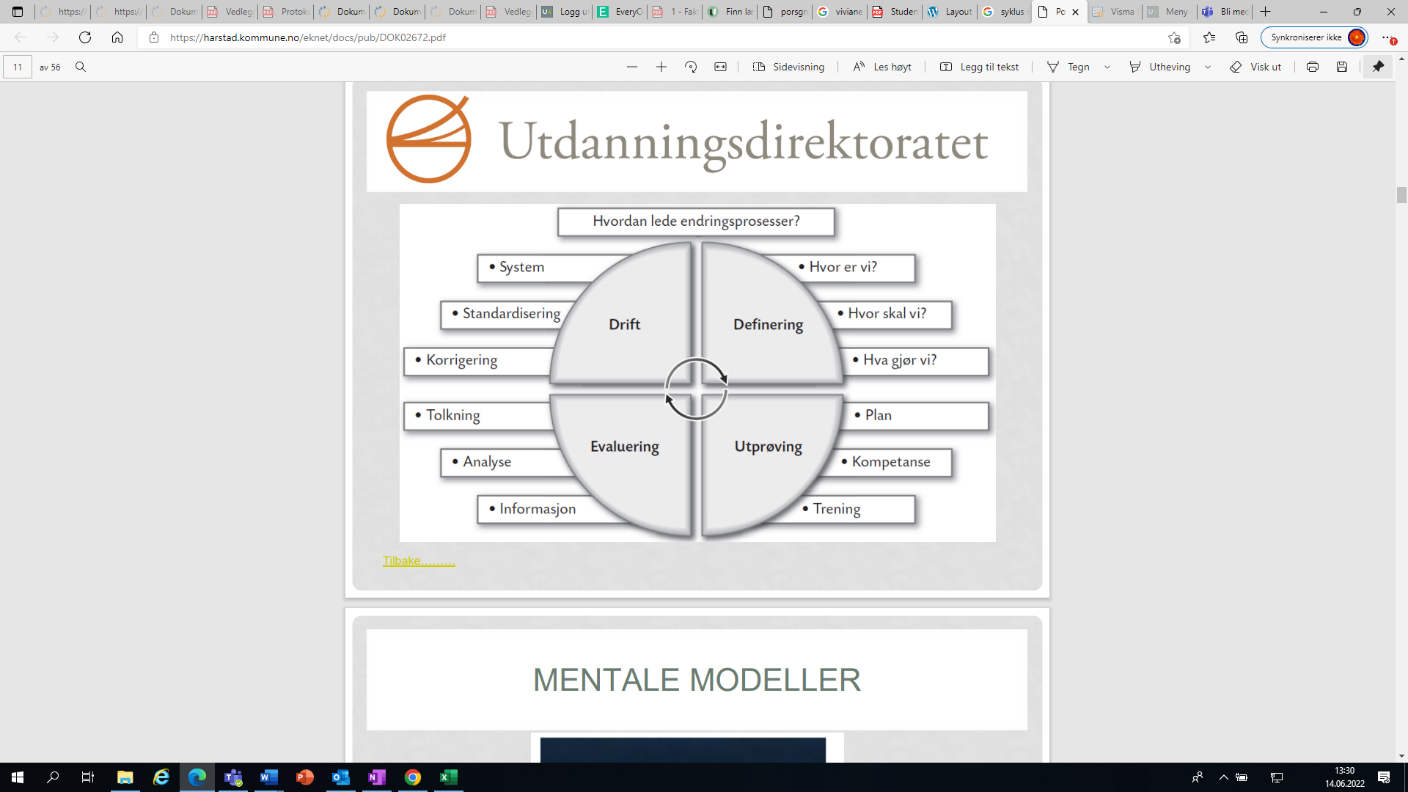
**Utviklingsplan med skolens målsetninger/forventninger over tid** gjør det enklere for skolen å gjøre prioriteringer og vurdere måloppnåelse. Vivian Robinson peker på målsetning som en av viktige faktorene for å lede en skole. Samtidig som skolens prioriteringer er et grunnlag for hvordan skolen bruker møtetid for å drive utvikling. Det blir viktig at planen blir laget i fellesskap før planen blir tatt i bruk. Det innebærer f.eks. at plangruppa danner grunnlaget for planen før personalet reflekterer og kommer med innspill til planen. Inkludering i skolens målsetning øker sannsynligheten for at ansatte har eierskap til planen og kjenner til forventningen (Hvorfor skal vi…?).

