

REGIONAL KOMPETANSEPLAN FOR OPPVEKST I SØR-ØSTERDAL REGIONEN PERIODEN 2025-2029



REGION SØR-ØSTERDAL



TRYSIL



ÅMOT



STOR-ELVDAL



ELVERUM



ENGERDAL

Trygge barn og unge
- sterke fellesskap



Innhold

Innledning	3
Tilskuddsordning til kollektiv kompetanseutvikling i barnehage.....	4
og grunnskole	4
Tidlig innsats og inkluderende fellesskap	5
Årshjul.....	6
Behovskartlegging i barnehager og skoler for perioden 2025-2029.....	7
Autoritative voksne i barnehage og skole som forebygger og håndterer atferd som utfordrer	8
Språk, lese- og skriveferdigheter	8
Inkluderende fellesskap	9
Ledelse på alle nivåer	10
Målsettinger for regional kompetanseordning i Sør-Østerdal:	11
Kapasitetsskapende aktiviteter og fremdriftsplan	16
Rammeverk for regional kompetanseutvikling.....	17
Koherens i forbedringsarbeidet	17
Den pedagogiske verdikjeden	18
Gruppeledere i barnehage og skole - Teacher leadership	19
Erfart læreplan	19
Pedagogisk analyse	19
Implementering av endringsarbeid	20
Evaluering	22
Roller og ansvarsfordeling i Sør-Østerdal.....	23
Referanser:.....	24
Vedlegg nr 1: Plan for leder- og gruppeledersamling 2025-2026	26

Innledning

Denne planen beskriver innholdet for tilskuddsordningen til kollektiv kompetanseutvikling i barnehage og skole for Sør-Østerdal. Regionen har gjennom barnehage- og skoleåret 2024-2025 gjennomgått mange ulike prosesser for å sikre forankring, samskaping, medvirkning og innflytelse på flere nivåer for å danne et solid og godt grunnlag for den neste fireårs perioden. Det har blitt gjennomført en større behovskartlegging som har involvert alle enheter i de fem kommunene. Denne kartleggingen har bidratt til de fire satsningsområdene i denne planen: autoritative voksne som forebygger og håndterer atferd som utfordrer, språk, lese- og skriveferdigheter, inkluderende fellesskap og ledelse på alle nivåer. Mer om behovskartleggingen og de fire satsningsområdene kan dere lese mer om videre i denne planen.

For at alle barn og unge skal få et godt tilbud i barnehager og skoler, så er det viktig at tilbudet som gis er kunnskapsbasert og blir gitt av kompetente ansatte (Meld. St. 6, s 13). I region Sør-Østerdal står det som helt sentralt at den pedagogiske hverdagen i barnehage og skole må bygge på en grunnleggende forståelse og holdning om at alle barn og elever skal få realisert sitt potensial for læring. Regionen har med bakgrunn i dette utarbeidet målsettinger for hvert av satsningsområdene, og med kjennetegn og strategier for måloppnåelse. Vi har også gjennom representasjon i de kommunale arbeidsgruppene utarbeidet vår egen visjon for regionen knyttet til tilskuddsordningen. Formålet til visjonen er å danne en felles retning og være en drivkraft i arbeidet vårt.

Vår visjon i Sør-Østerdal er:

**Trygge barn og unge
- sterke fellesskap**



Tilskuddsordning til kollektiv kompetanseutvikling i barnehage og grunnskole

Det overordnede formålet til tilskuddsordningen er å bidra til et systematisk og langsiktig kompetanse- og kvalitetsutviklingsarbeid i barnehager og skoler. Videre er målet å styrke det profesjonelle fellesskapet og sikre at ansatte har den kompetansen som trengs for å møte alle barn og elevers behov, med særlig vekt på inkludering, tidlig innsats og tilpasset opplæring. Ordningen gir de lokale skole- og barnehageeiere i kommunene handlingsrom til å prioritere tiltak ut fra egne behov, og legger til rette for samarbeid på tvers av tjenester og nivåer i utdanningsløpet. Dette skal fremme helhet, sammenheng og høy kvalitet i tilbudet fra barnehage til skole. Målgruppene for denne tilskuddsordningen er alle ansatte i barnehager, grunnskole, SFO, kulturskole og PP-tjenesten. I tillegg vektlegges også andre enheter og tverrfaglige tjenester som inngår i laget rundt barnet.

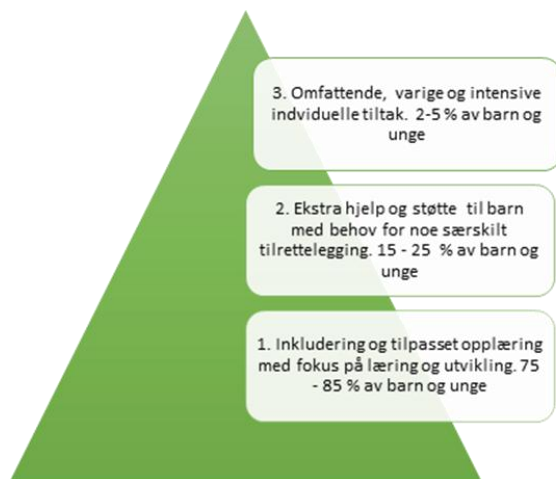
I Sør-Østerdal er de fem kommunene som består av: Trysil, Åmot, Stor-Elvdal, Elverum og Engerdal opptatte av å se de helhetlige behovene på tvers av kommunegrenser, for å skape kollektiv kapasitet og samskaping i regionen knyttet til tilskuddsordningen. Videre skal ordningen sees i sammenheng med barnehagene og skolene sitt arbeid med kontinuerlig forbedringsarbeid, og det er en tydelig forventning om at denne planen skal legge grunnlaget for det arbeidet som gjøres i de enkelte kommunene, men også enhetene. Sammen skaper vi trygge barn og unge- med sterke fellesskap.

Fra 01.01.2026 vil ny tilskuddsordning for barnehage og grunnskole tre i kraft. Mer om denne tilskuddsordningen og innholdet kan en lese om på Utdanningsdirektoratet sine nettsider, eller på Statsforvalteren i Innlandet sine sider.

Tidlig innsats og inkluderende fellesskap

Sør-Østerdal regionen vektlegger betydningen av å styrke arbeidet med tidlig innsats og forebygging for barn og unge. Dette er også noe som blir løftet frem i Barnevernsreformen og gjennom Meld. St 6, og som har vært en viktig del av regionens kompetanseordning gjennom flere år. Tidlig innsats - med tiltak som er godt tilpasset barnas og familienes behov, er først og fremst en investering i innbyggernes velferd, men må også ses på som en investering som kan spare kommunen for mer inngripende og kostbare tiltak senere.

For å lykkes med tidlig innsats er det viktig at det finnes et velfungerende støttesystem som bidrar til at alle barn og elever uavhengig av behov og forutsetninger, får delta og lære i et inkluderende fellesskap sammen med andre jevnaldrende. Dette krever at lærere og andre pedagogisk ansatte har både reell og formell pedagogisk og spesialpedagogisk kompetanse. Videre skal det enkelte barn bli hørt og sett som aktører i eget liv, og de skal være aktivt deltagende i undervisning og læring. Alle barn og unge så langt det er mulig, skal ha tilhørighet i fellesskapet, og den hjelp og støtte de trenger skal som hovedprinsipp gis i den enkelte barnehage og skole. Dette støttesystemet er fremhevet i Meld. St. 6 (s. 93) og bygger på en tredeling av innsatstyper.



