«Sammen så veie vi flere tonn…»

Evaluering av Sats på skulen – snu Sogn

Trond Buland og Brita Bungum,

med bidrag fra Ida Holth Mathiesen og Thomas Dahl

NTNU Skole- og læringsforskning – Oppdragsforskning ved Program for lærerutdanning

NTNU Skole- og læringsforskning

Oppdragsforskning ved Program for lærerutdanning

- Fra 1. mars 2011
- Forskningsområder:
  - Ledelse, skoleutvikling, organisering
  - Rådgivning, yrkesvalg, forebygging av frafall
  - Fag- og yrkesopplæring
  - IKT og læring
  - Realfag
  - Demokrati og dannelse
  - Lærerprofesjonen, lærerutdanning og yrkesutøvelse
  - Læringsarenaer
- Bemanning:
  - Thomas Dahl (daglig leder, Ph.D.), Trond Buland (forsker, dr. polit.), Brita Bungum (forsker, Ph.D.)Svein Lorentzen (professor), Geir Karlsen (professor)

Sats på skulen – snu Sogn

Navn	**Sats på skulen – snu Sogn**
Deltakerkommuner	Aurland, Balestrand, Leikanger, Luster, Lærdal, Sogndal, Vik
Formell organisasjonsform	Program (med delprosjekter). Sogn regionråd, etablert etter kommunelovens § 27, er prosjekteier og oppdragsgiver
Etableringsprosess	Programmet er etablert på grunnlag av politiske vedtak i eierkommunene i Sogn regionråd
Styring	Bredt sammensatt programstyre med representanter for ulike interessenter
Varighet	2006 – 2012
Bemanning	Prosjektleder i full stilling på tidsavgrenset kontrakt hos Sogndal kommune (som vertskommune for Sogn regionråd)
Finansieringsmodell	Avtalefestet spleiselag mellom kommunene, regionrådet og fylkesmannen. Noe prosjektfinansiering i tillegg
Skoleutviklingens plass i helheten	Programmet driver skoleutvikling som et virkemiddel i utvikling av regionens attraktivitet som bo- og næringsregion

Effektevaluering, i forhold til prosjektets egendefinerte mål:

- **Kompetanseutvikling for skoleledere:** *"Skuleleiarane skal vera tydelege og endringsdyktige leiarar og skal setjast i stand til å nytte programfag til val og entreprenørskap som eit verktøy for kommunane i samfunnsutvikling"*

- **Kommunen som skoleeier:** *"Kommunane skal sjå skuleutvikling i samanheng med samfunnsutvikling og bruke skulen som eit verkemiddel for å styrka næringslivet og utnytte komparative fortrinn."*

- **Fagnettverk:** *"Oppretthalde og vidareutvikla eksisterande fagnettverk i regionen."*

Forskningsspørsmål

- Har «Sats på skulen – snu Sogn» ført til økt bevissthet og aktivitet rundt skoleutvikling i regionen?
- Har prosjektet ført til mer helhetlig tenking rundt skolen som sentral aktør i lokalsamfunnsutvikling?
- Har prosjektet ført til utvikling av varige, permanente nettverk mellom ulike aktører i regionen?
- Har prosjektet bidratt til bedre læringsutbytte for elevene?
- Har prosjektet bidratt til å utvikle bedre læringsmiljø og sosialt miljø i skolen?
- Har prosjektet bidratt til bedre sosialt miljø/store grad av trivsel og trygghet i skolene?
- Har prosjektet bidratt til en positiv samfunnsutvikling; næringsutvikling, befolkningsutvikling etc. i regionen?
- Har prosjektet bidratt til at man har oppnådd kompetanseheving i skolen?
  - Mer kompetente skoleledere?
  - Økt deltakelse i etter- og videreutdanning?
  - Utvikling av lærende organisasjoner og delingskultur?
- Har prosjektet bidratt til at man har oppnådd kompetanseheving i kommunene?
  - Større grad av bevisst holdning til rollen som skoleeier?
  - Større grad av medvirkning i skoleutvikling?