Når skolen lager mål og delmål kan det være lurt å se på nåværende år, hvor er vi, og neste skoleår, hvor skal vi. Hvor er vi kan være definert som år 0 og hvor skal vi som år 1-4 i planen. År 0 gir skolen mulighet for å vurdere nåværende ståsted og finne fram til hvilke mål, er det skolen allerede jobber med og mål skolen burde jobbe med. Videre blir det en felles jobb og sortere hvilke mål er det viktig skolen jobber med og hvilke mål kan eventuelt tas ut.  
Å lage en plan til neste to årene gir skolen et godt grunnlag som kan vurderes igjen i forhold til hvilke mål skolen har lagt opp til. Når skolen har jobbet seg igjennom år en av planen kan skolen se på hvilken utvikling er ønskelig innenfor de områdene valgt, og derfor kan delmål til år 2 – 4 lages.   
Det kan ikke forventes at delmål laget til hvert år blir like detaljerte siden refleksjon og vurderingen av måloppnåelse året før skaper grunnlaget for veien videre.

Når mål og delmål har blitt etablerte lages det en plan for hvordan skolen skal komme jobbe mot en god oppnåelse. Når det har blitt definert hvem har ansvaret for oppfølging, utarbeider de ansvarlige en plan som beskriver f.eks. hvordan det skal jobbes fram til jul. Ledelsen må sørge for at det blir lagt til tid til den jobben av fellestiden på skolen.

(Harstad kommune)

En av de viktigste delene av arbeidet blir å vurdere måloppnåelsen. Likt og i undervisningen blir underveisvurdering viktig. Ledelsen må prioritere 3-4 økter i løpet av skoleåret sånn at ansatte har mulighet til å reflekter og vurdere. Hver økt skal ikke handle om planen i sin helhet, men kun de målene som har blitt prioriterte i perioden. Bruk av kilder som NP, elevundersøkelsen og eller medarbeidersamtaler kan bidra til et mer reelt bilde av hvor skolen er. Det blir uansett viktig at vurdering som foretas ikke blir sett på som noe annet enn en pekepinn i hvor skolen er i dag. I etterkant burde ledelsen/plangruppa revidere planen og justere ut ifra skolens vurdering.

Et godt **refleksjonsspørsmål** kan være:

1. «Hvor ofte har ledelsen/vi/jeg involvert ansatte i planlegging av utviklingen på skolen?»
2. «Hvordan kan vi involvere ansatte i prosessen?»

[Link](https://harstad.kommune.no/eknet/docs/pub/DOK02672.pdf) til dokument om lærende organisasjoner og lærende møter og metoder.

