

B. BAKGRUNNEN FOR FLIK-PROSJEKTET

Bakgrunnen for systemsatsingen

Oppvekstdirektøren i Kristiansand har på oppdrag fra Oppvekststyret og etter endelig budsjettbehandling i Bystyret høsten 2012, besluttet å rette systematisk og kollektiv oppmerksomhet mot læringsmiljøutvikling. Dette handler først og fremst om systemfaktorens betydning for det utbyttet man ønsker at barn og unge skal ha i sine læringsmiljøer i barnehager og skoler. Denne satsingen innebærer en omfattende kompetanseheving og kunnskapsutvikling knyttet de utfordringene hver enkelt enhet i sektoren har. Alle profesjonelle voksne skal i samarbeid med profesjonsutviklere og forskere delta i et utviklingsarbeid i perioden 2013 til 2016.

Det overordnede målet for satsningen er å «**utvikle læringsmiljøer som inkluderer**». Til forskjell fra å basere tiltak på tradisjonell tenkning om hva som fører mot et slikt mål, vil prosjektet rette systematisk oppmerksomhet mot og identifisere årsaker til segregerende praksis – ha fokus på faktorer som opprettholder uønskede tilstander.

Styringsdokumenter for satsingen

Det lokale beslutningsgrunnlaget i Handlingsprogrammet for 2013 – 2016 bygger på føringer i sentrale styringsdokumenter for skoleutvikling. Alt bygger på nasjonal og internasjonal forskning om både utfordringer og potensialer i barnehager og skoler.

I tillegg foreligger lokale evalueringsrapporter som anbefaler retning på tiltak til forbedring av læringsbetingelser for barn og unge.

Fra Handlingsprogrammet 2013 – 2016:

”Den store faglige utfordringen for sektoren ved denne rulleringen er nødvendigheten av en innsats for å utvikle et inkluderende læringsmiljø i barnehage og skole.

....

Inkluderende læringsmiljø.

Kvalitetsmeldingen, årsrapporten og andre analyser av data for Kristiansand viser at kommunen ikke i tilstrekkelig grad har lyktes i forhold til:

- *Tidlig innsats, behovet for spesialundervisning øker utover i skoleløpet, og særlig gutter på ungdomstrinnet faller utenfor den ordinære opplæringen.*
- *Stadig større andel av ressursene i skole bindes opp til spesialundervisning, på bekostning av skolens mulighet for å gi tilpasset opplæring innenfor den ordinære opplæringen.*
- *De faglige resultatene på nasjonale prøver er, med unntak av regning på 5. Trinn, ikke tilfredsstillende. For mange elever er på laveste mestringsnivå, og for få elever er på høyeste nivå. Eksamensresultater viser framgang.*

- *Revisjonsrapporten om mobbing i Kristiansandsskolen dokumenterer for store forskjeller mellom skolene i forhold til mobbing, selv om nivået for kommunen samlet sett er bedre enn landet for øvrig. I samme rapport anbefales en systematisk satsing på læringsmiljøet.*
- *For mange elever fullfører ikke videregående skoler, og antall unge sosialhjelpsmottakere er altfor høyt.*

Situasjonen krever at barnehagene og skolene rustes bedre for å løse disse komplekse utfordringene. I stedet for en individual-diagnostisk tilnærming overfor det enkelte barns problem må det jobbes med system- og miljøfaktorene som kan påvirkes. Forskning viser at en systematisk satsing med en slik tilnærming gir økt inkludering og bedre læringsutbytte.”

Sentralt dokument.

Rammeplan for barnehagen, læreplaner for grunnskolen, stortingsmeldinger og forskriftsrevisjoner de siste 10 årene har avspeilet både nasjonal og internasjonal forskning om hvordan barnehage og skole kan bidra til utvikling av et inkluderende samfunn.

