer profesjonelle og utviklet sin kapasitet for læring og utvikling, og tidlig innsats har ført til bedre læringsresultater på flere områder. Systemsamarbeidet har også bidratt til å utvikle og spre kunnskap og kompetanse mellom nivåene og på tvers.

Det er imidlertid behov for å videreføre satsingene, fordi det fremdeles er områder som må utvikles og forbedres innenfor de prioriterte strategiene. Det faglige grunnlaget er godt forankret, og ytterligere bekreftet gjennom nyere forskning og nasjonale føringer de siste årene. Det er derfor viktig å fortsatt holde fast ved det man vet har effekt på elevers læring, og bruke dette for å utvikle gode strategielementer innenfor de prioriterte områdene.

Prioriteringene omfatter tre hovedstrategier:

- Tidlig innsats
- En aktiv og utviklingsorientert skoleeier
- Skolene som organisasjoner

Sentrale prioriteringer er leseopplæringen, tidlig innsats i arbeidet med elevenes skolemiljø, lærende nettverk realfag, forberedelse av fagfornyelsen, videreutvikling av det tverrfaglige arbeidet generelt og samarbeidet med PPT spesielt.

Handlingsprogram 2019-2022

Strategiene skal hver for seg og sammen gi kraft og kontinuitet i skoleeiers innsats de kommende fire årene. Videre skal de bidra til langsiktighet, fellesskap og fokus for aktørenes videre arbeid med kvalitetsutvikling i rælingskolen.

Strategielementene angir framgangsmåter i det konkrete arbeidet med strategiene og vil være grunnlag for årlige prioriteringer i handlingsprogrammet og i utforming og detaljert planlegging av skoleeiers kvalitets-, utviklings- og kompetansearbeid i perioden 2019-2022.

Oppfølging av strategien

Strategi for skoleeier 2019-2022 vil være styrende for skoleeiers innsats og prioriteringer de neste tre årene. Implementeringen vil foregå gjennom skoleeiers styring, ledelse og innsats i kvalitets-, utviklings- og kompetansearbeid i perioden. Konkret utforming og planlegging med grunnlag i strategielementene vil blant annet skje gjennom de årlige virksomhetsplanene og tiltaksplaner.

Oppfølgingen av strategien vil inngå i de årlige tilstandsrapportene for grunnskolen, blant annet ut fra settet med kjennetegn på positiv utvikling som er utarbeidet i tilknytning til skoleeiers ambisjoner i kapittel tre. Videre vil det bli utarbeidet et system for dokumentasjon og helhetlig oversikt over strategiimplementeringen.

STRATEGI 1: Tidlig innsats

Tidlig innsats er å forebygge og fange opp vansker, og det er å følge opp med rask hjelp – både på de laveste trinnene og gjennom hele skoleløpet. Sammen med god tilpasset opplæring skal tidlig innsats bidra til at hver enkelt elev strekker seg lengst mulig for å utvikle sitt læringspotensial.

Tidlig innsats er også å forebygge, avdekke og håndtere utfordringer knyttet til *elevenes læringsmiljø*.

Effektene av tidlig innsats er godt dokumentert. Tidlig tiltaksetablering er viktig for den enkeltes trivsel og læringsresultater, og det forebygger psykososiale vansker. Sammenhengen mellom læringsresultater, fravær og gjennomføring av videregående opplæring tilsier også at tidlig innsats er god samfunnsøkonomi. Det er derfor svært viktig at skolen lykkes i arbeidet med forebygging og identifisering av vansker og med treffsikker tiltaksetablering for elever som ikke har tilfredsstillende faglig og sosial utvikling. Det krever systemarbeid, god kompetanse og samarbeid på tvers i organisasjonen.

Rammeverket *Vurdering for læring i rælingsskolen* skal sikre fortløpende oppfølging av elevens læring og utvikling. Fagfornyelsens vektlegging av kritisk tenkning og dybdelæring, nye tverrfaglige emner, nytt kompetansebegrep, samt nye fagplaner vil ha konsekvenser for hvordan rælingsskolen innretter sin vurderingspraksis slik at den er i tråd med opplæringsloven og læreplanen, og samtidig bygger opp under det læringssynet som tydelig formidles i overordnet del.

