

ØF-rapport 01/2014

Fra Ny GIV til varig givende

Om samarbeid mellom kommune og fylkeskommune for bedre gjennomføring av det 13-årige opplæringsløpet

av

Maria Røhnebæk
Tonje Lauritzen
Torhild Andersen



Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984. Instituttet har siden 2011 vært organisert som et aksjeselskap med Hedmark fylkeskommune, Oppland fylkeskommune, Høgskolen i Lillehammer, Sparebanken Hedmark og Stiftelsen Østlandsforskning som eiere. Østlandsforskning er lokalisert på Lillehammer, men har også et kontor på Hamar.

Instituttet driver anvendt, tverrfaglig forskning og utvikling. Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

- Næringsliv og regional utvikling
- Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskning viktigste oppdragsgivere er departementer, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

ØF-rapport 01/2014

Fra Ny GIV til varig givende

Om samarbeid mellom kommune og fylkeskommune for bedre gjennomføring av det 13-årige opplæringsløpet

av

Maria Røhnebæk
Tonje Lauritzen
Torhild Andersen

Tittel: Fra ny GIV til varig givende

Forfatter: Maria Røhnebæk, Tonje Lauritzen og Torhild Andersen

ØF-rapport nr.: 01/2014

ISBN nr.: 978-82-7356-728-4

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: 1186

Prosjektnavn: KS Ny Giv

Oppdragsgiver: KS

Prosjektleder: Torhild Andersen

Referat: Ny Giv har vært en nasjonal satsning igangsatt av Kunnskapsdepartementet for å sikre at flere ungdommer fullfører og består videregående opplæring. Østlandsforskning har på oppdrag fra Kommunesektorens organisasjon (KS) utredet organisering av og erfaringer med samarbeid mellom kommune og fylkeskommunene i forbindelse med Overgangsprosjektet i Ny GIV. Datainnsamlingen har omfattet intervjuer med prosjektledere i samtlige fylkeskommuner, dokumentstudier og casestudier i tre fylkeskommuner. Rapporten beskriver organisering, tiltak og erfaringer fra alle fylkeskommunene. Den drøfter muligheter, utfordringer og flaskehalsar og hvordan samarbeidet kan videreføres. Prosjektet omfatter også publisering av eksempelsamling og to filmer på KS sine hjemmesider.

Emneord: Grunnskole, videregående opplæring, partnerskap, samordning, forvaltningsnivå, Ny GIV, Overgangsprosjektet

Dato: Februar 2014

Antall sider: 84

Pris: Kr 130,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00
Telefaks 61 25 41 65
epost: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

Publikasjonen er vernet etter åndsverkloven. Eksemplarfremstilling utover til privatbruk, er bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtalt med Kopinor (www.kopinor.no). Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

FORORD

Ny GIV har vært en nasjonal satsning igangsatt av Kunnskapsdepartementet for å sikre at flere ungdommer fullfører og består videregående opplæring. Østlandsforskning har på oppdrag fra KS utredet erfaringer med samarbeidet mellom kommuner og fylkeskommuner i Ny GIV - prosjektperioden.

Resultatene fra utredningen presenteres i to format, denne rapporten og en film- og tekstbasert eksempelsamling på KS sine nettsider som presenterer konkrete og praktiske eksempler på tiltak som kan bidra til å sikre gode overganger. Den filmbaserte eksempelsamlingen er laget i samarbeid med Senter for livslang læring (SELL) ved Høgskolen i Lillehammer. Vi takker videoprodusent Andrew Thomas Koonce, multimediasdesigner Lars Teppan Johansen og prosjektleder Brit Svoen ved SELL for godt samarbeid om filmproduksjonen.

Vi vil takke alle som har bidratt i datainnsamlingen. En spesiell takk til de som har stilt opp i filmen, og til de som har deltatt i casestudiene i Akershus, Sogn og Fjordane og Østfold. Takk også til de fylkeskommunale prosjektlederne for intervjuer, og for å ha skaffet fram dokumentasjon. Det var dessuten verdifullt for prosjektet at Kunnskapsdepartementet ga oss muligheten til å delta på den avsluttende erfaringskonferansen for Ny GIV i november 2013.

Rådmannsutvalget i Rogaland har vært referansegruppe i prosjektet.