Midtlyngutvalgets rapport, "Rett til Læring" ga en bred forskningsmessig begrunnelse for **Meld.St. nr. 18 (2010-2011) "Læring og Fellesskap"**. Denne offentlige utredningen understreker i enda sterkere grad enn tidligere styringsdokumenter, forventninger til at barnehager og skoler utvikler kvalitet i virksomheten med hensyn til inkluderende læringsmiljøer for *alle* barn og unge. Den retter søkelyset mot skolens praksis og opplærings-samfunnets tjenester overfor de barn og unge som ikke har lett for å delta likeverdig med andre. Stortinget har behandlet meldingen som framhever at

"Forbedring av de allmenne ordningene er det viktigste grepet overfor barn, unge og voksne med særskilte behov. Å utvikle mer spesialiserte ordninger for en stadig mer mangfoldig befolkning fører til utvanning av det fellesskapet samfunnet bygger på.

Utgangspunktet i Kunnskapsdepartementets melding til Stortinget er at

"Et mangfoldig fellesskap gir de beste rammene for det enkelte barns mulighet til å lære".

Selv om det ikke er ny kunnskap at barns læreforutsetninger består av mer enn deres individuelle lære-egenskaper, så peker de siste års skoleforskning på at det største potensialet for forbedring av barns læremuligheter og utbytte ligger nettopp i strukturer og prosesser rundt det enkelte barn. Det betyr at den kvalitetsutvikling og fornyelse vi først og fremst trenger i barnehagen og skolen, kan realiseres i måten systemiske faktorer blir forstått og håndtert på. Aller viktigst for hva som læres og i hvilken grad ønskede mål oppnås, er forholdet mellom menneskene i barnehagen og skolen - voksne/barn, barn/barn, voksne/voksne. Ansvar for disse relasjonene ligger hos de voksne.

Tidligere har organisatorisk og spesialpedagogisk tilrettelegging vært den viktigste strategien for å inkludere barn med funksjonsnedsettelse. Tanken om hvordan læringsmiljøet kan gjøres mest mulig inkluderende og deltakervennlig for alle, har i de senere årene ført til et økt fokus på å inkludere så mange som mulig i de ordinære tilbudene. Det er blitt et mål å redusere behovet for spesialløsninger som kan virke stigmatiserende og ekskluderende.

Universell utforming er et begrep som er nevnt i ” stortingsmeldingen Læring og Fellesskap” Universell utforming ble tidligere brukt hovedsakelig om det fysiske miljøet, men i den senere tiden har begrepet stadig oftere blitt brukt også om det pedagogiske og sosiale læringsmiljøet. I en ideell verden ville universell utforming sørget for like muligheter for alle barn og unge. I virkeligheten er det viktig å erkjenne at universell utforming ikke løser alle utfordringer, og at en kombinasjon av universelle løsninger og individuell tilpasning er nødvendig for å gi alle barn og unge likeverdige muligheter. (Meld.St. nr. 18 – 2010/2011)

I Oppvekstsektorens kompetanseplan (SKUP: 2012-2015) for barnehagene i Kristiansand, er satsing på felles kompetanseheving for læringsmiljøutvikling en hovedsak.

Barnehagen skal ifølge Barnehageloven ha et inkluderende fellesskap, hvor ethvert barn skal være en *betydningsfull person i fellesskapet*. Barnehagen skal videre *fremme positive holdninger som motvirker avvising, mobbing og vold*. (Kunnskapsdepartementet 2006) Meld. St. nr.18 (Læring og fellesskap: 2010-2011) peker på viktigheten av tidlig innsats, både når det gjelder alder og problematikk i forhold til å fange opp og følge opp hvert enkelt barn.

For å lykkes med å innfri nasjonale føringer blir det viktig å jobbe mer systematisk og helhetlig med læringsmiljøet både i barnehagen og skolen. Det vil da være nødvendig med forskningsbasert kunnskap for å få mer informasjon om dagens situasjon om hva som må til for å skape en positiv utvikling, sett både ut ifra barns og ansattes ståsted. Erfaringer viser at det er mange barn som sliter, både i forhold til atferd og språkproblematikk i barnehagene i Kristiansand. Ikke minst er det bekymringsfylt at en stor prosent av dem er gutter. Det har i den senere tid vært stort fokus på frafall i skolen, både når det gjelder grunnskolen og videregående skole. Det viser seg at en del av disse elevene strevde allerede i barnehagealder. Forskning viser at gode språk/kommunikasjonsferdigheter og god sosial kompetanse, er grunnleggende for å lykkes i skolen. Dette grunnlaget legges langt på vei, allerede i barnehagealder.