Gode grunnleggende ferdigheter er forutsetninger for læring og utvikling og dermed del av arbeidet etter prinsippet om tidlig innsats. Rammeverket *Kartlegging i rælingsskolen* skal sikre kvalitet i kartleggingsarbeid i lesing, regning og engelsk på alle trinn. Rammeverket legger stor vekt på analyse- og tiltaksetablering i etterkant av den enkelte kartleggingsprøve. Hensikten er å sikre grunnlag for tilpasset opplæring, systematisk arbeid med den enkelte elevs faglige utvikling og tidlig tiltaksetablering på individ-, gruppe- og systemnivå.

På 1. til 4. årstrinn skal skolen sørge for at elever som står i fare for å bli hengende etter i lesing, skriving eller regning, raskt får eigna intensiv opplæring slik at forventet progresjon blir nådd. [...] (opplæringsloven § 1-4) Denne lovendringen fra 2018 skjerper skolens plikt til tidlig innsats på de lavere trinnene og understreker at elevene skal få hjelp så snart som mulig - uten at skolen først awenter resultatet på kartleggingsprøver.

Rådmannen praktiserer tett oppfølging av resultatutviklingen i skolen. Resultatoppfølgingen gir viktig styringsinformasjon og grunnlag for å sette inn ulike tiltak på enkeltskoler og på tvers av skoler.

Resultatutviklingen på de laveste trinnene viser at det fortsatt er nødvendig å jobbe systematisk og målrettet med begynneropplæringen i lesing og videreføre det pågående arbeidet med regning og matematikk. Kommunen har utviklet et faglig felles grunnlag for arbeidet med språk- og leseutvikling i skoler og barnehager. Det er viktig å bygge videre på dette ved å fortsatt legge til rette for kompetanse- og systemutvikling på tvers.

Ressurslærerne i lesing og regning har nøkkelroller på den enkelte skole i arbeidet med grunnleggende ferdigheter, kompetansespredning og kvalitetsutvikling på den enkelte skole.

Gjennom arbeid i nettverk utvikles verdifulle kompetansemiljø. Nettverkene i lesing og regning har over tid samarbeidet med PPT om å tilpasse undervisningen best mulig. I løpet av forrige strategiperiode ble det etablert ressurslærere og nettverk for skolemiljø. Ressurslærere og nettverk IKT vil i kommende periode rettes mer inn mot pedagogisk IKT-arbeid. For å arbeide mer systemisk med å skape et inkluderende læringsmiljø, og sikre tidlig innsats både faglig og sosialt, vil et forutsigbart samarbeid mellom ressurslærere og PPT på den enkelte skole og i det kommunale nettverket være viktig.

SFOs ansatte er tett på de yngste elevene i aktiviteter og lek. Dette er naturlige og gode arenaer for systematisk arbeid med utvikling av grunnleggende og sosiale ferdigheter. Kompetanseutvikling for medarbeidere i SFO vil fortsatt være et viktig virkemiddel for videreutvikling av SFO som utviklings- og læringsarena.

Et godt læringsmiljø er både en rettighet (opplæringsloven § 9A-2), og en forutsetning for god faglig og sosial læring. Det er derfor et lovhjemlet krav at *Skolen skal arbeide kontinuerleg og systematisk for å fremje helsa, miljøet og tryggleiken til elevane* (opplæringsloven § 9A-3). Skolens organisering og ledelse av elevene og deres læringsaktiviteter er helt sentralt i dette arbeidet. For å lykkes med læringsmiljøer som fremmer mestring hos alle elever, må det blant annet jobbes godt med etablering av gode strukturer, utvikling av støttende relasjoner og bygging av inkluderende fellesskap som fremmer læring (Nordahl, 2012).