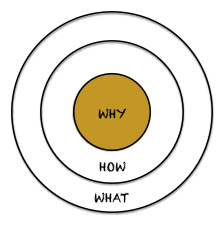
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_ skole - skolens verdi, verdier -** | | | | | | | | | |
| **Satsningsområder** | **Mål** | **Dokumenter** | **Delmål - År 0** | **Delmål År 1** | **Delmål År 2** | **Delmål År 3** | **Delmål År 4** | **Evaluering** | **Ansvar** |
| **Kort beskrivelse eller kun overskriften på hvilket satsningsområde det gjelder.**  **Eksempel: Læringssamfunn, læring, Liv og røre, Digital satsning, leseutvikling, skriveutvikling, SFO,** | Mål viser hvilket område innenfor satsningsområdene skolen ønsker å jobbe med. Videre blir det definert hvilke delmål det jobbes med hvert år. Eksemplarer vises herunder.  Læringssamfunn:   1. Møtetid på skolen/delingskultur 2. Ressursgrupper 3. Fagsamarbeid på tvers av trinn 4. Skolevandring   Læring på skolen   1. Sosial progresjonstrapp 2. Læreplaner 3. VFL   Liv og røre:   1. Aktiviteter på skolen 2. Holdningsarbeid på enkelte trinn 3. Foreldresamarbeid   Digital satsning:   1. 1:1 ipad i klasserommet 2. Digital pedagog 3. VFL og tilbakemeldinger 4. Foreldresamarbeid   Leseutvikling/skriveutvikling:   1. Skolens leseplan 2. Skolens skriveplan   SFO:   1. Liv og røre skolemenyer 2. Digitalisering | Dokumenter som brukes for å innhente informasjon, veilede om bruk av og/eller som omfatter skolens struktur.   1. *Klart vi kan!* 2. *Læreplaner i Norge*  [Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen (udir.no)](https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/)   [Fag- og timefordeling og tilbudsstruktur (udir.no)](https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/fag-og-timefordeling/)  [Finn læreplan (udir.no)](https://sokeresultat.udir.no/finn-lareplan.html?fltypefiltermulti=Kunnskapsl%C3%B8ftet%202020) 3. [*Porsgrunnsskolens læreplanverk*](https://teams.microsoft.com/l/team/19%3aa2228f95cce54ef792ed0a287bff4e3b%40thread.skype/conversations?groupId=49ee1459-e9e7-4abc-824a-547f07dfc54a&tenantId=3b0dbd86-5745-40a9-ba1b-2106487af946) 4. *Skolehåndbok* 5. *Skolens årshjul* 6. [*Kompetansepakker UDIR*](https://bibsys.instructure.com/login/canvas) 7. *Skolens visjon og verdier* | Delmål definerer hva skolen prioriterer å jobbe med i år inne et av de målene som skolen har lagt opp med.  Eksempel:  **Møtetid på skolen/delingskultur**   1. Begynne å se på bruk av **møter på skolen** ut ifra informasjon til ansatte og muligheter for læringsarenaer. 2. Ledelsen begynner med **inforskriv** til ansatte hver fredag.   **VFL**   1. Drøfte og diskutere **felles forståelse** og forskjellige tilnærminger til **VFL** på skolen.   **Digital pedagog**   1. Danne **digital ressursgruppe** med 2 medlemmer i tillegg til digital pedagog. 2. Følge opp kunnskapsheving hos ansatte på **iPad og Office 365** | **Hvor er vi?** | **Hvor skal vi?** |  |  | Hvordan skal måloppnåelsen vurderes? Hvilke kilder kan skolen benytte seg av for å innhente informasjon om framgang/utvikling?   1. *Nasjonale prøver* 2. *Elevundersøkelsen* 3. *Spørsmål stilt til foreldrene via skolens plattformer* 4. *Kartlegginger* 5. *Felles refleksjon og drøftinger* 6. *Tilstandsrapporten* 7. *GSI* 8. *Medarbeiderundersøkelsen* 9. *Medarbeidersamtaler* 10. *VFL* 11. *Elevsamtaler* 12. *Utviklingssamtaler* | **Hvem på skolen har ansvaret for å følge opp.**   1. **Ledelsen** 2. **plangruppe** 3. **KO-team** 4. **Ressursledere** 5. **Ressursgrupper** 6. **Teamledere** 7. **Ansatte** 8. **Lærere** |

Tabellen viser en enkel mal som kan benyttes for å lage en oversikt når skolen planlegger for år 0-1 og videre. I tabellen finner dere kort informasjon om hva hver kolonne brukes til og eksemplarer til mål, delmål osv.