Undersøkelse (Thomas Nordahl 2011, Barns trivsel i barnehagen) viser at det er grunnlag for å sette sterkere fokus på læringsmiljøet i barnehagen, både i forhold til å motvirke mobbing i og for å kvalitetssikre en utvikling av god evidensbasert pedagogikk.

Ledelsesforankring

Læringsmiljøutfordringene som satsingen vil fokusere på er belyst med forskning og av forskere på *ledersamlinger* i oppvekstsektoren gjennom flere år, og systematisk gjennom hele 2012. Satsingen har dermed hatt en solid modningstid i kommunen. Styringsdokumenter i form av lover, forskrifter, stortingsmeldinger, læreplanverk, rundskriv og evalueringsrapporter, er gjennomgått med lederne.

Politisk forankring

Oppvekststyret har behandlet informasjon fra fagadministrasjonen om utfordringer og ambisjoner for barnehager og skoler i kommunen. Et aktivt politikermiljø har samlet seg om anbefalinger til sektoren om å satse evidensbasert, helhetlig, målrettet og langsiktig på inkluderingspedagogikk til fordel for *alle* barns utvikling og læring i barnehage og skole.

Samarbeid over landegrensar.

Praksis og forskning.

For å lykkes i dette arbeidet er det nødvendig å etablere et forskningsbasert utviklingsarbeid. Oppvekstsektoren har derfor etablert samarbeid med et kjernemiljø av skoleforskere for å sikre sterkest mulig evidens på innhold og rammer for satsingen.

Samarbeidsavtale med LSP – Universitetet i Ålborg, 2013 - 16

Det er etter bystyrets godkjenning av budsjett for sektoren den 12. desember 2013, inngått samarbeidsavtale med "Laboratorium for forskningsbasert Skoleutvikling og pedagogisk Praksis" (LSP) ved Institutt for læring og filosofi, Universitetet i Ålborg. (Vedlegg)

LSP organiserer et nettverk av profesjonsutviklere og læringsmiljøforskere i Skandinavia, og dette nettverket har både bidratt til fundamentet for FLiK, og skal støtte framdriften både med forskningsformidling, kvantitative undersøkelser og kvalitativ følgeforskning. Nettverket inkluderer forskere og profesjonsutviklere fra blant annet Universitetet i Agder, Høgskolen i Borås og Universitetet i Århus.

I følge samarbeidsavtalen påtar LSP seg 11 utviklingspunkter, hvorav ansvar for og koordinering av kvantitativ og kvalitativ forskningsinnsats er sentralt. LSP er ansvarlig for rapportering av resultater fra undersøkelsene (T1 og T2) som bidrag til endringsprosessene som skal foregå.

Utover dette koordinerer LSP tilrettelegging av faglig kapasitetsoppbygging for de pedagogiske profesjonelle gjennom bruk av "blended learning" - deltakerseminarer og e-læring.

LSP deltar aktivt i arbeidet med gjennomføringen av kapasitetsoppbygging i samarbeid med prosjektledelsen i FLiK.

Kapasitetsbygging

Et overordnet prinsipp for prosessen og samarbeidet mellom enhetene i FLiK er "Capacity Building" – et relativt nytt paradigme innen kompetansebygging og ledelse av endringsprosesser i pedagogiske organisasjoner. Det innebærer først og fremst at de identifiserte behovene i praksis styrer utviklingsarbeidet, og kunnskapen som samarbeidet med forskningsnivået generer, blir virksomt og eiet der den er bestilt og skal brukes. "Capacity Building" er den tilnærming LSP har i sine utviklingsorienterte forskningsprosjekter, og det er den tilnærming som LSP også anvender i FLiK prosjektet.