PPT er en sentral aktør som skolens primære hjelpeinstans. Tradisjonelt har samarbeidet mellom skoler og PPT hatt fokus på enkeltelever og spesialundervisning. Spesialundervisning og tilpasset opplæring er nært knyttet sammen fordi behovet for spesialundervisning vurderes ut fra elevens utbytte av den ordinære opplæringen. Opplæringsloven stiller derfor krav til systemsamarbeid. Lovens krav er forsterket de seinere årene, og det er nå tydelige forventninger til at PPT selv skal jobbe etter prinsippet om tidlig innsats og være tettere på skolene for å bidra til utvikling av det ordinære opplæringstilbudet og styrke systemrettet og forebyggende arbeid.

Tenesta skal hjelpe skolen i arbeidet med kompetanseutvikling og organisasjonsutvikling for å leggje opplæringa betre til rette for elevar med særlege behov. Den pedagogisk-psykologiske tenesta skal sørge for at det blir utarbeidd sakkunnig vurdering der lova krev det. (opplæringsloven § 5-6)

STRATEGI 1

TIDLIG INNSATS

STRATEGIELEMENTER

- Videreutvikle skolenes systemarbeid og praksis for sikring av elevenes rett til et trygt og godt skolemiljø
- Videreføre kompetanse- og kvalitetsarbeid innenfor faget matematikk og grunnleggende ferdigheter i regning
- Videreføre kompetanse- og kvalitetsarbeid i lesing som grunnleggende ferdighet, med spesielt fokus på begynneropplæringen
- Bygge kompetanse gjennom rekruttering, nettverk, skolebasert kompetanseutvikling, fagforum, fellessamlinger, videreutdanning, veiledning og samarbeid med eksterne kompetansemiljøer
- Følge opp og kvalitetssikre skolenes systemarbeid i tråd med kartlegging i rælingsskolen og vurdering for læring i rælingsskolen
- Legge til rette for videreutvikling av SFO som arena for arbeid med grunnleggende ferdigheter i lesing og regning, og som arena for sosial læring og mestring
- Videreutvikle samarbeid mellom skoler og barnehager om arbeidet med språk- og leseutvikling og grunnleggende tallforståelse
- Videreutvikle ressurslærerfunksjonene i skolen
- Videreutvikle kompetanse- og kvalitetsarbeid innenfor digital læring og bruk av IKT
- Videreutvikle systemsamarbeidet mellom skoleeier, skolene og enhet for familie og helse / PPT med fokus på helhetlig forebyggende arbeid knyttet til psykososiale risikofaktorer og til læringsmiljøets betydning for inkludering, samspill, trivsel, motivasjon og læring
- Videreutvikle interne og felles systemer i det tverrfaglige samarbeidet slik at elever med omfattende sosiale og emosjonelle vansker får riktig hjelp til riktig tid av faglig kompetent personale

STRATEGI 2: En aktiv og utviklingsorientert skoleeier

Det er behov for å sikre et godt tjenestetilbud for alle brukere ved å bygge på felles standarder og fellesskap i utviklingsarbeid. Dette skal gjøres ved kvalitetsledelse og ved å utvikle skoleeierrollen og forankre ansvar for strategisk tjenesteutvikling hos kommunestyret gjennom gode plan- og strategidokumenter for tjenestene.

Både gjennom økt satsing på innovasjonsarbeid og prosjektarbeid skal flere av kommunens arbeidstakere bidra i løsnings- og utviklingsarbeid. Samtidig er en bevissthet om, og satsing på, nøkkelmedarbeidere viktig.

Handlingsprogram 2019-2022

Skoleeiers rolle og ansvar har fått økt fokus, og betydningen av det *aktive skoleeierskapet* framheves mange steder i grunnlagsdokumenter og faglitteratur. Det pekes gjennomgående på ansvaret for å realisere nasjonale utdanningspolitiske mål og arbeid med prosess-, struktur- og resultat kvaliteten med utgangspunkt i lokale forhold og utfordringer.