Metode og kilder

- Dokumentstudier
  - Referater, plandokumenter, presentasjoner etc
- Registerdata – Skoleporten og elevundersøkelsen
- Intervjuer med sentrale aktører i regionen
- I to perioder: Våren 2010 i forbindelse med et prosjekt for KS (Buland, T., I.H. Mathiesen og H. Finne: *Alt er småting, og det er de som teller – En idehåndbok om hvordan små kommuner kan samhandle om skoleutvikling,* SINTEF Teknologi og samfunn og KS FoU, Trondheim 2011)
- Høsten 2011
  - Ordførere, rådmenn, skoleansvarlige i kommuner, skoleledere, programstyre, barnehageledere, Regionrådet
  - Besøk på tre skoler; intervju med ledere, lærere og foreldre

Skoleutvikling i små kommuner – utfordringer og muligheter

- Skoleeiers rolle som skoleutvikler
- Skoleeier har fått en mer sentral rolle i skoleutvikling, samtidig opplever mange å mangle kapasitet og kompetanse til å spille en slik rolle
  - Opplæringslovens krav
  - To-nivå kommuner, nedbygging av sentral kompetanse i kommunene etc.
- Behov for en skoleutvikler over enkeltskoler
  - Erfaring fra mange studier; skoler etterlyser en støttespiller, pådriver, samarbeidspartner, ”vaktbikkje”, kompetansepartner
  - Løfte en hel skole, ikke bare enkeltskoler, utjevne forskjeller
  - Skolene har problemer med å løfte blikket i hvedrdagen
- Særlig små kommuner sliter med å fylle rolla som kvalitetsutvikler?

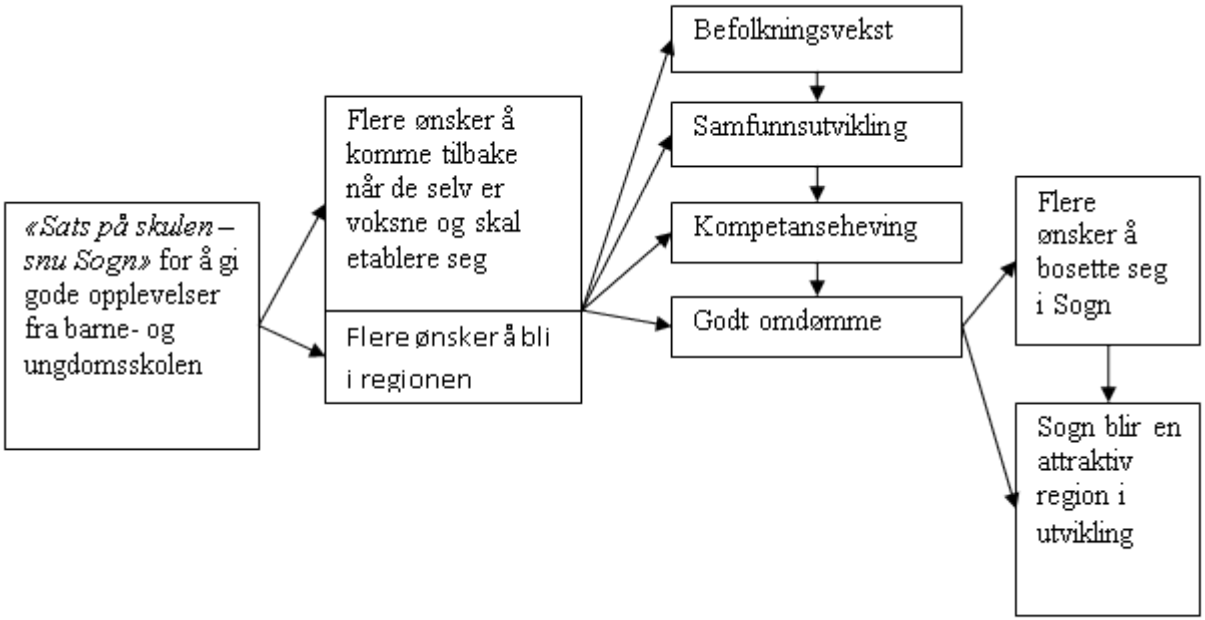
«Kvalitet» - hva er det?