Som avtalefestet samarbeidspart og koordinerende organ blir da LSP den faglige garantist for kapasitetsbygging i satsingen. Det vil si at kunnskapsutviklingen bygger på lokale utfordringer, og de påviste endringene kommer den lokale praksis til gode.

Senter for Praksisrettet Utdanningsforskning (SePU) ved Høgskolen i Hedmark administrerer kartlegging av læringsmiljøet ved alle enhetene på barnehage og skolenivå. Denne kartleggingen har et kvantitativt pre-/post-design – tidspunkt 1 (T1) og tidspunkt 2 (T2). SePU Kvalitetssikrer data fra kartleggingene så disse kan gjøres til gjenstand for forskningsmessig behandling. Kartleggingene T1 gjennomføres i februar/mars 2013, og T2 gjennomføres februar/mars 2016.

Universitetet i Agder er aktiv deltaker i forskningsdelen av satsingen, og vil med utgangspunkt i forskningsspørsmål og utfordringer som framkommer i kartleggingen, bidra

til kunnskap som kommer barnehagenes og skolenes læringsmiljøutvikling til gode. UiAs direkte medvirkning i denne satsingen vil også kunne være interessant for utvikling av barnehagelærer- og lærerutdanningen på Agder.

VERDIER I ARBEIDET MED INKLUDERENDE LÆRINGSMILJØER

Inkluderende læringsmiljøer er satsingens overordnede ambisjon, og bygger på følgende idegrunnlag:

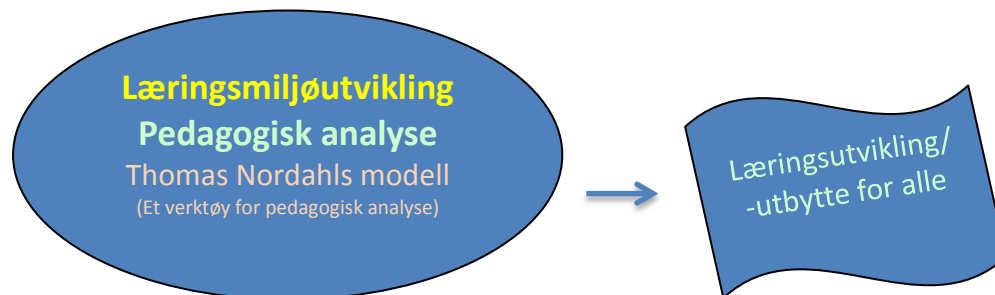
- Barn, unge og voksne har en *absolutt verdi*
- Barn og unge *vil lære*
- Barn og unge *vil hvis de kan*
- Barn og unge som *finner mening, deltar*
- Barn og unge som får *medopplevelse* i sine prosesser, samarbeider om måloppnåelse

OG

- **Inkludering** er en kontinuerlig prosess – ikke en tilstand
- Inkluderingsprosesser kan foregå der profesjonelle voksne *arbeider verdibasert*, og dertil systematisk med å *identifisere utstøtningskrefter* i fellesskapene
- Inkluderingsprosesser i læringsfellesskaper *må ledes*

MÅL I SATSINGEN

Det endelige *målet* for denne satsingen er økt sosialt og faglig læringsutbytte for alle barn. Dette kan oppnås med systematisk arbeid over tid gjennom inkluderende læringsmiljøetsatsing slik FLiK legger opp til. Undersøkelsen i 2016 (T2) vil vise om vi er på god vei mot våre mål. Det er helt sentralt for utvikling av gode læringsmiljøer at utfordringene *fanges opp og følges opp med tidligst mulig og riktig prioritert innsats*.