Skoleforskeren Michael Fullan framhever kollektiv kapasitetsbygging som primær suksessfaktor på skolenivå og på kommunenivå. I hans forskning er det nær sammenheng mellom skoler som lykkes og deres tilhørighet til *skeledistrikter som jobber fokusert og konsekvent med å få hele skolesystemet til å dra i samme retning* (Fullan, 2012). Skoleledernes og lærernes samarbeid i distrikt og i kommunen er et område skoleeier vil prioritere høyt i strategiperioden. Skoleeier har ansvar for å initiere og følge opp utviklingsarbeid, og stimulere til og tilrettelegge for erfaringsdeling og kunnskapsbygging i større fellesskap.

Kjennetegnene under på skoleeiere som lykkes, er hentet fra nasjonale styringsdokumenter, faglitteratur og KS' eierstrategi for skoler og barnehager 2013-2016.

- God samhandlingsdynamikk mellom politikk, administrasjon og profesjon
- Levendegjør og konkretiserer nasjonal og kommunal politikk
- Tydelige mål med ambisjoner innenfor realistiske rammer
- Kompetanse og kapasitet til å følge opp og «oversette» mellom politikk og profesjon
- Systematisk oppfølgingsarbeid med god balanse mellom kontroll- og utviklingsdimensjonene
- Flytter fokus fra forvaltning til kvalitetsarbeid
- God oversiktskunnskap om sine skolars virksomhet og resultater og evne til å gjøre om styringsinformasjon til handlingsrelevant kunnskap
- Systematisk arbeid med rekruttering og kompetanseutvikling
- Aktive pådrivere og bidragsyttere i utviklingsprosesser basert på målrettede utviklingsstrategier
- Er tett på skolelederne og jobber systematisk med lederutvikling
- Utformer treffsikre kvalitetstiltak og sørge for implementering

Opplæringsloven fastslår at skoleeier har ansvar for å ha riktig og nødvendig kompetanse i verksemda (...) med sikte på å fornye å utvide den faglege og pedagogiske kunnskapen og å halde seg orienterte om og vere på høgd med utviklinga i skolen og samfunnet (opplæringsloven § 10-8). Systematisk kompetansearbeid for lærere er prioritert i rælingssskolen. For å sikre at lærerne både fyller gjeldende og framtidige kompetansekrav og utvikler høy profesjonalitet, må arbeidet videreføres.

STRATEGI 2

EN AKTIV OG UTVIKLINGSORIENTERT SKOLEEIER

STRATEGIELEMENTER

- Bidra til en faglig sterk, samlende og tydelig pedagogisk drivkraft i rælingssskolen
- Bidra til at skolelederne systematisk reflekterer rundt og utvikler sitt lederskap – individuelt og sammen med andre
- Prioritere kompetansearbeid gjennom rekruttering, etter- og videreutdanning, lærende nettverk og samarbeid med eksterne fagmiljøer
- Videreutvikle skolefaglige og tværfaglige dialog- og møteplasser på tvers av skolene
- Styrke kulturen for utvikling og læring i samhandlingen mellom skoleeier og skolelederne
- Synliggjøre handlingsrom og utvikle kultur for endringsarbeid og innovasjon i skolen
- Sikre god kvalitet på styringsinformasjonen og anskaffe effektive faglig-administrative ikt-systemer og verktøy.
- Samarbeide med avdeling for digitalisering om IKT-utvikling
- Videreutvikle rådmannskontorets arbeidsform og metoder for resultatoppfølging, lederstøtte og styringsdialog
- Samarbeide med andre fagmiljøer og kommuner om utvikling av skoleeierrollen og utnytte læringspotensialet gjennom deltaking i nasjonale satsinger
- Videreutvikle kanaler og systemer for intern og eksternt kommunikasjon om innhold og praksis i rælingssskolen