Støttesystemets tre nivåer. (St.meld. 6 (2019-2020))

Samarbeid og tilrettelegging er to viktige begreper innenfor tidlig innsats og for å sikre barns beste. Her trenger vi «Laget rundt barnet». St.meld. 6 (2019–2020) understreker viktigheten av å bygge et tverrfaglig lag rundt barnet, der blant annet lærere, spesialpedagoger, PP-tjenesten og helsetjenester samarbeider tett. For å lykkes med tidlig innsats, må dette samarbeidet også omfatte foreldre, barnehage, skole, SFO og eventuelt andre relevante tjenester.

Årshjul og prosess i Sør-Østerdal knyttet til regional tilskuddsordning

Høst

- Innspill, analyse og evaluering av temaene i regional kompetanseplan i kommunale arbeidsgrupper, regionalt nettverk og styringsgruppe i samråd med UH. Dette skjer etter innspill fra enhetene i regionen. Dette danner utgangspunktet for behovsmeldingen.
- Det settes ned en arbeidsgruppe som utarbeider et høringsutkast til behovsmelding.

Desember/januar

- Arbeidsgruppen ferdigstiller høringsutkastet, som behandles i kommunale arbeidsgrupper og i styringsgruppen.
- Styringsgruppen beslutter innholdet for kommende behovsmelding.
- Koordinator i samråd med styringsgruppen utarbeider behovsmelding med beregninger.

Innen 1. februar

- Behovsmeldingen sendes til Statsforvalter i Innlandet v/samarbeidsforum.

Mars

- Behovsmelding blir vurdert gjennom Samarbeidsforum Innlandet, hvor Statsforvalter fatter endelig vedtak om tildeling.
- Evaluering og revidering av regional kompetanseplan.

April

- Tilskuddsmidler for kommende barnehage- og skoleår blir ubetalt til regionen.
- Evaluering og revidering av regional kompetanseplan.

Mai

- Evaluering av den regionale tilskuddsordningen knyttet til måloppnåelse, strategier for regionen, samarbeid mellom ulike aktører og partnere og prosessen rundt behovsmeldingen og plan for regional kompetanseordning.

Juni

- Rapportering fra regionen til Utdanningsdirektoratet om måloppnåelse for barnehage- og skoleåret som har gått knyttet til regional tilskuddsordning.

Behovskartlegging i barnehager og skoler for perioden 2025-2029

Det ble gjennom høsten 2024 gjennomført en grundig behovskartlegging i hele regionen som danner utgangspunktet for denne planen. Alle skoler og barnehager i alle de fem kommunene var involvert, hvor formålet var å avdekke hvilke behov som ligger til grunn for kompetanseheving. Involvering og medvirkning har vært to sentrale faktorer i denne prosessen. Det har blitt gjennomført flere møter på ulike nivåer i både kommunen og regionen for å sikre at behovene gjennom kartleggingen er godt identifisert og vurdert. Det ble også nedsatt en egen arbeidsgruppe med representasjon fra skole- og barnehageeier, støttesystem, UH miljøet og koordinator som bearbeidet og jobbet med å analysere datamaterialet. Dette ble deretter tatt med tilbake til styringsgruppen i regionen, som igjen tok det videre med sine kommunale arbeidsgrupper for å ivareta perspektivene til barnehager og skoler. Behovskartleggingen for perioden 2025-2029 er med utgangspunkt i disse kartleggingene, observasjonene og undersøkelsene:

- Behovskartlegging i alle skoler og barnehager i alle kommuner med Forms skjema*
- Utviklings og kartleggingsverktøy (UKIP) fra Learnlab knyttet til inkluderende praksis*
- Forskning på gruppelederrollen fra SEPU*
- Nasjonale prøver*
- Eksamensresultater og øvrige læringsresultater*
- Kartlegginger i den enkelte barnehage, skole og PPT*
- Barnesamtaler og elevsamtaler*
- Elevundersøkelsen*
- Ungdata*
- Levekårsundersøkelsen*
- Henvisninger til PPT*
- Evaluerings av foregående periode og plan for regional kompetanseordning.*

Etter analysen ble det avdekket fire satsningsområder som danner utgangspunktet for den regionale satsningen i Sør-Østerdal for kommende periode. Disse gjelder både innen barnehage og skole, og er:

- **Autoritative voksne som forebygger og håndterer atferd som utfordrer**
- **Språk, lese- og skriveferdigheter**
- **Inkluderende fellesskap**
- **Ledelse på alle nivåer**

Autoritative voksne i barnehage og skole som forebygger og håndterer atferd som utfordrer

Mange pedagoger og øvrige ansatte i skoler og barnehager opplever atferd som utfordrer som krevende, og at det kan være en kilde til stress i sin egen arbeidshverdag, men også for de barn og elever som fremviser den negative atferden, og for de andre som er rundt (McCarthy et.al: Roland 2021). Her blir det viktig å skape gode læringsmiljøer hvor det er tydelige skiller på hva som er akseptabel og uakseptabel atferd (Ogden, 2015). Ansatte med god kompetanse, og som har nære relasjoner til barna og elevene er avgjørende for at vi sikrer et inkluderende og godt utdanningsløp for alle (Meld.St 6). Den autoritative voksenrollen i både barnehage og skole har en stor betydning for barn og elevers sosiale og emosjonelle utvikling knyttet til selvregulering, motivasjon, sosial trygghet og utviklingen av prososial atferd, og sees videre på som en faktor for å forebygge utfordrende atferd og handlinger. Det å være en autoritativ voksen innebærer at en balanserer på de to dimensjonene som omhandler relasjonskvalitet, og det å sette grenser, stille krav og ha tydelige forventninger (Roland, 2021). I norsk sammenheng trekkes autoritativ klasseledelse og det å være en autoritativ lærer frem som en ønsket og foretrukket stil for klasseledelse, mens i barnehagesammenheng snakker en om autoritative voksne. Barn i barnehagen og elever på skolen tilbringer mye av sin tid på disse arenaene, og det er derfor viktig at det legges til rette for miljøer hvor barn kan oppleve mestring og positiv utvikling.

Gjennom behovskartlegging i regionen fremkommer det i svarene at det er behov for økt kompetanse hos ansatte i skoler og barnehager på hvordan håndtere og forebygge atferd og vansker som utfordrer. Det er også behov for økt kompetanse knyttet til barn og unges sosiale- og emosjonelle utvikling, hvordan sikre mestringstro, og motivasjon og tilrettelegging av stimulerende pedagogiske læringsmiljøer. Elevundersøkelsen viser at en stor andel av elever kjeder seg i undervisningen, og det blir derfor viktig for regionen å jobbe frem strukturer for å fremme lærelyst og motivasjon med autoritativ klasseledelse og praktisk undervisning.