Vi takker KS for oppdraget og for godt samarbeid underveis. En særlig takk til fagansvarlige for prosjektet i KS, Siri Halsan og Arne Rekdal Olsen, som har gitt nyttige innspill og tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Lillehammer, 14. 02.2014


Trude Eide
forskningsleder


Torhild Andersen
prosjektleder

INNHOOLD

Sammendrag	7
1 Innledning	11
1.1 Presisering og problemstillinger	13
1.2 Metode.....	14
2 Bakgrunn	17
2.1 Ny GIV Overgangsprosjektet.....	17
2.2 Sammenhengen i Ny GIV-prosjektene.....	18
2.3 Ungdomstrinnsmeldingen og veien videre	19
2.4 Ny GIV som en del av en større helhet	20
3 Om samarbeid og partnerskap	21
4 Hovedtrekk og diskusjon	25
4.1 Innledning	25
4.2 Samarbeidet samlet.....	25
4.3 Fellestrekk og variasjon.....	26
4.4 Organisering	29
4.4.1 Kunnskapsdepartementets rolle	29
4.4.2 Prosjektorganisering og ordinær styringsstruktur	31
4.5 Utfordringer og flaskehalsar	33
4.5.1 Tid.....	33
4.5.2 Forankring og prioritering på ledelsesnivå	34
4.5.3 Geografi og lokalisering	34
4.5.4 Personvern og datasikkerhet knyttet til informasjonsoverføring.....	35
4.5.5 Fritt skolevalg	35
4.5.6 Personavhengighet.....	36
4.5.7 Flytting av fokus og prioritering	36
4.5.8 Annet	37
4.6 Strategier for å fremme samarbeid.....	38
5 Avslutning	41
5.1 Oppsummering	41
5.2 Anbefalinger	45
6 Fylkesvis kartlegging	47
6.1 Innledning	47
6.2 Akershus.....	48
6.2.1 Organisering	48
6.2.2 Tiltak - organisering av samarbeid	49
6.2.3 Strategier for videreføring.....	50
6.3 Aust-Agder.....	50
6.3.1 Organisering	50
6.3.2 Tiltak - organisering av samarbeid	51
6.3.3 Strategier for videreføring.....	51
6.4 Buskerud	52
6.4.1 Organisering	52
6.4.2 Tiltak - organisering av samarbeid	52
6.4.3 Strategier for videreføring.....	53

6.5	Finnmark.....	53
6.5.1	Organisering	53
6.5.2	Tiltak - organisering av samarbeid	54
6.5.3	Strategier for videreføring.....	55
6.6	Hedmark	55
6.6.1	Organisering	55
6.6.2	Tiltak - organisering av samarbeid	56
6.6.3	Strategier for videreføring.....	56
6.7	Hordaland	56
6.7.1	Organisering	56
6.7.2	Tiltak - organisering av samarbeid	57
6.7.3	Strategier for videreføring.....	58
6.8	Møre og Romsdal	58
6.8.1	Organisering	58
6.8.2	Tiltak - organisering av samarbeid	59
6.8.3	Strategier for videreføring.....	59
6.9	Nordland	59
6.9.1	Organisering	59
6.9.2	Tiltak – organisering av samarbeid	60
6.9.3	Strategier for videreføring.....	61
6.10	Nord- Trøndelag	61
6.10.1	Organisering	61
6.10.2	Tiltak – organisering av samarbeid	62
6.10.3	Strategier for videreføring.....	63
6.11	Oppland	63
6.11.1	Organisering	63
6.11.2	Tiltak – organisering av samarbeid	64
6.11.3	Strategier for videreføring.....	64
6.12	Oslo	65
6.12.1	Organisering	65
6.12.2	Tiltak – organisering av samarbeid	66
6.12.3	Strategier for videreføring.....	66
6.13	Rogaland	67
6.13.1	Organisering	67
6.13.2	Tiltak – organisering av samarbeid	67
6.13.3	Strategier for videreføring.....	68
6.14	Sogn og Fjordane	68
6.14.1	Organisering	68
6.14.2	Tiltak - organisering av samarbeid	69
6.14.3	Strategier for videreføring.....	69
6.15	Sør-Trøndelag	70
6.15.1	Organisering	70
6.15.2	Tiltak – organisering av samarbeid	70
6.15.3	Strategier for videreføring.....	71
6.16	Telemark.....	71
6.16.1	Organisering	71
6.16.2	Organisering av samarbeid	72
6.16.3	Strategier for videreføring.....	72
6.17	Troms	73
6.17.1	Organisering	73
6.17.2	Tiltak – organisering av samarbeid	73
6.17.3	Strategier for videreføring.....	74
6.18	Vest-Agder.....	74