STRATEGI 3: Skolene som organisasjoner

Det profesjonelle samarbeidet ved skolene forutsetter god ledelse. God skoleledelse forutsetter igjen ledelsesfaglig legitimitet og god forståelse av pedagogiske og andre utfordringer lærerne og andre ansatte står overfor. God ledelse prioriterer utvikling av samarbeid og relasjoner for å bygge tillit i organisasjonen. Skolens ledelse skal gi retning for og tilrettelegge for elevenes og lærernes læring og utvikling. Skoleledelsen skal lede det pedagogiske og faglige samarbeidet mellom lærerne og bidra til å utvikle et stabilt og positivt miljø der alle har lyst til å yte sitt beste. Det er skoleledelsens oppgave å lede slik at alle får brukt sine sterke sider, opplever mestring og utvikler seg.

God skoleutvikling krever rom for å stille spørsmål og lete etter svar og et profesjonsfellesskap som er opptatt av hvordan skolens praksis bidrar til elevenes læring og utvikling. Alle ansatte i skolen må ta aktivt del i det profesjonelle læringsfellesskapet for å videreutvikle skolen. Det innebærer at fellesskapet reflekterer over verdivalg og utviklingsbehov, og bruker forskning, erfaringsbasert kunnskap og etiske vurderinger som grunnlag for målrettede tiltak. Velutviklede strukturer for samarbeid, støtte og veiledning mellom kolleger og på tvers av skoler fremmer en delings- og læringskultur.

Overordnet del av læreplanverket

For første gang blir det forskriftsfestet for skolene å jobbe med profesjonsfellesskap og skoleutvikling (overordnet del av læreplanverket, gjeldende fra høsten 2020). Dette gjenspeiler den betydning man nå vet at en kollektivt orientert skole har for elevenes læring. Å tilrettelegge for å utvikle gode profesjonsfellesskap er et lederansvar, men alle ansatte forpliktes også til å bidra i dette arbeidet.

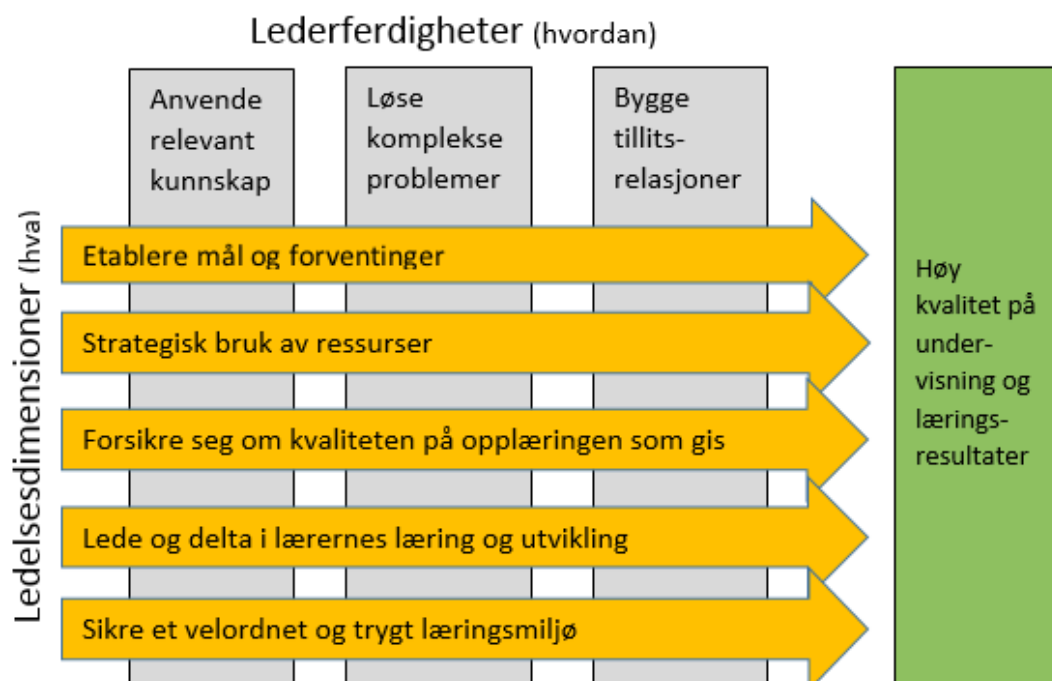
Sterke samarbeidskulturer gir bedre kvalitet på pedagogisk praksis (Nordahl, 2012). Skoler som fungerer godt som profesjonsfellesskap, har også bedre forutsetninger for å implementere endringer og tiltak fra myndighetene på en god måte (Meld. St. 20 På rett vei).