- Det tredelte kvalitetsbegrepet
  - NOU 2003: 16 *I første rekke. Forsterket kvalitet i en grunnopplæring for alle*
- Strukturkvalitet
  - *"Strukturkvalitet beskriver skolens ytre forutsetninger, tilsvarende organisasjon og ressurser forstått i bred forstand"* - lovverk, planverk, regelverk, bygninger, ressurser, lærernes formelle kompetanse osv
- Prosesskvalitet
  - *"Prosesskvalitet handler i stor utstrekning om skolens indre aktiviteter, selve arbeidet med opplæringen."* - læringens innhold, didaktikk, metodisk tilnærming, lærernes bruk av egen kompetanse og muligheter til utvikling, læringsmiljø osv
- Resultatkvalitet
  - *"Resultatkvalitet er det man ønsker å oppnå med det pedagogiske arbeidet"* – læringsutbytte; kunnskaper, ferdigheter og holdninger

Sats på skulen – snu Sogn

- Et prosjekt som ser skole og lokalsamfunn i tett samspill
- God skole bidrar til gode lokalsamfunn
  - Godt oppvekstmiljø, kompetent befolkning som ser muligheter lokalt
- Gode lokalsamfunn bidrar til god skole
  - Alternative læringsarenaer, lokal kompetanse som kan bidra til å styrke skolen
- Utvikling av regionen, implementering av Kunnskapsløftet og kommunenes rolle som skoleeiere
  - Bekymret for nærings – og befolkningsutvikling og koblingen mellom utdanningstilbudet og kompetansebehovet i regionen.

Overordnet programlogikk



Sats på skulen – snu Sogn - oppbygging

- Tre delprosjekter/tre målgrupper:
  - Bedre skoleeiere
    - Økt bevissthet om skoleeierrollen
    - Økt kunnskap om skole
    - Mer aktiv i skoleutvikling
  - Bedre skoleledere
    - Rektorutdanning for alle skoleledere i regionen
    - Mer utviklingskompetente skoleledere
  - Fagnettverk for lærere
    - Opprettholde og styrke eksisterende nettverk
    - Kompetanseheving gjennom nettverk
    - Ekstern tilførsel og læring av andres erfaringer
- En felles overbygning: Entreprenørskap i skolen

Rektorutdanning

- Skoleleder er en nøkkel til skoleutvikling
- Alle skoleledere har fått tilbud om lederutdanning
  - Høgskolen i Sogndal, delvis skreddersydd opplegg
  - i overkant av 50
  - 30 studiepoeng
- Fokus på utvikling, entreprenørskap etc.
- I forkant av en nasjonal satsing på lederutdanning

Rektorutdanning – en suksess?

- I overveiende grad svært positive tilbakemeldinger
- Opplevd som relevant og nyttig
  - Ny giv, ny kunnskap og nytt perspektiv på egen rolle
- Styrke at flere fra samme skole har deltatt
- Lokalt fokus; arbeid med utviklingsprosjekter i egen skole; opplevd som nyttig, katalysator for ny praksis
- Har i ulik grad påvirket ledernes stil og skoleutviklingen
  - Noe har omsatt kunnskap til ny praksis
  - Noen har fått bekreftelse på allerede etablert utviklingspraksis
  - Noen har i hovedsak fortsatt som før?
- Nye sterkere rektornettverk