EFFEKT MÅL

Satsingens ambisjoner om inkluderende læringsmiljøer har *utgangspunkt* i de konkrete utfordringer som barnehager/skoler i Kristiansand står i (jfr. Avsnittet: **Fra Handlingsprogrammet 2013 – 2016**). Dette gjelder utfordringer som både nasjonal og lokal forskning og evaluering peker på som generelle. Det vil bli definert indikatorer på positiv framgang i satsingen ut ifra resultater på kartlegging på de enkelte enheter, og det vil bli definert indikatorer som påviser opprettholdende eller uønskede forhold i læringsmiljøet. Disse indikatorene forholder seg til effektmålene nedenfor, og vil bli fulgt opp av fokusintervjuer underveis i prosessen. Effektmålene er langsiktige mål for enhetsnivået og kommunenivået. Måloppnåelsen blir vurdert med vitenskapelige verktøy som har høy evidensvekt, og inkluderer barns og unges egen vurdering av de læringsmiljøfaktorene som teller for deres faglige og sosiale utvikling og utbytte.

Effektmål 1.

Utvikle læringsmiljøene til fordel for alle barns sosiale og faglige læringsutbytte

Dette innebærer først og fremst en satsing på å øke kvaliteten i mangfoldskompetanse i den pedagogiske praksis innenfor ordinære samværs- og opplæringsrammer. Flest mulig av barna skal oppleve tilhørighet og meningsfull deltakelse i de fellesskapene de skal være en del av.

Det betyr også at kvaliteten på spesialpedagogiske tiltak er mål for satsingen.

Effektmål 2.

Redusere omfanget av segregerende tiltak overfor barn som trenger særskilt tilrettelegging

Det er både faglige og politiske begrunnelser for å redusere omfanget av segregerte tiltak i barnehage og skole. Det ansees som viktig at ingen barn opplever at de ikke passer inn der de sosialt sett hører til. Tilgang på ny kunnskap om effekter av inkluderende deltakelse i læringsfellesskap for barn som strever, vil påvirke enhetenes prioritering av inkluderende tilretteleggingstiltak.

Effektmål 3.

Skape læringsfellesskaper som fremmer opplevd tilhørighet, trygghet og trivsel, og som reduserer mobbing

Tradisjonelle programmer mot mobbing og varig mistrivsel har vist seg for lite effektive (kilde: ...), og mobbing er fremdeles et betydelig problem i barnehage og skole. Utstøtningskrefter i sosiale system skal avdekkes på en mer systematisk måte. Smertefølelsen enkeltbarn har når de utsettes for disse kreftene, skal få mer oppmerksomhet gjennom helhetlig forbedring av læringsmiljøene.

For alle effektmål:

Målemetoder: Kartlegging - kvantitativt design, før og etter innsatsperioden.
Fokusintervjuer – kvalitative undersøkelser av prosessene på enhetene
Objektive og subjektive indikatorer i alle informantgrupper.

Suksesskriterier: Høy metodeintegritet i alle ledd.
Systematisk innsats over tid
Lokal oppfølging av strukturer og prosesser.
Kommunikasjonskvalitet og informasjonsflyt mellom alle nivåer-

Effektmålene i FLiK er formulert som ambisjoner som også reflekterer hovedutfordringene i oppvekstsektoren.

Satsingen bygger på forskning og kunnskap som viser at

systematisk, målrettet og langsiktig arbeid med læringsmiljøet virker.

Det er arbeidet mellom pre- og post- undersøkelsene T1 og T2 i prosjektet som skal føre til endringene. Opplæring til å utføre arbeidet med virkningsfulle tiltak vil bli gitt til alle enheter. Prosessene i den innsatsen barnehagene og skolene skal gjennomføre, blir støttet av kvalitativ forskning (følgeforskning).

Hovedtiltak - viktige innholdselementer i satsingen. (Objekt mål)

1. Etablere nettverk av samarbeidsparter.

Samarbeidsavtalen med LSP er utgangspunktet for forskernettverket. LSP, UiA og SePU er hovedaktører mht. forskning. Dertil er forskere fra Århus Universitet, Høgskolen i Borås involvert i både forskningsformidling, profesjonsutvikling og evalueringsforskning. Virkningen av innsatsene i prosjektperioden skal evalueres av forskere med distanse til prosjektinnsatser.