Det er grunnleggende viktig at aktørene i rælingskolen baserer utviklingen av opplæringstilbudet på kunnskap om forhold skolen selv kan gjøre noe med. Slike organisasjonsmessige forhold omfatter for eksempel lederskap, strategisk ressursbruk, kompetanse- og læringsarbeid, styringssystemer og organisasjonskultur.

Gode skoler har evnen til a) uopphørlig å beholde fokus på kjerneoppgavene – læring, undervisning, læreplan og vurdering, og b) sørge for at alle andre dimensjoner støtter opp om mer robuste arbeidsformer og styrker elevenes læring (Murphy, Elliot, Goldring & Porter, 2007)

Gjennomgående forskningsfunn viser at lærere opplever at egen læring i skolen har størst betydning for egen utvikling og for elevenes læringsresultater. Gode tilbakemeldingssystemer og –kulturer er dermed et viktig virkemiddel for å oppnå bedre læringsresultater og for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeiderne. Størst effekt oppnås ved at ledelse og alle ansatte deltar i en strukturert utviklingsprosess og jobber sammen mot felles mål, og ved at forskningsbasert kunnskap ses i sammenheng med de ansattes erfaringer og kjennskap til elevene (Utdanningsdirektoratet, 2013).

Viviane Robinson har forsket på sammenheng mellom ledelse og kvalitet på opplæringen. Modellen under viser essensen av hennes forskningsfunn om virkningsfullt lederskap i skolen. Ledelsesdimensjonene angir *hva* ledere bør fokusere på, og lederferdighetene angir *hvordan* lederne bør lede sine skoler (Robinson, 2014). Det er mange ledergrep som er gode og viktige, men størst effekt har det å lede lærernes læring og utvikling, ifølge Viviane Robinson.



STRATEGI 3

SKOLENE SOM ORGANISASJONER

STRATEGIELEMENTER

- Utvikle læringssyn og pedagogisk praksis i skolen som bidrar til å utvikle en dynamisk tenkemåte (growth mindset) hos alle elever
- Lærere og ledere bidrar til at skolenes kollektive kapasitet og samarbeidskulturer styrkes
- Styrke lederkompetansen generelt og ledernes evne til å lede utviklingsarbeid spesielt
- Videreutvikle bruk av resultatledelse som styringsverktøy
- Videreføre arbeid med å tydeliggjøre ansvar og myndighet hos avdelingsledere og nøkkelpersoner
- Videreføre arbeidet med å utvikle gode tilbakemeldingskulturer
- Stimulere til innovasjon og kreativitet i hele organisasjonen
- Prioritere læring og utvikling gjennom skolebasert kompetanseutvikling og kompetanseutvikling og samarbeid på tvers av skoler
- Samarbeide med eksterne kompetansemiljøer
- Utnytte potensialet i digitale systemer og verktøy for å forbedre pedagogisk praksis og effektivisere administrativt arbeid
- Styrke systematisk kompetanseutvikling felles for undervisnings- og SFO-personalet
- Bygge videre på og spre kunnskap om skolebidragsindikatorer for grunnskolen