Bedre skoleeiere

- Målsettingen: skoleeier engasjert i skolen som samfunnsaktør
- Ønsket å gå seg fra en situasjon karakterisert av en passiv skoleeier opptatt av budsjett og tall
  - Der skolelederne gjøre som de vil/skolen som en egen verden
- Ønsket en skoleeier som aktivt deltar i forming og styring av ”sin” skole, i dialog med skolens egne folk
- Informere og engasjere kommunen i det som skjer i skolen
- Gi kommunenes administrative og politiske nivå den nødvendige kompetanse og kunnskap etablere strukturer for informasjon til skoleeier,
  - bringe skolen inn i kommunestyret, og å ta kommunestyret ut i skolene

Bedre skoleeiere – et spørsmål om kontakt og kunnskap

- Etablert faste dialogmøter
  - En gang i året, kommunestyret og skolene møtes til dialog
  - Enhetslederne/skolelederne kommer til kommunestyret, presenterer status og sentrale utfordringer for skolen i kommunen.
  - Gjennom dialog komme med innspill til en strategisk skoleplan for kommunen
  - Politikernes forventinger nedfeller seg i en konkret plan. Dette skal så ligge til grunn for arbeidet med økonomiplaner og budsjett
- Større kontakt og flere nettverk gir bedre, gjensidig kunnskap om de ulike gruppers arbeid
  - nettverk, vil også bidra til å etablere arenaer for dialog og deling

Bedre skoleeier – en prosess som aldri tar slutt?

- Å skape slike møteplasser er bare første skritt
- Kommunen som skoleeier må bli bevisst på sin rolle også som beslutningstaker i forhold til skolen
- Skoleeier må redefinere sin egen rolle
- Dette er et langsiktig arbeid, ikke et arbeid man blir ferdig med
- Både politikere og rådmenn skiftes ut ved jevne mellomrom
  - Behov for strukturer og rammer rundt arbeidet som gjør at nyankomne blir sosialisert inn i en aktiv rolle som skoleeier, der beslutninger tar på et breiere grunnlag enn bare det økonomiske
  - Skape en felles forståelseshorisont, slik at skole- og samfunnsutviklingen kan samordnes og peke i samme retning

Bedre skoleeier – resultater?

- På vei mot å realisere sine målsettinger
  - Skoleeier har fått mer kompetanse og blitt mer interessert i skole
  - fått til fungerende dialog-arenaer mellom politikere, administrasjon og skolens folk.
  - Noen politikerne tar initiativ, de ønsker å besøke skoler og sette seg inn i skolens indre liv.
- Vi ser også at noen i kommunal administrasjon åpenbart har blitt mer opptatt av å sette seg inn i skolen indre forhold, og også har tatt initiativ i forhold til dette.
- I noen kommuner har åpenbart rådmenn fungert som pådrivere i skoleutvikling.

Men…

- Store variasjoner mellom kommunene, og mellom politikere
- For noen oppleves det nok fortsatt som mest bekvemt, og tryggest, å overlate skole til de som ”kan” skole, det vil si primært skolens egne folk.
- Der sentrale aktører i administrasjonen har hatt god kunnskap om skolen, ser det ut til at arbeidet har kommet lengst
- Mye politisk interesse fortsatt knyttet til nasjonale prøver og resultater der, mer enn til langsiktig arbeid
- «Ordførerkaken», når man har gjort det bra på nasjonale prøver, oppleves som hyggelig og positivt, men mange etterlyser mer kontakt i hverdagen også!

Fagnettverk for bedre lærere og skoleutvikling

- Fagnettverk for lærere – et sentralt resultat
- Gi den enkelte lærer møteplass for faglig utvikling
  - Kunnskapsdeling en sentral utfordring i skolens kompetanseheving
  - Utveksle erfaringer
  - Skapt større faglige miljøer
  - Motivasjon og inspirasjon
  - «Samskapt læring»
- Varierende møtehyppighet, men eksistensen av nettverk bidrar til å bygge ned barrierer for kontakt mellom skoler
- Fått skolene til å heve blikket
- Bidratt til egenlæring

Nettverk – gammelt men godt?