6.18.1	Organisering	74
6.18.2	Tiltak – organisering av samarbeid	75
6.18.3	Strategier for videreføring.....	76
6.19	Vestfold.....	76
6.19.1	Organisering	76
6.19.2	Tiltak – organisering av samarbeid	77
6.19.3	Strategier for videreføring.....	77
6.20	Østfold	77
6.20.1	Organisering	77
6.20.2	Tiltak – organisering av samarbeid	78
6.20.3	Strategier for videreføring.....	79
7	Referanseliste	81
8	Vedlegg.....	83
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	83

Sammendrag

Om oppdraget

Denne rapporten omhandler Overgangsprosjektet i Ny GIV, som har hatt som mål å skape varige samarbeidsrelasjoner mellom kommune og fylkeskommune for å sikre bedre gjennomføring av det 13-årige opplæringsløpet. Østlandsforskning har kartlagt hvilke erfaringer som er gjort med samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene i løpet av prosjektperioden. Målet har vært å dokumentere eksempler på gode samarbeidsmodeller slik at fylkeskommuner og kommuner kan hente inspirasjon og lære av hverandre. I rapporten peker vi også på hva som utgjør utfordringer når det gjelder å sikre varig samarbeid, og vi foreslår hvordan den videre samhandlingen kan foregå. Utredningen er basert på intervjuer med alle fylkeskommunale prosjektledere for Overgangsprosjektet, dokumentstudier og casestudier i tre fylker.

Sentrale funn og anbefalinger

Samlet viser vår utredning at Ny GIV har bidratt betydelig til økt fokus på samarbeid mellom kommuner og fylkeskommuner. Samtidig ser vi at det i mange tilfeller gjenstår å finne løsninger som sikrer at samarbeidet blir varig. Kartleggingen viser at enkelte kommuner og fylkeskommuner har jobbet aktivt med etablering av formaliserte samordningsstrukturer, særlig mot slutten av prosjektperioden. I de fleste fylkeskommuner uttrykkes det imidlertid planer, ønsker og intensjoner om å få plass strukturer som vil sikre varig samarbeid, men det er fremdeles et stykke igjen før dette konkretiseres og implementeres.

Vår sentrale anbefaling til KS, fylkeskommuner og kommuner er at det bør bygges videre på den investeringen som er gjort for å styrke samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene i løpet av Ny GIV. For å ivareta de resultatene som er oppnådd i løpet av prosjektet kreves det fokus på:

- Etablering av formelle avtaler og rutiner om hvordan samhandlingen mellom ungdomsskole og videregående skole, kommune og fylkeskommune skal foregå
- Forankring på ledelsesnivå, både i fylkeskommuner (fylkesutdanningsjef), kommuner (skolesjef / skoleeier), og den enkelte skole (rektor)

Utfordringer

Overgangsprosjektet skiller seg fra andre satsninger i skolen ved at det er lagt til Kunnskapsdepartementet og ikke til Utdanningsdirektoratet. Rapporten peker på både styrker og svakheter ved at prosjektet på utradisjonelt vis har vært direkte ledet av Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementets direkte involvering oppleves som en styrke blant de fylkeskommunale prosjektlederne blant annet fordi det signaliserer at satsningen prioriteres høyt politisk. Videre omtales departementets ledelse av prosjektet som lite byråkratisk ved at det har vært tette relasjoner mellom den nasjonale og den fylkeskommunale prosjektledelsen. Dette oppleves som effektivt, og det fremheves at den tette koblingen reflekterer grunntanken i Ny GIV om tett oppfølging.

Samtidig fremkommer det at departementets sentrale rolle og deres direkte kontakt med de fylkeskommunale prosjektlederne (i midlertidige stillinger) kan ha gjort at sentrale aktører knyttet til opplæring har følt seg forbigått. Dette gjelder blant annet Utdanningsdirektoratet, fylkesmannen, og skoleadministrasjonen i kommunene, og til dels også skoleledere. Den direkte kontakten kan også ha ført til at den sentrale ledelsen for utdanning i fylkeskommunen har blitt satt noe på sidelinjen. Dette har betydning for realiseringen av prosjektets overordnede mål om varig samarbeid fordi det vil være fylkesmannen, skolesjefer, skoleledere og fylkesutdanningsjefer som får en nøkkelrolle for å sikre samarbeidet etter prosjektperioden.