LITTERATUR

- Dweck, Carol S.: Carol S. Dweck. Mindset: The New Psychology of Success (Random House, 2006)
- Dweck, Carol S.: Mindset – Updated Edition (Little, Brown Book Group, 2017)
- Fullan, Michael: Dybdeløring (Cappelen Damm, 2018)
- Fullan, Michael og Quinn, Joanne.: Koherens i skoleutviklingen. De riktige lokale, regionale og nasjonale driverne (Kommuneforlaget, 2017)
- Fullan, M.: Å dra i samme retning. Et skolesystem som virker (Kommuneforlaget, 2014)
- Gilje, Landfald og Ludvigsen (29.11.2018). *Det er to grunner til at dybdeløring er viktig for elevenes framtidige kompetanse* [Internett]. Utdanningsnytt. <https://www.printfriendly.com/p/g/TMWKn2>
- Hargreaves A., Fullan M.: Arbeidskultur for bedre læring i alle skoler. Hva er nødvendig lærerkapital? (Kommuneforlaget, 2014)
- <http://www.clevelandmetroschools.org/Page/13549>
- IMTEC: Fra ord til handling. En refleksjon rundt utviklingsprosessen (IMTEC, 2009)
- Jøsendal, Langfelt og Roald (red.): Skoleeier som kvalitetsutvikler (Kommuneforlaget, 2012)
- KS' eierstrategi for barnehage og skole 2013-2016
- Lærerløftet – på lag for kunnskapsskolen. Strategi. (Kunnskapsdepartementet, 2014)
- Motivasjon og mestring for bedre læring. Strategi for ungdomstrinnet. (Kunnskapsdepartementet, 2012)
- Murphy, Elliot, Goldring & Porter: Leadership for learning (School Leadership and Management, 2007)
- NIFU: Resultater fra TALIS 2013 (NIFU, 2014)
- Nordahl, T.: Dette vet vi om klasseledelse (Gyldendal, 2012)
- Nordahl, Thomas mfl.: Inkluderende fellesskap for barn og unge. Ekspertgruppen for barn og unge med behov for særskilt tilrettelegging (Fagbokforlaget, 2018)
- NOU 2015:8 Fremtidens skole – Fornyelse av fag og kompetanser
- NOU 2015:1 Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd
- NOU 2014:7 Elevenes læring i fremtidens skole
- NOVA, Rambøll, KS: Tidlig innsats og tiltak mot frafall i videregående oppløring gjennom hele oppveksten (KS, 2010)
- Framtid, fornyelse og digitalisering. Digitaliseringsstrategi for grunnsoppløringen 2017–2021 (Regjeringen)
- Oppdrag økt innovasjonsevne gjennom innovasjonskompetanse og -kultur i Rølingen
- Opplæringsloven med forskrift
- Pedagogisk plattform i rølingskolen
- Prosjektrapport Prosjekt rølingskolen (2013)

- PWC – KS: Kom nærmere! Hvordan lykkes som skoleeier? Om kommuner og fylkeskommuners arbeid for å øke elevenes læringsutbytte. Sluttrapport fra FoU-prosjektet (PWC – KS, 2009)
- Rammeverk for skolebasert kompetanseutvikling (Utdanningsdirektoratet, 2013)
- Robinson, V.: Elevsentrert skoleledelse (Cappelen Damm, 2014)
- Skandsen, Wærness, Lindvig: Entusiasme for endring (Gyldendal, 2011)
- St.meld. nr. 18 (2010-11) Læring og fellesskap. Tidlig innsats og gode læringsmiljøer for barn, unge og voksne med særlige behov
- St.meld. nr. 20 (2012-13) På rett vei. Kvalitet og mangfold i fellesskolen
- St.meld. nr. 16 (2006-07) ... og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring
- St.meld. nr. 28 (2016) Fag - Fordypning - Forståelse – En fornyelse av Kunnskapsløftet
- St.meld. nr. 31 (2007-08) Kvalitet i skolen

Trivselskommunen med nærhet til Østmarka og Øyeren

Rælingen kommune
Postboks 100
2025 Fjerdingby

Besøksadresse:
Bjørnholthagan 6
2008 Fjerdingby

Telefon: 63 83 50 00
E-post: postmottak@ralingen.kommune.no

www.ralingen.kommune.no