2. Kartlegging av læringsmiljøet - kvantitativ undersøkelse: Gjennomføre kartlegging av faktorer med innflytelse på læringsmiljø og læringsutbytte på hver enkelt enhet

En omfattende kartleggingsundersøkelse av læringsmiljøet i starten av satsingen (T1, mars 2013) skal konkretisere utfordringer på gruppenivå, enhetsnivå og sektornivå. De innsatsområdene som kartleggingen viser, blir arbeidsgrunnlag for enhetslederens arbeid og rolle i prosjektet. Den samme kartleggingen skal foregå i slutten av satsingen (T2, mars 2016) for å vise resultater så langt av arbeidet. Kartleggingsprofiler vil foreligge i mai 2013, og forskningsrapporten i september 2013.

3. Ledelsesutvikling i hele sektoren med hovedtema: Ledelse av endringsprosesser i en systemisk kontekst.

Det er mange faktorer i sosiale systemer som virker inn på kvaliteten på læringsmiljøer. Kunnskap om og strategier for ledelse av denne kompleksiteten blir temaer i forelesninger, drøftinger, øvelser og nettverksarbeid i lederutviklingsprogrammet. Lederutviklingsprogrammet foregår fra februar 2013 til april 2014.

4. Opplæring av gruppeledere; ledelse av grupper av profesjonelle voksne som skal gjennomføre systematisk pedagogisk analyse og tiltaksplanlegging.

Systematikk i arbeidet med å forstå hva utfordringer i læringsmiljøet består av, er avgjørende for utvikling av læringsmiljøet. "Pedagogisk Analyse", T. Nordahl 2012, beskriver en forskningsbasert modell for systematisk pedagogisk analyse og tiltaksplanlegging. Denne modellen forutsetter at hele enheten gjennomfører strukturert gruppearbeid (5-7 medarbeidere) for å kvalitetslede læringsmiljøet. Analysemodellen har vist seg meget nyttig i læringsmiljøutvikling når den gjennomføres med høy metodeintegritet over tid. LSP, Universitet i Ålborg har ansvar for opplæring av gruppeledere for denne aktiviteten. Opplæringen skal foregå fra oktober -13 til mars -14.

5. Personalet – pedagogiske analysegrupper.

De profesjonelle voksne som står i det daglige møtet med barn og unge, er de viktigste aktørene med hensyn til å oppnå satsingens ambisjoner. Den systematiske analyse og refleksjonsmodellen er deres hovedredskap i dette arbeidet. De får sin opplæring ved innføringskurs, e-læringsmoduler i grupper på egen enhet. Det er den systematiske analysen og refleksjonen over egen praksis som gjør en stor forskjell i læringsmiljøutviklingen. (T. Nordahl 2005) Implementering av denne systematikken foregår i hele prosjektperioden - en læringsperiode for personalet.

6. Utdanning av veiledere

Det pedagogiske analysearbeidet i FLiK har systemteoretisk kunnskapsgrunnlag. Dette krever spesielt kvalifiserte veiledere som skal bistå den enkelte enhet i arbeidet med utvikling av læringsmiljøene. Veiledningen skal foregå mot enhetenes arbeidsgrupper. Det er LSP, Universitetet i Ålborg som har det faglige ansvaret for opplæringen på dette nivået. 25 veiledere er allerede utdannet, og ytterligere 20 skal utdannes i perioden april – oktober 2013.

7. Implementere modell for pedagogisk analyse og tiltaksplanlegging på alle enheter

Fase 2 i FLiK-satsingen starter i oktober 2013. Alle medarbeidere i barnehager og skoler skal da få opplæring i pedagogisk analyse og økt teambasert pedagogisk refleksjon. Medarbeiderne organiseres i grupper på 5-7, og får sin innføring i pedagogisk analyse ved såkalt "blended learning". Innføringskurs for hele personalet i hver enhet, organisert i klynger i hver av de 4 bydelene etterfulgt av 4 moduler e-læring via It's learning plattformen. E-læringen gjennomføres i de da etablerte analysegruppene. Gruppearbeidet om kunnskapsgrunnlaget og praktisk arbeid med pedagogisk analyse og tiltaksplanlegging gjennomføres hver fjortende dag.