Når styringen av prosjektet i liten grad har gått via fylkesutdanningssjefen har det i utgangspunktet blitt slik at prosjektet har ligget «utenpå» den ordinære styringsstrukturen. Fylkeskommunene har løst dette på ulike måter. Det er variasjon i hvor aktivt man har forsøkt å integrere prosjektet i den ordinære styringsstrukturen for å sikre bærekraft på sikt. Dette er noe av bakgrunnen for vår anbefaling om at mål om samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene nå må ivaretas i formaliserte strukturer og med tydelig forankring på ledernivå. Selve organiseringen av Overgangsprosjektet både nasjonalt og lokalt, kan derfor ses som en av utfordringene når det gjelder å etablere varige samarbeidsrelasjoner.

Vi har videre sett på hva de fylkeskommunale prosjektlederne opplever som utfordringer. Noen av disse faktorene er knyttet til aspekter ved organiseringen, men det er også andre forhold som trekkes frem. Oppsummert har vi identifisert følgende faktorer, som utdypes nærmere i rapporten:

- Tid
- Forankring og prioritering på ledelsesnivå
- Geografi og lokalisering
- Personvern og datasikkerhet knyttet til informasjonsoverføring
- Fritt skolevalg
- Personavhengighet
- Flytting av fokus og prioritering

Om samarbeidet

Som en sentral del av denne kartleggingen har vi sett konkret på hva samtlige fylkeskommuner har gjort for å starte eller styrke samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene, samt hvordan det jobbes for å sikre at samarbeidet blir varig. Detaljene ved ulike samarbeidstiltak og samarbeidsmodeller fremkommer i en egen fylkesvis presentasjon i del 6 av rapporten. Samtidig oppsummerer vi hva som samlet karakteriserer samarbeidet på tvers av forvaltningsnivåene.

For det første er dette arbeidet rettet mot to nivåer:

- Etablering av møteplasser og dialog på et overordnet, administrativt nivå
- Konkrete tiltak i skolen som styrker overgangene og bidrar til mer kontinuitet og helhet mellom skoleslagene

Mer konkret handler satsningene på å styrke samarbeidet om tre typer aktiviteter:

- **Nettverk:** Etablering, reetablering eller videreføring av nettverk på ulike nivåer: på politisk nivå, på leder- og skoleeiernivå, blant rektorer og blant lærere.
- **Informasjonsflyt:** I hovedsak handler dette om løsninger og systemer for gjensidig informasjonsoverføring mellom kommune og fylkeskommune / ungdomsskole og videregående. Dette handler om bruk av overføringsdokumenter, eller mapper (manuelle og elektroniske) for å bedre informasjonsoverføring om den enkelte elev i overgangen, men det handler også om informasjonsoverføring i form av statistikk fra videregående tilbake til ungdomsskolene, om elevgrupper/ kull.
- **Overgangstiltak:** Samarbeidstiltak om elevovergangen, eks. intensivopplæring, sommertilbud, motivasjonssamtaler, hospitering m.m. Man kan også se en utvidet og aktiv bruk av «Ny GIV metodikken» som en måte å bedre overgangen og skape mer helhet på tvers av skoleslagene når det gjelder pedagogiske og didaktiske grep i klasserommet. Dette handler om å vektlegge variasjon, aktivitet og tett kobling mellom teori og praksis i undervisningsopplegget. Videre har mange fylker utarbeidet dokumenter som årshjul etc. som klargjør ansvarsområder og milepæler for oppfølging av elever. Dette er også tiltak som skal bidra til å sikre gode overganger i et bredt perspektiv.

De ulike samarbeidstiltakene henger sammen og går over i hverandre. Vi mener derfor det ikke er hensiktsmessig å peke ut enkelte tiltak som bør gis høyere eller lavere prioritet. Etablering og vedlikehold av nettverk på ulike nivåer er for eksempel viktig for å sikre at man kommer til enighet om hvilke konkrete tiltak man trenger i skolehverdagen, hvordan de praktisk skal løses, og ikke minst med hvilke ressurser. Våre anbefalinger er derfor i liten grad rettet mot detaljer om hva som bør være *innholdet* i det videre samarbeidet. Vi fokuserer i stedet på *hvordan* den videre samhandlingen kan foregå, og vektlegger derfor som poengtert at formalisering og tydelig forankring på ledernivå blir viktig.