Språk, lese- og skriveferdigheter

En god språkutvikling tidlig i barns liv er avgjørende for hvordan senere leseforståelse blir i overgangen til skole, og danner også grunnlaget for læring i alle andre fag (Hjetland, 2018: Hattie,2013). Vi vet nå mye om hvilken betydning de første 1000 dagene har i et barns liv, og for at vi skal lykkes med tidlig innsats må vi fokusere på de første årene i barnehagen for å både fange opp sårbare barn, forebygge en uheldig utvikling og forhindre utenforskap (KS,2022). Det er også av stor betydning for å utjevne sosiale forskjeller (Kunnskapsdepartementet, 2024). I studien til Brekke Stangeland, trekkes det frem språk og sosial kompetanse som essensielle element som påvirker om barnet er innenfor eller utenfor felleskapet (Brekke Stangeland, 2017,

s. 116). Mange barn og unge i dag får hjelp og støtte for sent, i tillegg til at de møtes med for lave forventninger. Konsekvensen av dette er at de har en hverdag i barnehager og skoler hvor de ikke blir sett og møtt, og at de utvikler seg og lærer mindre enn det de kunne gjort med god tilrettelegging og tidlig innsats (Meld.St 6). Utfordringsbildet i dag er at flere barn og unge har større utfordringer med lesing, noe som påvirker dem videre i både skole, og senere i arbeid. Dette gjenspeiles både i PISA undersøkelser, og gjennom nasjonale prøver i skolen. I barnehagen ser en i dag at det er mindre fokus på høytlesing, og at lesing er preget av en ad-hoc tilnærming. Dette er også noe som blir fremhevet i den nasjonale Leselyststrategien *“Sammen om lesing 24-30”* fra 2024, som ble utgitt av Kultur- og likestillingsdepartementet sammen med Kunnskapsdepartementet. I regionen kommer det frem gjennom behovskartlegging i alle kommunene at det er behov for ytterligere fokus og styrking av språkutvikling i barnehagen, og det å inneha et forebyggende perspektiv på å avdekke og forebygge lese- og skrivevansker i grunnskolen. Dette blir sett i sammenheng med å forebygge ulike former for atferdsvansker, ufrivillig skolefravær, konsentrasjonsvansker og manglende motivasjon hos barn og unge. Det er også et behov for å øke kompetansen på hvordan tilpasse og følge opp i ordinær undervisning, og tilrettelegging knyttet til flerspråklige barn og elever.

Inkluderende fellesskap

Inkludering i både barnehage og skole er helt sentralt for at barn og unge skal oppleve trygghet, mestring og tilhørighet. Inkludering er et prinsipp som er nedfelt i både internasjonale og nasjonale føringer, samt styringsdokumenter. Inkludering og tidlig innsats er to perspektiver som henger tett sammen, og det er viktig at det etableres en kultur for dette gjennom at barn og unge skal oppleve trygghet, mestring og tilhørighet (Meld.St 6). I et inkluderende fellesskap blir mangfoldighet verdsatt, og er en avgjørende faktor for å skape inkluderende læringsmiljø (Statped). I hvilken grad barnet blir inkludert, er avhengig av systemet rundt, de ansatte og hvilke relasjoner barnet er del av. Haug (2014) konkretiserer begrepet inkludering til å handle om fire ulike nivåer - fellesskap, deltakelse, medvirkning og utbytte. Barna skal både høre til en gruppe, ha mulighet for å både delta og medvirke, og i tillegg skal vi sikre et faglig og sosialt utbytte.

I regionen ble det avdekket gjennom UKIP (LearnLab – steg 2) og behovskartlegging at det er et behov for å styrke kompetansen om hvordan vi skal legge til rette for læringsmiljøer som fremmer mangfold og inkludering. Vi må heve kunnskapen om hvordan vi kan ivareta det enkelte barn og elevs behov og forutsetninger i fellesskapet, med fokus på inkludering. I tillegg så vi at vi

må arbeide for at ulikheter skal bli sett på som en ressurs og at vi gjennom vår praksis etterspør barn og unges subjektive opplevelse av å være inkludert. Undersøkelse fra levekårsundersøkelsen viser også at det er en høy andel unge som opplever utenforskap i regionen.

Ledelse på alle nivåer

Ledere på alle nivåer er viktige for å bidra til å utvikle inkluderende skoler, SFO og barnehager av høy kvalitet (Roland et al., 2023). Kvaliteten på ledelse har en direkte sammenheng knyttet til i hvor stor grad en lykkes med forbedringsarbeid. Ledere på alle nivåer innebærer ledere på kommunalsjef nivå, og helt ned til den enkelte leder i klasserom i skolen, SFO, og på avdelinger i barnehagen. I Meld.St 6 understrekkes det hvor viktig det er at ledere legger til rette for at det skapes en kultur for inkludering og tidlig innsats. I tillegg fremheves det at ledere har ansvar for utvikling av profesjonelle lærende fellesskap, hvor ansatte kan reflektere, evaluere og drøfte egen praksis. Ledere skal sikre at de ansatte innehar nødvendig kunnskap og kompetanse for å gi barn og unge et godt tilbud. Ledelse kan forstås som en innflytelsesprosess hvor leder gjennom sine handlinger og interaksjoner med sine ansatte skal nå felles mål (Riis & Paulsen, 2022). Vi vet gjennom forskning og litteratur mye om hva som fungerer og ikke fungerer knyttet til utvikling og forbedringsarbeid i barnehager og skoler. Skal vi oppnå effekt hvor vi ser en endring hos barn og unge er vi avhengige av ledere som innehar kompetanse og kunnskap om ledelse, og forståelse av sin rolle som leder.

Siden oppstarten av FoU-prosjektet «Kultur for læring» i regionen fra 2016 har det vært fokus på at gruppeledere skal bidra til styrking i ledelsen med utviklingsarbeidet. Undersøkelser viser at det fortsatt er behov for å styrke både gruppelederrollen og den øvrige ledelsen i barnehager og skoler, slik at de har gode strukturer og rammer for utviklingsarbeid.

Behovskartlegging høsten 2024 viser også behov for å styrke profesjonsfellesskapet, øke kompetansen på forskning og kunnskap, fremme kollektiv læring og mestring, og videreutvikle tilbakemeldingskulturen. UKIP-undersøkelsen peker spesielt på behovet for sterkere ledelse av inkluderende praksis og støtte til de ansattes personlige læring.

Målsettinger for regional kompetanseordning i Sør-Østerdal:

I denne delen av planen vil det bli beskrevet mål knyttet til hvert av de fire satsningsområdene, samt kjennetegn og strategier for å nå målene. Målene skal være styrende for det arbeidet vi gjør i barnehager og skoler, og skal sees opp mot regionens visjon. Dette er illustrert gjennom modellen nedenfor:



Regionens overordnede strategier:

- Alle kommuner og enheter utarbeider implementeringsplan
- Pedagogisk analyse benyttes opp mot de fire satsningsområdene i denne planen
- Det benyttes forskningsbasert kunnskap
- Vi jobber med tilbakemeldingskultur for å fremme utvikling, læring og kvalitet
- Virksomhetens ledelse og gruppeledere gis kompetanseheving på de fire valgte satsningsområdene gjennom leder- og gruppeledersamlinger

Tema: Autoritative voksne

Mål:

Barn og unge møtes med omsorg og tydelige forventninger av alle ansatte.