- *”Når det gjelder effekter og samarbeid, så kan vi ikke komme utenom at det med fagnettverk og kompetanseutvikling for lærere, det er noe som har eksistert lenge egentlig. Det fører nok til viktig kompetanseutvikling og viktig påfyll for mange lærere, også ledere.”*
- *”Det som jeg synes er spennende med fagnettverkene er jo at i utgangspunktet så er det kanskje en av de beste arenaene for kompetanseheving fordi det er så stort volum på ting, også er det den sosiale biten, og alt er veldig bra!”*
- *”Når du får bygget opp de relasjonene er det og veldig mye lettere å ta kontakt, når du kjenner folk personlig så finner noen kjemien, og så blir det sikkert at noen ringer til den de kjenner, bruker sitt nettverk. Og det her med nettverk og relasjonsbygging det har vært nokså sentralt..”*

Bra, men …

- *«I utgangspunktet er det veldig positivt, særlig den erfaringsutvekslingen vi får gjennom å delta. Men det er helt avhengig av innholdet, og jeg må være ærlig å si at det er ikke alltid like givende. Vi ser tretthetstegn i dette arbeidet, trenger påfyll på innholdssida. Men det å treffe folk fra andre skoler er på mange måter det viktigste med nettverkssamlingene.»*
- *«Det er sikkert bra dersom det skal fortsette, men skal innbefatte at vi skal få enda mer å gjøre, en hel masse forskjellige ting å drive med så får vi for lite tid til den konkrete klasse i hverdagen vår. Og tid til hjemmearbeid og førebuing. Det blir på en måte et paradoks det der at det er for lite tid til det faglige i klasserommet og til elevene.»*

Fagnettverk – dugnadsåndens dilemma

- Lyktes delvis med å revitalisere et gammelt tiltak
- Noen nettverk fungerer svært godt
- Men noen sliter litt?
- Krevende: Må rydde plass, finne vikarer etc
- Drives på «dugnadsbasis»
- Avhengig av at det oppleves nyttig, må gi input til deltakerne hele tiden
- Noen gir uttrykk for litt slitasje; vanskelig å holde oppe trykket, finne gode foredragsholdere etc
- Behov for hjelp med organisering og gjennomføring?

Entreprenørskap som samlende ide

- Overordnet fokusområde for hele prosjektet
- Entreprenørskapstenkingen - en fellesnevner og binder sammen de tre delprosjektene under hovedprosjektet.
- Bidratt til at skolene har hevet blikket
- Gått videre fra kun elevbedrifter til et større samfunnsperspektiv i entreprenørskapsarbeidet – tett på «Utdanningsvalg»
- Entreprenørskap er tema både i skoleeierprosjektet, skoleledeprosjektet og i fagnettverkene - alle aktørene fått viktig faglig påfyll på ulike arenaer.
- Bidratt til et entreprenørskapsarbeid mer i retningen av slik det var tenkt fra myndighetenes side og til at skolene i Sogn bli mer tilknyttet sitt lokalsamfunn og næringsliv?

Entreprenørskap – en refortolkning av en gammel ide?

- Entreprenørskap = elevbedrift
- «*Skaffe mest mulig penger til skoleturen*» = suksess
- På siden av skolen
- Lite entusiasme fra skolen?