Veien videre

Vi ser at Ny GIV har bidratt betydelig til økt synliggjøring av behovet for og nytten av bedre koordinering og samarbeid mellom kommune og fylkeskommune for å sikre at flere

gjennomfører videregående opplæring. Fylkeskommunale og kommunale prosjektledere for Overgangsprosjektet i Ny GIV kan ses å ha spilt en sentral rolle når det gjelder å sette behovet for samarbeid mellom kommune og fylkeskommune på dagsorden. De har bidratt til å stimulere ønsket om frivillig samarbeid ved å synliggjøre nytten av økt koordinering og samspill, både i skolen og på det administrative og politiske nivået.

Når selve prosjektperioden nå er over, kan det likevel være krevende å sette av tid og ressurser til samarbeid i en hektisk hverdag både i skolen og i skoleadministrasjonen. Siden samarbeidet dessuten er noe man i hovedsak vil se resultater av på sikt, er det en fare for at dette legges til side til fordel for ting som oppleves som mer akutt. Det er derfor behov for mer formaliserte strukturer som sikrer videreføring av samarbeidsrelasjoner når det ikke lenger er egne prosjektstillinger med tid og ressurser til å fokusere på samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene.

1 INNLEDNING

Ny GIV har vært et treårig prosjekt som ble lansert høsten 2010 og som i utgangspunktet skulle pågå ut 2013. Målet med den nasjonale satsningen har vært å øke gjennomføringen i det 13-årige opplæringsløpet.

Det har inngått tre hovedprosjekter i satsningen; Gjennomføringsbarometeret, Oppfølgingsprosjektet og Overgangsprosjektet. Denne rapporten omhandler i hovedsak Overgangsprosjektet som har hatt følgende overordnede målsetning: «*Overgangsprosjektet har som mål å skape permanente samarbeidsrelasjoner mellom kommunene og fylkeskommunene om de svakest presterende elevene. Tiltakene i prosjektet har som mål å øke elevenes motivasjon for, og evne til å gjennomføre videregående opplæring*» (Kunnskapsdepartementet, s.a).

Østlandsforskning har på oppdrag fra KS utredet erfaringer som er gjort med samarbeidet på tvers av forvaltningsnivåene i grunnopplæringen i løpet av prosjektperioden til Ny GIV.

Denne rapporten presenterer funn fra utredningen som har vært gjennomført i to faser. I første fase ble det gjort en kartlegging av hvordan overgangsprosjektet har vært organisert og gjennomført i de ulike fylkeskommunene. Kartleggingen har vært basert på telefonintervjuer med alle fylkeskommunale prosjektledere for Overgangsprosjektet, samt dokumentstudier. Vi gir en kort presentasjon av aktivitetene i hvert fylke i del 6 av denne rapporten. Denne fylkesvise oversikten utgjør vårt sentrale datamateriale og legger grunnlaget for de mer generelle redegjørelsene og diskusjonene i rapporten for øvrig. Den innledende kartleggingen ble dessuten brukt for identifisering av tre casefylkeskommuner som på ulike måter representerer gode eksempler på samarbeid mellom kommune og fylkeskommune. Datainnsamlingen i casestudiene har vært organisert med utgangspunkt i de spesifikke samarbeidsstrukturene fylkeskommunene har lagt opp til, og har vært rettet mot involverte aktører på ulike nivå. Deler av datainnsamlingen i casestudiene har også vært rettet mot konkrete samhandlingsarenaer.

Resultatene fra utredningsprosjektet presenteres i to format. Som en sentral del av prosjektet ønsket KS at det skulle utvikles praktiske verktøy som kommuner og fylkeskommuner skal kunne bruke for å videreføre arbeidet som ble påbegynt i Ny GIV. Det er i den sammenheng laget en tekst- og filmbasert eksempelsamling (www.ks.no/nygiv). Målet med eksempelsamlingen er å bidra til erfaringsutveksling om hvordan man kan jobbe for å bedre samarbeidet mellom kommune og fylkeskommunene. Her har de «gode eksemplene» vært i fokus.