Kjennetegn på måloppnåelse:

De ansatte:

- Har god struktur, orden og forutsigbarhet i hverdagslige situasjoner.
- Kommuniserer klare forventninger til positive handlinger og griper inn når negative handlinger oppstår.
- Bygger gode relasjoner til barn og unge ved å ta deres perspektiv, være sensitive til deres behov, og skaper positive miljøer for barn og unge.

Barn og unges sosiale og emosjonelle utvikling påvirkes positivt og bidrar til at:

- Negative handlinger forebygges og reduseres.
- Prososial atferd øker og videreutvikles.
- Evnen til selvregulering, motivasjon og selvstendighet øker.
- Barn og unge får større grad av sosial trygghet.

Strategier for å nå målene:

Virksomhetens ledelse og gruppeledere jobber aktivt med å øke kompetansen og legger til rette for at ansatte trener på utøvelsen av den autoritative voksenrollen i egen virksomhet.

Virksomhetens ledelse jobber aktivt for å ha oversikt over de ansattes utøvelse av autoritativ voksenrolle, og veileder sine ansatte mot målet.

Virksomhetens ledelse og gruppeledere løfter utfordringer og problemstillinger med arbeidet til kommunal arbeidsgruppe for å få støtte og veiledning i arbeidet.

Kommunal arbeidsgruppe må være aktive pådrivere i arbeidet og etterspørre status fra den enkelte virksomhet.

Tema: Språk, lese- og skriveferdigheter

Mål:

Alle barn og unge får tidlig støtte til å utvikle ferdigheter i språk, lesing og skriving.

Kjennetegn på måloppnåelse:

- Alle barn og unge har tilgang til språkstimulerende aktiviteter som fremmer kommunikasjon og helhetlig språkutvikling.
- Barn og unge deltar daglig i aktiviteter som fremmer kommunikasjon og helhetlig språkutvikling.
- Ansatte tilrettelegger for god språk-, lese- og skriveutvikling.
- Færre barn og unge er under kritisk grense på lesing, og færre henvises til PPT på grunn av språkvansker.
- Resultater fra kartlegging og nasjonale prøver viser forbedring i lese- og skriveferdigheter i regionen.

Strategier for å nå målene:

Ansatte gjennomfører systematisk kartlegging av barn og unges språklige ferdigheter for å sikre progresjon og fange opp de som viser tegn til språkvansker. Det iverksettes tiltak ved behov.

Ledelsen og gruppelederne arbeider systematisk med virksomhetens språkmiljø (f.eks. gjennom kompetansepakker, språkløyper, o.l.).

De ansatte utvikler et læringsstøttende fysisk miljø i virksomheten.

Kartlegging og nasjonale prøver benyttes som datagrunnlag i arbeidet med språk, lesing og skriving.

De ansatte utvikler kompetanse og kunnskap om minoritetsspråklige/flerspråklige barn og unge.

Tema: Inkluderende fellesskap

Mål:

Alle barn og unge kjenner tilhørighet til et fellesskap, og opplever trygghet og mestring i hverdagen.

Kjennetegn på måloppnåelse:

- De ansatte anser alle barn og unge som likeverdige i fellesskapet.
- Det er gode og trygge relasjoner mellom de ansatte og barn og unge, og mellom barn og unge.
- De ansatte har kompetanse om barnas forutsetninger og tilpasser lek- og læringsaktiviteter deretter.
- Barn og unge uttrykker å oppleve seg selv som en ressurs i fellesskapet.
- Barn og unge opplever at deres stemme blir hørt og at de får medvirke i fellesskapet.
- Barn og unge opplever både faglig og sosialt utbytte i fellesskapet.
- De ansatte legger til rette for at alle barn og unge kan oppleve mestring i hverdagen gjennom variasjon i arbeidsmetoder.

Strategier for å nå målene:

Ledelsen og gruppelederne jobber for at de ansatte skal ha kunnskap om barn og unge på enheten for å kunne sikre inkludering av alle.

Ledelsen og gruppeledere legger til rette for arbeid med mangfold og økt kunnskap om kulturer og minoriteter.

Den enkelte ansatte søker kunnskap og øker sin kompetanse for å utvikle et inkluderende fellesskap.

De ansatte jobber bevisst med fellesskapende aktiviteter.

Det etableres tydelige strukturer for å løfte frem barn og unges opplevelse av inkludering, både gjennom samtaler, kartlegging og observasjon.

Tema: Ledelse på alle nivåer

Mål:

Ledelse på alle nivå sikrer barn og unges trivsel, læring og utvikling.

Kjennetegn på måloppnåelse:

- Læringsmiljøene i barnehager og skoler er trygge og inkluderende.
- Barn og unge møter støttende voksne som har høye forventninger og stiller realistiske krav.
- Resultater fra medarbeiderundersøkelser/kartlegginger knyttet til ledelse viser forbedring.

Strategier for å nå målene:

Virksomhetens ledelse utarbeider i samarbeid med alle ansatte mål og en plan for arbeidet.

Virksomhetens ledelse jobber aktivt med kompetanseutvikling for alle ansatte.

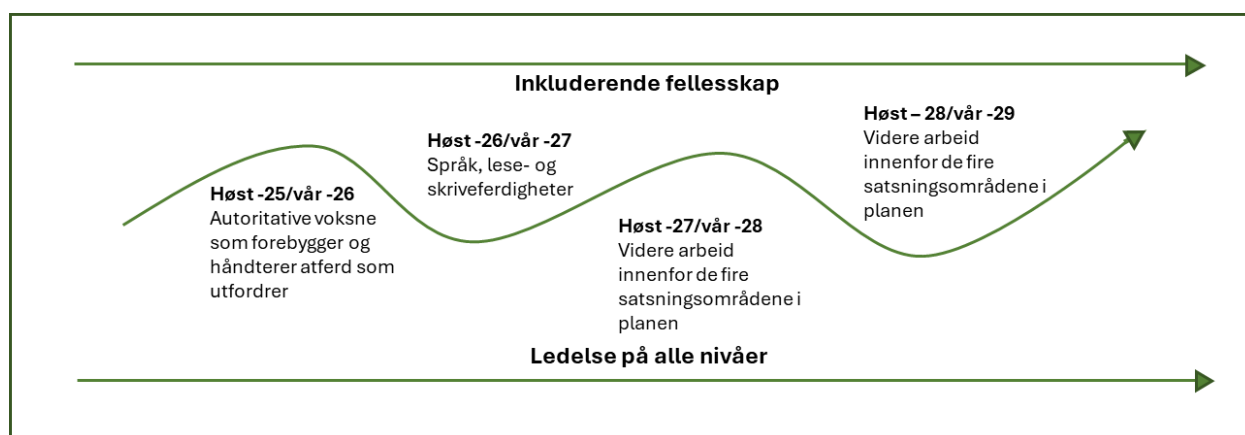
Virksomhetens ledelse og gruppeledere gir veiledning til alle ansatte.

Virksomhetens ledelse sørger for at enheten jobber aktivt med et tematisk kompetanseforløp.

Virksomhetens ledelse og gruppelederne bruker data om egen enhet for å følge med på barn og unges progresjon.