**Utviklingsområder:** Skolen har sine egne områder i tillegg til områdene skolen har felles med andre skoler i kommunen. Det er opp til hver enkelt hvordan de definerer områdene og hvor mange de blir til slutt.

**Mål/delmål:** Målsetningen, hovedmålene, lager skolen ut ifra satsningen innenfor hvert område innen kommunen eller på skolen. Det blir viktig at hovedmålene og delmålene blir ikke veldig mange og omfattende. Det blir viktig å prioritere f.eks. hva må skolen ha, bør ha og ønsker å ha. Still gjerne spørsmålet «Hvorfor er dette viktig?».

Hvorfor det er viktig å begynne med **«Hvorfor»** før «Hvordan» og «Hva».

De som klarer å skape engasjement er de som er klare over og forklarer til andre «Hvorfor». Bedrifter som Apple, Harley Davidson og personer i historien som Martin Luther King Jr. er gode eksemplarer, alle de har begynt med hvorfor før de går videre på hvordan og hva. Apple f.eks. har alltid kommet med introduksjon av nye produkter for å forklare hvorfor før de lanserer produktet. På denne måten skaper de behov hos kunden.  
Simon Sinek har kommet fram med den gylne sirkelen som illustrerer tanken. Innerst har du «Hvorfor», «Hvordan» etter det og ytterst «Hva».   
når vi skal i gang med utvikling er det mest vanlige at vi kommer fram til hva vi ønsker og hvordan vi skal gjøre. Hvorfor spørsmålet dukker ofte ikke opp før vi starter og av og til blir det for seint. På det tidspunktet har vi allerede møtt motstand og/eller de som skal gjøre jobben har logget av siden de ikke ser meningen. Ved å starte med «Hvorfor» har vi allerede en inngangsbillett som kan skape behovet hos ansatte før vi er i gang. Apple har f.eks. alltid vært tror til «*Why: Think differently».*  
Hvorfor spørsmålet gir oss i tillegg mulighet til å undersøke og koble det vi gjør til f.eks. læreplanene (overordnet del), Klart vi kan!, litteratur, skolens verdier og/eller forskning som støtter hvorfor vi skal. Samtidig får ansatte en mulighet til knytte seg personlig til saken som gjør at de, mer sannsynlig, følger opp og involverer seg.   
Når vi har kommet fram til hvorfor vi skal er det på tide å se på hvordan og til slutt hva. Hvorfor kan sees på som kompasset som viser oss veien, hvordan er det som fører oss fram til målet mens hva er det vi skal få til (produktet).

(Ranadive, 2017)

Et godt **refleksjonsspørsmål** kan være:

1. «Hvor ofte har ledelsen/vi/jeg presentert hvordan og hva til ansatte utenom hvorfor?»
2. «Hvorfor kan det være lurt å tenke hvorfor før hvordan og hva?»

Når en lager **delmål** blir det viktig å forsøke å lage målene som **læringsmål** kontra **resultatmål**. Resultatmål, kan tilegne seg til noen områder, handler mer om et spesifikt resultat. Det betyr at de som skal jobbe for å oppnå målet må ha ferdigheter og kunnskap som bidrar til det. På den måten kan lærerne/ansatte benytte seg av, og bli motivert av, å bruke sine ferdigheter og kunnskap opp mot målet.   
Læringsmål handler om å oppdage strategier og prosess for å oppnå målet. Det betyr at det blir en lærings prosess der ansatte oppdager hvordan de kan gå fram i stedet for å jobbe opp mot et spesifikt resultat.  
Mål som oppleves vanskelige kan derfor bli demotiverende og ha motsatt virkning i skolens utvikling.

Link til en artikkel som handler om [mål og målsetninger](https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e4c67dcae72ba0584bcfaf2/1582065634608/Student-Centered+Leadership+-+Robinson.pdf) (Vivian Robinson).