8. Arbeide systematisk i prosjektperioden med de utfordringene karleggingen avdekker

Hele implementeringsperioden på 2 ½ år er en opplærings- og innarbeidingsperiode for systematisk samarbeidende læring for de profesjonelle voksne. Gruppene på hver enhet skal arbeide regelmessig og målrettet med situasjonsbetingede utfordringer i den daglige pedagogiske virksomheten. Det betyr læring på jobb, med de aktuelle problemstillingene som finnes i læringsmiljøet.

9. Systematisk ledelses-arbeid med de situasjonsbetingede læringsmiljøutfordringer i daglig pedagogisk virksomhet

En høyt prioritert mål i FLiK er å styrke ledelse av arbeid med endrings- og utviklingsprosesser. Pedagogisk ledelse preger fase 1 i FLiK prosjektet. Dette bygger på den forskning (L. Qvortrup ...) som dokumenterer ledelsens betydning for utvikling av kollektive kulturer i barnehager og skoler. De enheter som har målbevisst og utviklingsstøttende ledelse og sterke kollektive kulturer, er i stand til å kvalitetsutvikle læringsmiljøet med den avgjørende betydningen dette har for barns og unges sosiale og faglige utbytte. En viktig arena for ledelse av læringsmiljøutviklingen er enhetens arbeidsgruppa består av enhetsledelsen og gruppelederne. Den skal drøfte utviklingsprosessens kvalitet og prosjektets fremdrift på egen enhet, med møtefrekvens minst én gang pr måned etter personalets gruppemøter.

10. Fagdager på ulike nivåer

Både fase 1 og fase 2 i FLiK vil bestå av tiltak for kompetanseutvikling for både ledere og personale. I fase 1 vil dette dreie seg om tre nivåer: Enhetsledelser, gruppeledelser og medarbeidere.

For enhetslederne blir ledersamlinger fram til april 2014 i stor grad viet temaer som angår ledelse av endringsprosesser og læringsmiljøutvikling. Gruppelederne skal lære ledelse av pedagogisk analyse og refleksjonsprosesser i kollegiet. Dette skal profesjonalisere grunnlaget for relasjonsutvikling og tiltaksutforming, og styrke samarbeidet om utvikling av læringsmiljøet. Personalet får sine fagdager knyttet til

egen enhet, eventuelt flere enheter sammen. Opplæringen arrangeres i samarbeid med den enkelte enhet.

11. Etablere nettverk for faglig drøfting og erfaringsutveksling på flere nivåer – ledere, gruppeledere og veiledere.

Forskningsresultater (Andresen/Nordahl 2011) fra kommuner som har lyktes med endringsprosesser på enhetsnivå, viser at medarbeidere samarbeider målrettet om kunnskapsutvikling og læringsmiljøforbedring. Ledere samarbeider i nettverk på ledersamlinger. Gruppeledere har sine nettverk internt på enhetene, og utgjør arbeidsgrupper sammen med enhetslederne.

Veilederne i prosjektet har eget veiledernettsverk for kvalitetsutvikling. Dette har sin base i PPT.

Alle etablerte nettverk støttes og følges opp av den lokale prosjektledelse.

12. Etablere informasjons- og kommunikasjonslinjer og -rutiner.

Alle ledersamlinger i prosjektperioden har fast post til informasjon og drøfting av FLiK-temaer.

FLiK får en hjemmeside med oppdatert informasjon om prosjektet og planer for aktivitet. Det opprettes kommunikasjonsider i It's Learning for ledere, gruppeledere og veiledere. En egen kommunikasjonsstrategi vil spesifisere rutiner for både intern og ekstern kommunikasjon.

Prosjektledelsen legger til rette for og støtter/veileder arbeidet i nettverkene.

Styringsgruppa har månedlige møter med prosjektledelsen.

Referansegruppen har møter med prosjektledelsen hvert kvartal.

Forskergruppen møtes 2 ganger i året.

Det innebærer at prosesser må logges og refereres på alle nivåer. Det er essensielt for å evaluere, revidere og konsolidere forbedringer. Det er også en forutsetning for utvikling av den kollektive kulturen av skriftlighet sikrer felles språk.