Kapasitetsskapende aktiviteter og fremdriftsplan

Fremstillingen nedenfor skisserer regionens overordnede fremdriftsplan for perioden 2025-2029. Ettersom mye kan skje i løpet av en fireårsperiode, har det blitt besluttet å ha en noe fleksibel plan for arbeidet i den kommende perioden. Det er besluttet at vi i skole- og barnehageåret 2025-2026 skal ha et hovedfokus på temaet "Autoritative voksne som forebygger og håndterer atferd som utfordrer", og at vi i det påfølgende året retter fokus mot "Språk-, lese- og skriveferdigheter". Temaene "Ledelse på alle nivåer" og "Inkluderende fellesskap" vil være sentrale temaer gjennom hele fireårsperioden, og vil sees i sammenheng med temaene for de to første årene. Ledelse på alle nivåer og inkluderende fellesskap vil også ligge som en rød tråd for arbeidet i 2027-2029, men for akkurat denne perioden står det tematiske hovedfokuset noe mer åpent i denne langsiktige kompetanseplanen som ble utarbeidet våren 2025. Et mer detaljert hovedfokus vil fastsettes av styringsgruppa etter innspill og kartlegging av behovene i Sør-Østerdal i forkant av hvert skole- og barnehageår.



Regionen har siden høsten 2022 gjennomført utdanning av gruppeledere fra hver barnehage og skole. Fra 2025 vil vi fortsette å ha fokus på å få større sammenheng mellom de ulike tiltakene gjennom møter og samlinger på leder- og gruppeledernivå, regionale nettverkssamlinger og arbeid i kommunale arbeidsgrupper. For å legge til rette for dette er styringsgruppen i regionen helt sentralt. Formålet er at tiltakene skal fremme kollektive prosesser for profesjonsutvikling som utvikler barnehagen og skolen - for å nå regionens mål.

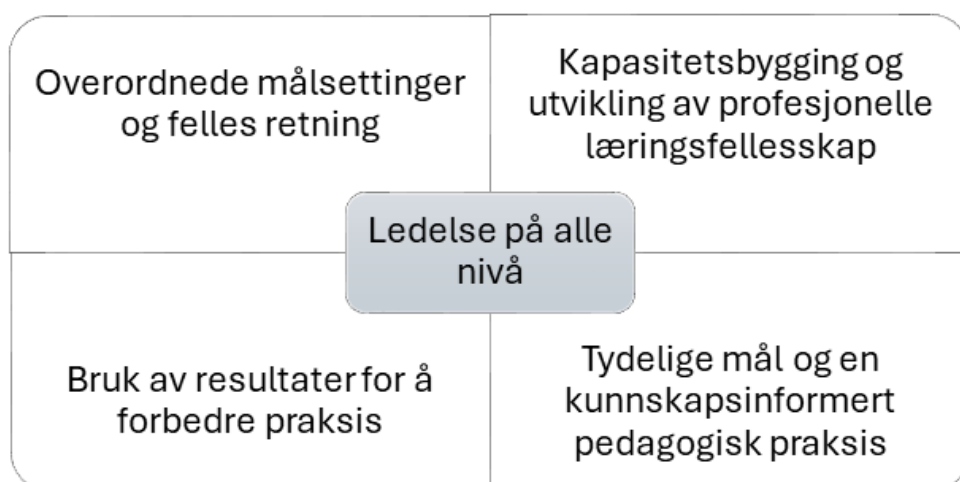
Rammeverk for regional kompetanseutvikling

Barnehageloven stiller krav til kvaliteten knyttet til barnas opplevelser og erfaringer. I regjeringens strategi for barnehagekvalitet er det en uttrykt ambisjon om at alle barnehager skal ha god og kvalitetsutviklende ledelse (Kunnskapsdepartementet, 2021). Opplæringsloven fastslår at kommunen skal arbeide for å holde ved lag og heve kvaliteten i grunnskoleopplæringa. Stortingsmeldinga *En mer praktisk skole* spesifiserer at god kompetanse og god ledelse på alle nivåer er sentralt for å heve kvaliteten i skolen (Meld. St. 24 (2023-2024)). Den samme stortingsmeldinga knytter også til kommunenes tverrfaglige tjenester til kvalitetsarbeidet, ved å presisere at kommunene har ansvaret for at alle som jobber med barn og unge må samle sine innsatser, samarbeide og dra i samme retning. Folkehelsemeldinga (St. Meld. 15 (2022-2023)) uttrykker oppvekstsektorens oppdrag forbilledlig; Gi alle barn og unge den beste starten på livet.

Struktur og retning i forbedringsarbeidet er nødvendig for vellykkede prosesser og gode resultater i regionens kvalitetsarbeid. Et rammeverk bidrar til dette ved å tydeliggjøre hva som ligger til grunn for strategiene regionen arbeider etter, og er et grunnlag for de kapasitetsskapende aktivitetene som involverer mange aktører i Sør-Østerdal, med den hensikt å nå intensjonene som ligger i både nasjonale og lokale målsettinger og forventninger. I denne delen av planen gis det en kort fremstilling av rammeverket.

Koherens i forbedringsarbeidet

Koherensmodellen til Michael Fullan og Joanne Quinn (2016) fokuserer på å skape sammenheng og mening i forbedringsarbeidet. En bearbeidet versjon av modellen løfter frem nøkkelkomponentene som er vist i figuren under:

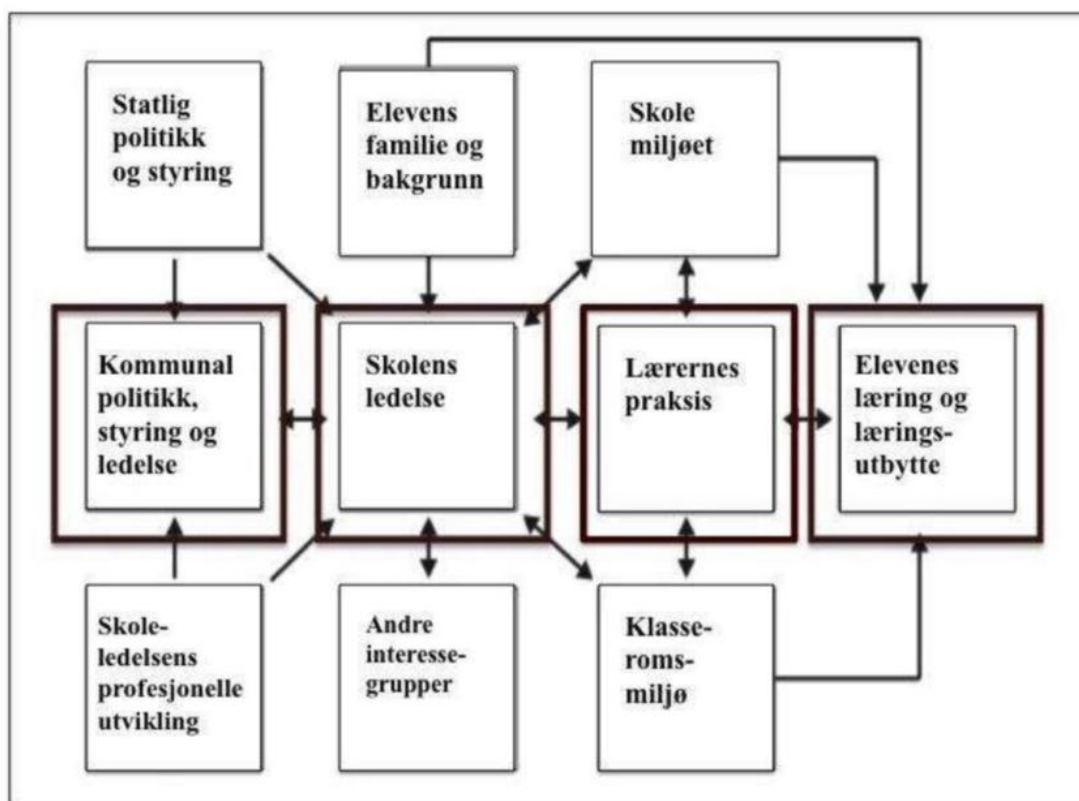


Figur 1: Koherensmodellen, Fullan & Quinn, 2016

Sentralt i modellen er «Ledelse på alle nivå». Dette indikerer at i et forbedringsarbeid med sterk sammenheng mellom de ulike innsatsene, er ikke ledelse begrenset til toppledelsen i organisasjonen. Ledelse involverer alle nivå, inkludert barnehage- og grunnskolelærere, gruppeledere, mellomledere, pedagogiske ledere, styrere, rektorer og kommunale ledere.

Den pedagogiske verdikjeden

Den pedagogiske verdikjeden er omsatt til norsk kontekst av Jan Merok Paulsen og bygger på forskningsarbeidet til Kenneth Leithwood og Karen Seashore Louis (2012). Den pedagogiske verdikjeden (figur 2) refererer til sammenhengen mellom ulike nivåer i utdanningssystemet, hvor det er den samlede innsatsen i verdikjedens sentrallinje som får betydning for barnas utvikling i barnehagen og for elevenes læringsutbytte i skolen.



Figur 2: Den pedagogiske verdikjeden, Paulsen og Jenssen, 2023

Gruppeledere i barnehage og skole - Teacher leadership

Teacher leadership handler om lærere som har et utvidet oppdrag og virker både i og utenfor avdeling og klasserom, med intensjon om å forbedre pedagogisk praksis og læringsmiljø (York-Barr & Duke, 2004). I region Sør-Østerdal er teacher leadership sterkt knyttet til gruppelederrollen. I regionen er gruppelederen i barnehage som oftest pedagogisk leder, mens gruppelederen i skolen i de aller fleste tilfeller er en lærer uten tilknytning til skolens lederrolle.

Ulike faktorer henholdsvis fremmer og hemmer teacher leadership (Nguyen et al., 2020; Wenner & Campbell, 2017). Blant faktorene som bidrar positivt til teacher leadership kan nevnes kompetanseheving hos de som er i rollen, barnehagens og skolens kultur, kollegialt samarbeid og lederstøtte. Flere studier viser at gruppeledere/teacher leaders opplever å få uventede oppgaver fra sine ledere knyttet til rollen (Wenner & Campbell, 2017). Denne kunnskapen viser betydningen av klarhet i hva som ligger til rollen for gruppeledere både i barnehage og skole.

Erfart læreplan

Erfart læreplan er knyttet til læreplanteori (Goodlad, 1979) og viser til hvilke reelle erfaringer og opplevelser barna har. Med læreplan menes det i denne sammenheng både konkrete voksenstyrte pedagogiske og didaktiske aktiviteter, lekpregede aktiviteter og friminutt. Mange av erfaringene barna sitter igjen med er planlagte og positive som et resultat av god pedagogisk praksis. Imidlertid vet vi at en del barn også opplever erfaringer som ikke er planlagte, som mobbing, utenforskap og manglende læringsutbytte. Barnas opplevelser er deres virkelighet. Det er derfor viktig å forstå og analysere hvordan læreplanen fungerer i praksis og hvorfor den eventuelt ikke fungerer etter intensjonene.

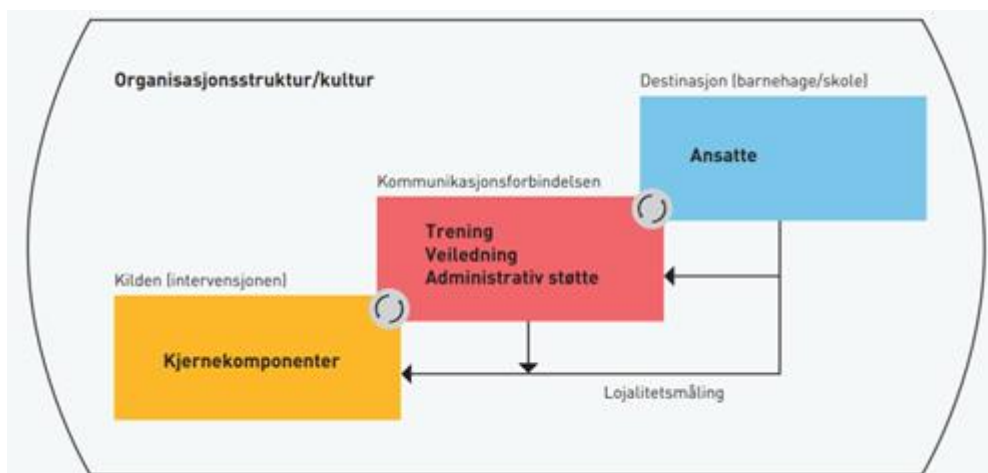
Pedagogisk analyse

Pedagogisk analyse (Nordahl, 2012) er en modell for systematisk å undersøke og forbedre pedagogisk praksis og læringsmiljø. Lukket sosial systemteori (Luhmann, 2000) er en grunnpilar for pedagogisk analyse. Denne tilnærmingen brukes til å identifisere utfordringer, analysere årsaker og utvikle forskningsinformerte tiltak.

Pedagogisk analyse er en sentral arbeidsform i region Sør-Østerdal og dreier seg også om et tankesett som innebærer å vurdere egen praksis og forsøke å gjøre endringer som får positive innvirkninger på barnas læring og trivsel.

Implementering av endringsarbeid

En implementeringsplan er avgjørende i forbedringsarbeid fordi den sikrer strukturert gjennomføring, kontinuerlig støtte og bærekraftige endringer (Fullan, 2007). For å gi en god oversikt og beskrive endringsarbeidet i Sør-Østerdal for den kommende perioden, benytter vi oss av Fixsen m.fl. sitt rammeverk for implementering fra 2005 (figur 1). Modellen tydeliggjør kompleksiteten av et endringsarbeid som skoler, barnehager, SFO, PPT og andre instanser i laget rundt barnet må orientere seg i og håndtere i arbeidet med endring, kvalitet og kapasitet. Modellen gir en forståelse av hvordan ulike faktorer samspiller når enheten skal gjennom utvikling. De ulike faktorene i modellen beskrives under.



Figur 1: Rammeverk for implementering (Fixsen m.fl., 2005).

Kilden (intervensjonen)

Kilden beskriver det sentrale innholdet i endringen, altså kjernekomponentene.