- Entreprenørskap = alternativ læringsform/ læringsarena
- Tilegnelse av grunnleggende ferdigheter og kompetanse
- Sentralt i skolen
- Ny entusiasme

Fra skepsis til entusiasme

- «*Det er den utryggheten som oppstår når en skal gå litt vekk litt fra læreboken, for da tenker du; gud nå får vi ikke gått gjennom alle disse sidene i matte. Men det kan jo faktisk være at det er mye matte i det å regne ut regnskapet på salget og legge ut variabel om en tjener for så og så mye. Og så hvor mye tjener vi da? Det å legge inn kostnaden for det du har brukt. Altså den logikken i det og det er på en måte som går til seg selv og til klassen.*»
- «*Men du var liksom så redd for at timene gikk vekk til det og det, at du så ikke det tverrfaglige i jobben vi gjør. Etter hvert ser du at vi mister ingenting, det er bare en pluss, en helt annen måte å lære fag på. Og elevene husker den praktiske måten bedre enn alle de timene de bare satt der. Det er noe med at vi må tenke litt nytt for å treffe elevene.*»

Men samtidig …

- Den nye forståelsen av entreprenørskap har ikke nådd ut til alle
- «*Det handler nå mest om å tjene penger til skoleturen, de går på døren og selger. Elevbedriften er en form for pengeinnsamling, og vi opplever vel ikke at de lærer noe særlig av det. Ser ut som om det er penger og ikke læring som er målet i dag.*»
- Fortsatt lærerskepsis enkelte steder
- Vært en tung prosess også?
- Fortsatt behov for støtte

Sats på barnehagen – snu Sogn

- «*Vi planla å bygge en krysser, men så bestemte vi oss for å bygge en ubåt i tillegg. Fordi vi trenger begge deler!*»
- Utvidelse av det opprinnelige prosjektet i 2010
- I forkant av nasjonal utvikling med fokus på kvalitet og kompetanse i barnehagen
- Overførte de opprinnelige arbeidsmåtene til barnehagesektoren
  - Formell lederutdanning, med fokus på lokal utvikling, 30 studiepoeng
  - Kommunens rolle som barnehageeier
  - Entreprenørskapstanken som bærende element – Barnehagen i lokalsamfunnet
  - Styrke barnehagen også som læringsarena

Barnehagen – en del av opplæringsløpet

- Fokus på barnehagen som et trinn i opplæringsløpet, utvidet det 13-årige løpet
- Tidlig innsats
- Sosialpedagogisk beredskap
- Bedre overgang til skole
- Bedre grunnlag for å skape mestring, motivasjon og et grunnlag for videre læring
- Oppleves svært positivt av de berørte
- Etterlengtet kompetanse og nettverkseffekt
- Kunnskap omsettes i ny praksis?

Inn på samme bane…

- *«For hele barnehagen og spesielt for meg som sitter og leder og skal prøve å drive ting så betyr det myeat du har en rådgiver på kommunen som på en måte ser deg og er opptatt av deg og barnehagen.»*
- *«Jeg synes at det har gitt meg veldig mye, den her videreutdanning. Jeg skulle ønske jeg kunne tatt det for mange, mange år siden. Jeg har jobbet i barnehage i tretti år og nå først skal jeg lære det jeg har drevet på med i alle disse årene.»*
- *«Jeg har blitt mer og mer bevisst på altså, du har jo alltid noen barn som forlater barnehagen og du føler at du har ikke fått gjort det bra nok. De klarte ikke å avhjelpe den personen eller at vi klarte kanskje sytti prosent, men var ikke helt fornøyd sant. Vi fikk det ikke helt til, vi klarte det ikke. Og så opplever du at den ungen traver gjennom systemet som på en måte ikke får helt hånd om. Det er ofte sånn at i barnehagen så har du en magefølelse for en unge. Du kan kanskje ikke sette finger på noe helt spesielt. Men det er noe med den ungen som gjør at du er litt bekymret, men blir gjerne ikke oppmeldt til PPT og den slags.* Det *utløser ikke tiltak, men du har en magefølelse av at her er det ett eller annet. Og ofte så slår det til at den ungen får problem på ett eller annet vis i skolen. Ja, enten på det sosiale eller på det faglige, hva det kan være. Dessverre, sånn er det ofte..»*

Tilpasset opplæring en oppgave for Sats på skulen – snu Sogn?