13. Rapportering av faser i prosjektperioden

Både den kvantitative og den kvalitative forskningen vil komme opp med perioderesultater i prosjektperioden. Rapportene fra T1 kartleggingen kommer hver enhet i hende fra LSP/SePU . Profiler foreligger i mai 2013, og rapport i september 2013. Resultatene legges fram for ledernivået i egen

samling, med info om strategi for arbeid med de viktigste utfordringene.

Den kvalitative forskningen vil foregå gjennom fase 2 av satsingen. Den vil bestå av fokusintervjuer om prosessen på alle de nivåer som har betydning for framdrift mot prosjektets ambisjon – inkluderende læringsmiljøer med økt læringsutbytte for barn og unge.

14. "Læringsmiljøets dag" – årlig konferanse

Prinsippet om "Capacity Building" tilsier at det foregår en kontinuerlig kunnskapsutvikling og erfaringsdeling som styrker profesjonell praksis til fordel læringsmiljøet. Prosjektledelse, profesjonsutviklere og forskere er maksimalt fokusert på at det er behovene på praksis nivået som skal styre aktiviteten og prosessene. Det betyr at erfaring som utvikles på alle nivåer skal bli til praksis-gyldig kunnskap som kan deles og formidles internt og eksternt.

FASER OG FRAMDRIFTSPLANER FOR FLIK-PROSJEKTET

Det vises til egen detaljert framdriftsplan for prosjektets første halvdel (jan 2013 – april 2014. (Vedlegg)

FLiK-prosjektet har to faser.

Første fase er en innovasjonsfase med et utviklingsprogram for enhetsledelsene som starter i februar 2013 og pågår fram til april 2014.

Andre fase er en implementeringsfase for systematisk pedagogisk analyse med kunnskapsutvikling for personalet på alle enheter, og denne pågår fra oktober 2013 og fram til prosjektslutt i juni 2016. Resultater av utviklingsarbeidet vil da kunne være innarbeidet / institusjonalisert i virksomhetene.

Modellprosjekt

FLIK er et forskningsbasert modellprosjekt. Det betyr at satsningen anvender nye og gjennomprøvde tilnærminger som er vurdert av forskergrupper fra Norge, Sverige og Danmark. Forskning peker i den sammenhengen på at det er **et sterkt behov for ledelse**. Det handler om en offensiv, oppdatert, engasjert og dedikert **pedagogisk** ledelse som beveger seg helt ut i det ytterste ledd, der hvor læring blant barn foregår.

Med denne nye læringsmiljøsatsningen er veien åpnet for at enhetsledelsene kan styrkes som ledergrupper i barnehager og skoler. Dette forutsetter at man avsetter tid til å utvikle pedagogisk ledelse.

FLIK skal støtte enhetsledelsene i arbeidet med å fremme en institusjonskultur som er *relasjonsbasert og dialogorientert*. Det legges vekt på å bygge opp systematiske og reflekterende prosesser for å forstå kjerneoppgavene og utfordringene knyttet til disse i barnehage og skole. Dette skal utvikles gjennom en styrking av ledelsen på enhetene.

Budsjett – neste side

BUDSJETT FOR FLiK

Budsjettrammer (beløp i 1000 kr)		
Kostnader	Inntekter/finansiering	
Tekst	Egne midler	Sum
Arbeid - tidsforbruk		
<i>Prosjektledelse – 3 personer (100+70+40)</i>	5540	5540
<i>Frikjøp av veiledere</i>	1200	1200
<i>Frikjøp til gjennomføring av T-1</i>	600	600
Drift		
<i>Diverse kontorutgifter</i>	40	40
<i>Veilederutdanning</i>	225	225
<i>Reise og opphold for samarbeidspartnere</i>	600	600
<i>Lokalleie og beverning</i>	240	240
<i>Forelesere til fagdager</i>	300	300
<i>Konferanser - prosjektledelse</i>	160	160
<i>Lederseminarer</i>	1500	1500
Annet		
<i>Lisens AAU (*DKK)</i>	*3785	*3785
Sum budsjett	14190	14190