(Midlothian Council Education Pshychology Service)

Et godt **refleksjonsspørsmål** kan være:

1. «Hvordan ser et læringsmål ut kontra et resultatmål?»
2. «Hvorfor kan det lønna seg å ha delmål til hvert skoleår?»

**Dokumenter:** I tabellen finnes det en kort liste om eventuelle dokumenter som støtter opp mot målene/delmålene skolen har valgt. Det er kun forslag til dokumenter, men her kan det også være viktig å ta inn faglitteratur og eller forskning som støtter.

**Evaluering:** Til hvert delmål blir det viktig å definere hvilke bevis som skal brukes når måloppnåelsen evalueres. Vi kan bruke hva for å vurdere om vi har klart hvorfor. Det blir også viktig å vurdere hvordan vi kom oss ditt. I tabellen finner dere noen forslag til bevis som kan brukes. Det blir uansett viktig, som nevnt tidligere, å se på måloppnåelse over tid. Sannsynligheten for at skolen har lykkes f.eks. i løpet av de først månedene på skolen er ikke like stor som om skolen ser på hele året eller flere år. Korte evalueringer underveis gir en pekepinn i hvilken retning skolen går og kan bidra til at skolen kan justere praksis, delmål eller plan.

**Hvordan** går vi fram?

* **Hvorfor er det sånn og hva kan vi lære av det? -**

**Lærende organisasjoner** er **organisasjoner** der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap.

Om en lærende organisasjons:

1. [Hva er egentlig en lærende organisasjon? | Dagens perspektiv](https://dagensperspektiv.no/2020/hva-er-egentlig-en-laerende-organisasjon)
2. [Er vi en lærende organisasjon? (linkedin.com)](https://no.linkedin.com/pulse/er-vi-en-l%C3%A6rende-organisasjon-bjarne-berg-wig)
3. [Hva kjennetegner en lærende organisasjon? (hrmagasinet.no)](https://www.hrmagasinet.no/arkiv-importerte-nyheter-nyheter/hva-kjennetegner-en-laerende-organisasjon/496777)
4. [94829787.pdf (uib.no)](https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/6455/94829787.pdf?sequence=1&isAllowed=y) - *Den lærende organisasjon ut fra et leder- og lærerperspektiv - En kvalitativ intervjuundersøkelse*

Et godt **refleksjonsspørsmål** kan være:

1. «Hva kjennetegner vår skole?»
2. «Hvor mye «taus kunnskap» sitter ansatte med på skolen?»
3. «Hvordan kan skolen legge til rette for at ansatte lærer av hverandre og i fellesskap?»

Litteratur

1. [Å utvikle en lærende skole](https://www.norli.no/a-utvikle-en-laerende-skole)
2. [Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization](https://www.adlibris.com/no/bok/fifth-discipline-the-art-and-practice-of-the-learning-organization-9781905211203?gclid=EAIaIQobChMIkNWniJfD-AIVRbrVCh3CUQ0gEAQYASABEgJ3v_D_BwE)
3. [Lærere i skolen som organisasjon](https://www.norli.no/laerere-i-skolen-som-organisasjon)
4. [Elevsentrert skoleledelsen](https://www.adlibris.com/no/bok/elevsentrert-skoleledelse-9788202452421?kk=a4c6293-1818fc38be2-6b7ed&gclid=EAIaIQobChMI7oH4m5nD-AIVCrTtCh2upgIiEAQYBSABEgJ3APD_BwE&utm_source=kelkoono&utm_medium=cpc&utm_campaign=kelkooclick&utm_term=Robinson%2C+Viviane+Elevsentrert+skolelede)
5. [Færre endringer – Mer utvikling](https://www.ark.no/boker/Viviane-Robinson-Faerre-endringer-mer-utvilking-9788202580360?gclid=EAIaIQobChMI7oH4m5nD-AIVCrTtCh2upgIiEAQYAiABEgLWpfD_BwE&gclsrc=aw.ds)
6. [Film: Profesjonsfellesskap og skoleutvikling (udir.no)](https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/stottemateriell-til-overordnet-del/film-profesjonsfellesskap-og-skoleutvikling/)
7. [Listerpedsenter : Fagfornyelsen](https://www.listerpedsenter.no/index.php?pageID=267)