- Økt bruk av spesialundervisning er en utfordring over hele landet, og også i regionen
- Kostnadskrevende for kommunene – neppe økte bevilgninger til dette framover
- Utfordring: Å skape bedre tilpasset opplæring, og dermed redusere behovet for spesialundervisning
- Statped Vest inviterte høsten 2010 kommunene i Sogn til et samarbeid om «System for styrka læring»
- Etter initiativ fra rådmannsgruppen i regionene, ble det tatt initiativ til å koble Sats på skulen – snu Sogn på dette
- Utnytte de etablerte nettverk og arenaer

Sats på tilpassa læring – snu Sogn?

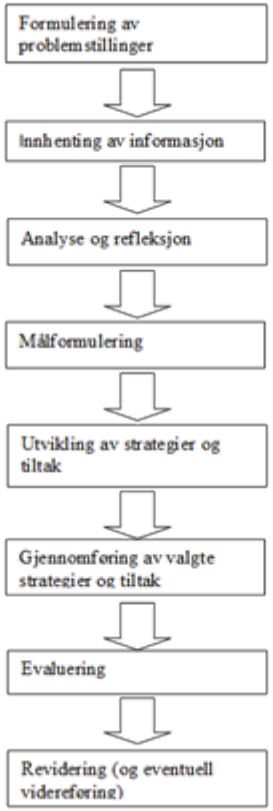
- Det gjennomgående fokuset på entreprenørskap, med den «oversettelsen» i retning av alternative læringsarenaer og læringsformer - et viktig bidrag i tenkingen rundt læring tilpasset ulike grupper og ulike behov
- Sentral problemstilling for de etablerte fagnettverkene i regionen
- Nettverk blant skoleledere og skoleeiere som er etablert gjennom prosjektet – kan utnyttes i «System for styrka læring»
- At prosjektet er utvidet til å gjelde barnehagen, gir også mulighet for å tenke bevisst tidlig innsats allerede før grunnskolen

Ett prosjekt, eller tre? Eller fire? Fem?

- Stor grad av enhetlig fokus, til tross for markerte delprosjekter
- Prosjekt med stor grad av indre sammenheng, ikke fire selvstendige delprosjekter men fire prosjekter med felles fokus

- Entreprenørskap fungerer som sammenbindende element
- Operativt programstyre
- Dynamisk prosjektledelse
- Løpende dialoger
- Lik virkelighetsforståelse
- Relativt like deltakerkommuner

«Det viktigste er det vi ikke hadde planlagt» - Et fleksibelt prosjekt



- Sats på skulen – snu Sogn har fulgt planen
  - Men ikke slavisk
- Man har utvidet prosjektet, sett nye utfordringer
- Los som manøvrerer etter farvannet, ikke bare etter kartet

Suksessfaktorer – gode grep i arbeidet

- Prosjektimplementeringens tre F'er: Forankring, forankring og forankring – og eierforhold
- Bevisst bygging av nettverk
- Programstyrets betydning viktig
- Lagt gode planer og fulgt dem, men også fulgt andre muligheter
- Utgangspunkt i egne skoler og kommuner – lokale behov og forutsetninger
- Kortreiste resultater – vise at det nytter i egen skole og kommune
- Varighet og stabilitet – våget å satse i 6 år!
- Etabler en ekstern utviklingsagent
  - Pådriver og støttespiller, utsiktspunkt og tilrettelegger, koordinator og tilrettelegger, «ildsjel i system»

Resultater – et solid fundament

- Lagt grunnmuren for et videre arbeid
- Utviklet bedre utviklingsberedskap
- I forkant i forhold til nasjonale utviklingstrekk
  - Rektoropplæring
  - Utdanningsvalg/entreprenørskap
  - Kompetanseutvikling i barnehager
  - Tilpasset opplæring/spesialundervisning
- Lokalt basert utviklingsarbeid – noe skoler har endret praksis
- Mer kompetente ledere
- Mer bevisste skoleeiere
- Liten effekt å lese av resultater, i alle fall på kommunenivå
  - Skiller seg lite fra fylket og nasjonalt nivå

Målbare resultater?