Kjernekomponenter er det samme som **hva** som skal endres, eller jobbes med. I Sør-Østerdal er det valgt fire kjernekomponenter for endringsarbeidet i den gjeldende perioden, som skal implementeres i hver kommune og hver enhet. De valgte kjernekomponentene er basert på de lokale behovene i Sør-Østerdal, og er knyttet til nasjonale satsninger. Prosessen mot å velge kjernekomponenter har involvert innspill fra alle enheter og kommuner, samt bearbeidelse på regionalt nettverk og gjennom regional styringsgruppe, i samarbeid med partnere fra SePU og UiS. Kjernekomponentene skal i arbeidet være kjent for alle ansatte.

Kommunikasjonsforbindelsen

For at kilden skal nå destinasjonen, altså at kjernekomponentene blir implementert hos alle ansatte, er det behov for en kommunikasjonsforbindelse. Denne beskriver **hvordan** innholdet i de fire kjernekomponentene skal omsettes og innføres, altså hvilke aktiviteter som skal ligge til grunn. God ledelse er også en forutsetning for å lykkes i kommunikasjonsforbindelsen.

Arbeidet vil bestå av følgende elementer:

- Felles gruppeledersamlinger med erfaringsutveksling og faglig påfyll
- Veiledning av kommunale arbeidsgrupper
- Regionale nettverk for de kommunale arbeidsgruppene
- Styringsgruppemøter med representanter fra hver kommune
- Mellomarbeid til gjennomføring i profesjonelle læringsfellesskap på hver enhet
- Digitale ressurser og kompetansepakker
- Metodiske verktøy, inkludert pedagogisk analyse
- Hver kommune og hver enkelt enhet vil i tillegg ha egne kapasitetsbyggende strukturer

Implementeringsplaner for hver enhet skal utvikles og gi ytterligere beskrivelse av de aktiviteter som skal gjennomføres i det lokale profesjonelle læringsfellesskapet.

Destinasjonen (ansatte)

Destinasjonen handler om **hvem** som skal gjennomføre intervensjonen/implementeringen. Vi må sørge for å få alle med, og drive kollektive endringsprosesser.

Lojalitetsmåling

En avgjørende faktor for å lykkes med intervensjonen, er de ansattes lojalitet til arbeidet. En viktig forutsetning for dette er en god ledelse og grundig forankring i den enkelte enhet.

Enhetenes egne implementeringsplaner er en viktig del av å skape forankring, eierskap og kvalitet.

Evaluering

Evaluering av forbedringsarbeid i utdanningssektoren er avgjørende for å sikre kvalitet og utvikling i både skole og barnehage. Slike evalueringer gir innsikt i hvordan tiltak fungerer i praksis, og hvordan de kan forbedres for å møte barns og elevers behov på en mer målrettet måte (OECD, 2013; Kunnskapsdepartementet, 2019).

I barnehage og skole er evaluering en sentral del av det profesjonelle utviklingsarbeidet. Den bidrar til å identifisere hva som fungerer, hva som bør justeres, og hvordan praksis kan videreutvikles. Ifølge Ertesvåg og Roland (2020) må evaluering forstås som en kontinuerlig prosess som er tett knyttet til implementering og det handler ikke bare om å måle resultater, men om å forstå hvordan tiltak virker i konteksten de er satt inn i. Nordahl og Skov Hansen (2016) mener at evaluering både på ha et søkelys på resultatoppnåelse og på kvaliteten på gjennomføringen.

Forskning indikerer at evaluering som involverer ansatte og bygger på refleksjon og dialog, har størst effekt (Ertesvåg & Roland, 2020). For at evaluering skal føre til reell forbedring, må den være forankret i ledelse, kultur og struktur – og brukes aktivt som grunnlag for videre utvikling. I region Sør-Østerdal skal kommunene og enhetene evaluere eget ståsted knyttet til kjennetegnene på måloppnåelse for de fire tematiske områdene som er beskrevet tidligere i denne planen. Dette arbeidet bør gjøres i de kommunale arbeidsgruppene og følges opp med pedagogiske analyser på de områdene hvor kommunene ser at de ikke helt har lyktes. Evaluering er en prosess som må fremgå i kommunene og enhetene sine implementeringsplaner og årshjul.

Roller og ansvarsfordeling i Sør-Østerdal

Rolle

Kunnskapsdepartementet og Utdanningsdirektoratet (UDIR)

Statsforvalter i Innlandet og Samarbeidsforum

Barnehage- og skoleeier

Regional koordinator

Universitet og høgskolemiljøet (UH) evt andre kompetanse-miljøer

Styringsgruppen

Regionale nettverk

Kommunale arbeidsgrupper

Pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT) med eventuelt bistand fra Statped

Barnehage- og skoleledere (styrere og rektorer)

Gruppeledere

Tillitsvalgte

Barnehagemyndighet

Alle ansatte i barnehager og skoler

Ansvar

Det overordnede nasjonale ansvaret for barnehager og skoler, og for at opplæringspolitikken blir satt ut i praksis.

Forvalter tilskuddsordningen gjennom felles overordnet plan for lokal kompetanseutvikling i Innlandet, samt behandler søknad til behovsmeldingene og fattet vedtak.

Det overordnede ansvaret for kvaliteten på tilbudet som gis i barnehager og skoler. Ansvarlige for å prioritere og sette av tid til kompetanseutvikling for ansatte i oppvekstsektoren. Følge opp planverk, og at dette blir overført til det direkte arbeidet med barn og unge. Samarbeid med aktuelle aktører, og være en pådriver.

Planlegge, koordinere, gjennomføre og evaluere at den regionale kompetanseutviklingen skjer i tråd med plan. Være en samarbeidspartner og bindeledd mellom regionen og øvrige samarbeidspartnere.

Være en samarbeidspartner for regionen gjennom å bidra med forskningsbasert innhold i barnehage- og skolebasert kompetanseutvikling. Er fagansvarlige. Bistå med å utarbeide strategier, tiltak og planer med utgangspunkt i regionale behov.

Sikre at det er fremdrift i regional kompetanseplan for å nå målene, og at det er god kommunikasjon mellom alle ledd. Fatter beslutninger på vegne av regionen gjennom representasjon gjennom ulike roller.

Sikre at det er en sammenheng mellom regional kompetanseutvikling, og at dette er forankret i de enkelte kommunene. Løfte opp aktuelle problemstillinger, og bidra aktivt til erfarings- og kunnskapsdeling.

Være et bindeledd mellom det regionale nettverket og de enkelte enhetene i skole og barnehage, for å sikre fremdrift og god kommunikasjon gjennom planlegging og oppfølging.

PPT spiller en aktiv rolle i å støtte og veilede barnehager og skoler i den regionale kompetanseutviklingen. PPT er selv også en målgruppe for kompetanseutvikling ut ifra lokale behov. Bidrar med planlegging og utarbeidelse av strategier for regionen. Statped kan bistå med kompetanseutvikling, eller være en drøftingspartner ved behov etter søknad fra PPT.

Lede utviklingsarbeidet på sin enhet gjennom planlegging, involvering og gjennomføring av kompetansetiltak blant de ansatte på sin enhet. Sikre kollektive prosesser og læring gjennom profesjonelle lærende fellesskap.