Lærende møter

Hva kjennetegner **lærende møter**? Når skolen vurderer ulike sider ved daglig drift eller utviklingsarbeid, styrker det prosessen å hente fram de positive vurderingene før en tar de negative. Det gir best grunnlag for en konstruktiv dialog dersom en er bevisst på å hente inn sterke og svake sider ved en sak.

Om lærende møter

1. [Lærende møter (udir.no)](https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis-sammen/larende-moter/)
2. [Prinsipper for lærende møter (udir.no)](https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis-sammen/prinsipper-for-gode-moter/)
3. Evalueringsskjema – Har skolen lærende møter? [kjennetegn-pa-larende-moter-oppgave.pdf (nettverk-nordmore.no)](https://www.nettverk-nordmore.no/_f/p11/i0fb175ee-79a7-4f64-92d4-3f8c5ee6c4ff/kjennetegn-pa-larende-moter-oppgave.pdf)
4. Teammøter i skolen – [Fra «logistikkmøter» til lærende møter?](https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15068/article.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
5. [Lærende møter Knut Roald on Vimeo](https://vimeo.com/125557086)

Et godt **refleksjonsspørsmål** kan være:

1. «Hva kjennetegner møtevirksomheten på skolen?»
2. «Hvor ofte har skolen lærende møter og hvordan beskrives et lærende møte på skolen?»
3. «Hvordan klarer ledelsen på skolen å prioriterende lærende møter foran andre møter?»
4. «Hvem har ansvaret for møteledelsen og hvorfor?»

**Litterature**

1. [Prosesslederboka](https://www.ark.no/boker/Pal-Tanggaard-Prosesslederboka-9788244622813?gclid=EAIaIQobChMItojR0pnD-AIVmuN3Ch3_IQXREAQYASABEgLSF_D_BwE&gclsrc=aw.ds)
2. [Lærende ledelse](https://www.adlibris.com/no/bok/larende-ledelse-9788215030753?gclid=EAIaIQobChMItojR0pnD-AIVmuN3Ch3_IQXREAQYBCABEgJNLfD_BwE)
3. [Aktionslæring i pædagogisk praksis](https://www.google.no/shopping/product/4116768485424185523?q=l%C3%A6rende+m%C3%B8ter&prds=epd:7912874452486526995,eto:7912874452486526995_0,pid:3337369068463610640&sa=X&ved=0ahUKEwim6Piwo8P4AhWPjosKHedKCDoQ9pwGCAU)

**Evaluering/refleksjon** av skolens utvikling

**Reflektere** betyr å gjenspeile, kaste tilbake lys, bølger eller stråling. Begrepet kan også bety å **overveie eller tenke over noe**.

**Evaluering** er en systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, virksomhet, et virkemiddel eller en sektor. Evalueringer kan gjennomføres før et tiltak iverksettes, underveis i gjennomføringen, eller etter at tiltaket er avsluttet.

Om evaluering

1. [4.2 Skoleutvikling og selvevaluering (styringsomrader.no)](http://www.styringsomrader.no/index.php/4-2-skoleutvikling-og-selvevaluering)
2. [Skoleledernettverk Vesterålen Fagfornyelse, skoleledelse, handlingsteorier og kompetanse. Trond Lekang - PDF Gratis nedlasting (docplayer.me)](https://docplayer.me/167810519-Skoleledernettverk-vesteralen-fagfornyelse-skoleledelse-handlingsteorier-og-kompetanse-trond-lekang.html) – s. 10, 16, 17,