- Regionen har samlet hatt en svakt, positiv befolkningsutvikling
- Læringsresultater og andre indikatorer på kommunenivå er omtrent på gjennomsnittet
- Umulig å koble dette direkte til Sats på skulen – snu Sogn
- Kontrafaktisk historie: Hvordan ville utviklingen vært UTEN Sats på skulen – snu Sogn?
- For tidlig å isolere effekter på det nivået, om i det hele tatt mulig
- Prosjektet ikke alene, komplekse sammenhenger som påvirker resultatkvalitet både i skolen i i lokalsamfunnsuvikling
- Handlinger/forandringer → ”lokale” resultater → langsiktige effekter
- Lokale resultater: Økt deltakelse i etter- og videreutdanning, nytt innhold i elevers opplæringshverdag, nye fora for dialog, ny kunnskap

Nettverk for en lærende region

- Prosjektet har skapt og forsterket møteplasser
- Prosjektet har etablert nettverk
- Høgskolen koblet tettere på skolene i regionen
- Kompetanseheving; en rekke aktører har fått formell kompetanse
- Samskapt læring gjennom dialog
- Fellesskap i praksis
- Mindre forskjeller mellom skoler og kommuner
- Større grad av delingskultur

Samarbeid gir tyngde/addisjonalitet ved samarbeid

- Oppnådd resultater kommuner og skoler ikke ville oppnådd alene
- Tyngde overfor tilbydere av utdanning – mulighet for skreddersydde opplegg – Høgskolens rolle har også endret seg?
- Større kompetansebasis gjennom nettverk på alle plan
- Mer samskapt læring – mer utveksling – mer felles utvikling
- Større grad av delingskultur i regionen
- Nettverk pådriver i arbeidet

«Alle har fått jaktkort, men det er ikke alle som går på jakt!»

- Et grunnlag er lagt
- Flere har fått ny kompetanse
- Gode nettverk er etablert på alle nivå
- Noen skoleeiere har tatt en mer aktiv rolle
- Noen skoleledere har omsatt ny kunnskap i ny praksis
  - Noen skoler har forandret seg/startet på prosesser
- Andre har fortsatt godt arbeid med støtte fra ny kunnskap
- Andre igjen; «business as usual»?
- Kompetanse blir ikke automatisk handling
- Nettverk er ikke skapt en gang for alle, de må vedliekholdes og utvikles

Veien videre

- Sats på skulen – snu Sogn har vært et prosjekt – prosjekter går over – skoleutvikling går aldri over!
- Behov for en regional utviklingsagent over enkeltskoler
- Støttespiller for kommuner og skoler i skoleutvikling
- Vedlikeholde de nettverk som er bygd opp
- Få ny fart på fagnettverkene
- Opprettholde og videreutvikle fokus på skoleeierrollen
- Bidra til å få omsatt ny kompetanse i ny praksis, få flere med jaktkort til å begynne å gå på jakt
- Utvide arbeidet mot videregående skole, skape mer helhet i opplæringsløpet – overgang og frafallsforebygging
- Karriereveiledning -> entreprenørskap for en rådgivende skole

”Det e itjnå som kjem tå sæ sjøl” *Hans Rotmo*

- Forankring og eierforhold på alle nivå
- Kontinuerlig arbeid
- Ildsjel og system
- Nettverk
- Prosess skaper struktur som skaper prosess
- Medvirkning
- Skap tid og rom for samarbeid – Ting Tar Tid
- Arbeide sammen for å bli bedre til å samarbeide
- Fokuser på de kortreiste resultatene
- Alt er småting, og det er de som teller
- Og husk kaffe og vaffel! De sosiale relasjonene er viktige, folk blir bedre når de trives!