Bidra til å dra utviklingsprosesser sammen med rektor/styrer, og forbedre pedagogisk praksis og læringsmiljø på sin enhet ved å styrke det profesjonelle lærende fellesskapet og den kollektive kapasiteten.

Ivareta medbestemmelse og de ansattes perspektiv gjennom blant annet representasjon i styringsgruppen, og i de kommunale arbeidsgruppene. Bistår med utarbeidelse av mål, planer og strategier for regionen.

Skal bidra med kunnskap og oversikt over kompetansebehov for både kommunale og private barnehager i kommunen.

Sikre gode utviklings- og læringsmiljøer for alle barn i barnehager og skoler som er i tråd med mål, strategier og planer for regionen og gjennom nasjonale føringer. Bidra til kollektiv læring og refleksjonsprosesser gjennom profesjonelle lærende fellesskap.

Referanser:

- Brekke Stangeland, E. (2017). The impact of language skills and social competence on play behaviour in toddlers. *European early childhood education research journal*, 25(1), 106-121.
- Ertesvåg, S. K., & Roland, P. (2020). Implementering av endringsprosesser i barnehagen. Gyldendal Akademisk.
- Fullan, M. & Quinn, J. (2017). Koherens i skoleutviklingen. Kommuneforlaget AS
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Routledge.
- Goodlad, J.I. (1979). *Curriculum Inquiry*. McGraw – Hill Book Company
- Granone, F., Reikerås, E., Sæbø, J., Solheim, K., Kaltvedt, E., Ree, M., Esmaeeli, S., Furskog-Risa, E. C., & Dybvig-Jon er, M. (2022). Tidlig innsats, tidlig i livet: En sammenstilling og analyse av eksisterende kunnskap og forskning om de 1000 første dagene i et individs liv, inklusive livet i magen (FoU-rapport nr. 224002). Kommunesektorens organisasjon (KS)
- Hattie, J. A. C. (2013). Synlig læring: et sammendrag av mer enn 800 metaanalyser av skoleprestasjoner. Cappelen Damm akademisk.
- Haug, P. (2014). Inkludering. Gyldendal akademisk.
- Hjetland, H. N. (2018). Predicting and improving reading comprehension: A quantitative multimethod approach (Ph.D.-avhandling, Universitetet i Oslo, Det utdanningsvitenskapelige fakultet). Series of dissertations submitted to the Educational Sciences, University of Oslo (nr. 282). Universitetet i Oslo.
- Hye, L., Roland, P., & Øgård, M. (2023). Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: Profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse. (1. utg., hefte). Cappelen Damm akademisk.
- Hye, L., Roland, P., Hye, L., & Øgård, M. (2023). Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT : profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Kunnskapsdepartementet. (2019). Meld. St. 6 (2019–2020) Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO.
- Kunnskapsdepartementet. (2024). Et jevnere utdanningsløp: barnehage og skole/SFO som innsats mot ulikhet blant barn. (Rapport)
- Leithwood, K. & Louis, K.S. (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. Jossey-Bass
- Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer*. Hans Reitzels forlag
- Mc Carthy et al (2015) Teacher stress, emotion and classroom management. I E T Emmer & E. J. Sabornie (Red.) *Handbook of classroom management* (2. Utgave s. 301-321). Routledge
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2020). A Review of the Empirical Research on Teacher Leadership (2003-2017): Evidence, Patterns and Implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 60-80.
- Nordahl, T. & Skov Hansen, L. (2016). Barnehagen – Bruk av kartleggingsresultater i forbedringsarbeid. Gyldendal

- Nordahl, T. (2012). Pedagogisk analyse. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Nordahl, T., & Skov Hansen, L. (2016). Bruk av kartleggingsresultater i forbedringsarbeid. Gyldendal Norsk Forlag.
- OECD. (2013). Synergies for better learning: An international perspective on evaluation and assessment. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264190658-en>
- Ogden, T. (2015) Sosial kompetanse og problematferd blant barn og unge. Gylden Akademisk
- Ogden, T. (2015). Sosial kompetanse og problematferd blant barn og unge (1. utg). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Paulsen, J. M. & Jenssen, M. M. (2023). Strategisk skoleledelse. Fagbokforlaget
- Riis, P. & Paulsen, J. M. (2022). Ledelse som praksis: Å utvikle skolen gjennom lærende møter og prosesser. Universitetsforlaget.
- Roland, P. (2025). Barn og elever i utfordrende kontekster : ulike perspektiver (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Roland, P. (2021) Den autoritative voksenrollen i barnehage og skole. Cappelen Damm Akademisk
- Roland, P., Hye, L., & Øgård, M. (2023). Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: Profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse. Cappelen Damm.
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature. Review of Educational Research, 87(1), 134-171.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership?: Findings from two decades of scholarship. Review of Educational Research, 74(3), 255-316.

Vedlegg nr 1: Plan for leder- og gruppeledersamling 2025-2026

Samling:	Dato:	Tema:	Anbefalte ressurser:	Forarbeid:	Etterarbeid:
Digital opplæring for nye gruppeledere	02.09.25	Gruppelederrollen og pedagogisk analyse		Lese tekst og se filmene som ligger i den digitale invitasjonen til opplæringen i outlook.	
Leder- og gruppeleder-samling	17.09.25	Innføring i den autoritative voksenrollen Samskaping mellom leder og gruppelederrollen	Kapittel 1 og 2 i "Den autoritative voksenrolle i barnehage og skole" av Pål Roland. Kopi av kapitlene ligger ute i teamskanalen for gruppeledere og ledere	Det forventes at arbeidsgruppa på hver enhet gjennomfører et	Det forventes at det settes av minimum 1,5t til
Digital fagsamling for barnehage	11.11.25	Autoritativ voksenrolle i ledelse av barnegrupper	Hør podcasten fra Pål Roland Episode 27: Hvordan bli en autoritativ voksen? – UiS podkast	møte i forkant av hver gruppeleder-samling til forberedelse. Forslag og materiell til	personalmøte for arbeid med og forankring av tematikken i personalet etter hver gruppeleder-samling. Konkrete
Digital fagsamling for skole	12.11.25	Autoritativ klasseledelse	Hør podcasten fra Pål Roland Episode 27: Hvordan bli en autoritativ voksen? – UiS podkast	forberedelse sendes ut med agendaen, senest 1 uke før samlingen.	forslag til etterarbeidet presenteres på samlingen.
Leder- og gruppeleder-samling	11.02.26	Den autoritative voksenrollen i møte med atferd som utfordrer Systemteori og pedagogisk analyse	Lytt til podcasten: Episode 34: Hva er egentlig utfordrende atferd? – UiS podkast	Det vil i løpet av året utvikles nye, digitale ressurser som er egnet til for- og etterarbeid, og ytterligere informasjon om dette blir gitt på samlinger.	Det vil i løpet av året utvikles nye, digitale ressurser som er egnet til for- og etterarbeid, og ytterligere informasjon om dette blir gitt på samlinger.
Leder- og gruppeleder-samling	22.04.25	Ivaretagelse av barn og elever i ulike (utfordrende) kontekster Leder- og gruppelederrollen i profesjons-fellesskap			