Den tekstbaserte eksempelsamlingen formidler gode eksempler fra fylkeskommuner over hele landet. Her finnes også lenker til ressurser utarbeidet av fylkeskommuner og kommuner i forbindelse med Ny GIV, samt til øvrige forskningsprosjekter knyttet til Ny GIV. Den filmbaserte eksempelsamlingen består av to korte filmer. I filmene presenteres løsninger fra det som har vært valgt ut som tre casefylker. Inndelingen i to filmer er basert på at samarbeidet mellom forvaltningsnivåene har to siktemål: På en side har det handlet om å etablere formaliserte strukturer og fora for å sikre samarbeid mellom forvaltningsnivåene på overordnet administrativt og politisk nivå. Den første filmen omhandler derfor administrative og forvaltningsmessige tiltak rettet mot å skape *varige* samarbeidsrelasjoner mellom kommune og fylkeskommune (film 1- Varig samarbeid). Videre har det blitt jobbet med tiltak som er mer direkte knyttet til aktiviteter og aktører i skolen som skal sikre *gode overganger* mellom ungdomsskole og videregående. Den andre filmen handler om slike konkrete tiltak på skolenivå som skal bidra til å bedre overgangen mellom skoleslagene (film 2 – Gode overganger).

I rapporten er også fokuset på eksempler på samarbeid mellom forvaltningsnivåene. Eksempelene kommer fram gjennom en presentasjon av hvordan de ulike fylkeskommunene har etablert, organisert og jobbet strategisk med samarbeidsrelasjonene. Videre ser vi på generelle trekk ved overgangsprosjektet på tvers av fylkeskommunene, samt betydningen av hvordan prosjektet har vært ledet og organisert nasjonalt, på ulike sider ved samarbeidet og utfordringer og «flaskehals». Med bakgrunn i en redegjørelse for mulige flaskehals, vurderer vi hva det vil være viktig å fokusere på for å sikre varig samarbeid. Vurderingen baseres på en diskusjon om ulike strategier for å fremme samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer.

Dokumentet er strukturert som følger: Vi gir først en kort presisering av oppdraget og presenterer hvilke problemstillinger som konkret skal belyse. Deretter redegjør vi for bakgrunnen for Ny GIV overgangsprosjektet, med fokus på hvilke felles rammer og betingelser fylkeskommunene har måttet forholde seg til. Siden Ny GIV har vært betegnet som et partnerskap for økt gjennomføring gjøres rede for partnerskapsbegrepet og teoretiske tilnærminger til partnerskapsorganisering. Vi går også mer spesifikt og teoretisk inn på selve begrepet samarbeid. I siste del ser vi på betydningen av hvordan Ny GIV har vært organisert generelt, herunder implikasjoner av at Kunnskapsdepartementet har ledet overgangsprosjektet. Her oppsummeres hva som fremstår som sentrale flaskehals for etablering av varig samarbeid. Vi drøfter ulike strategier for å fremme samarbeid, og oppsummerer til slutt utredningens sentrale funn og våre anbefalinger.

Til slutt i rapporten (kapittel 6) følger presentasjonen av alle fylkeskommunene, hvor vi redegjør for:

- hvordan prosjektet har vært organisert
- hvilke konkrete tiltak som fylkeskommunene har fokusert på
- hvordan det jobbes med videreføring

1.1 Presisering og problemstillinger

Det inngår ulike tiltak i Overgangsprosjektet som skal bidra til et mer helhetlig utdanningsløp, og som skal styrke overgangene. Et av de mest sentrale tiltakene er intensivopplæring i siste halvdel av 10.trinn i ungdomsskolen. Kunnskapsdepartementet har igangsatt en forskningsbasert evaluering som har hovedfokus på intensivopplæringen. Den første delen av denne evalueringen ble gjennomført av NOVA i 2011. Videre har det vært gjennomført en hovedevaluering som var inndelt i fire delprosjekter, henholdsvis fordelt på fire forskningsinstitusjoner: NIFU, Uni Rokkansenteret, Nordlandsforskning og SSB. (I tillegg har NOVA gjort en kartleggingsundersøkelse av Oppfølgingsprosjektet).

Disse evalueringene fokuserer hovedsakelig på ett sentralt tiltak i Overgangsprosjektet; intensivopplæringen. Intensivopplæringen har blitt gjennomført i hele landet i henhold til relativt klare nasjonale føringer.

Østlandsforsknings oppdrag er imidlertid rettet mot Overgangsprosjektets overordnede mål som handler om å skape permanente samarbeidsrelasjoner på tvers av forvaltningsnivåene for å øke gjennomføringsgraden. Det er igangsatt en rekke tiltak både nasjonalt og lokalt for å nå dette overordnede mål. Eksempler på tiltak er sommeraktiviteter, yrkesretting av fellesfag, ulike rutiner for tettere oppfølging, overgangsrutiner, rutiner for informasjonsoverføring mellom skoleslag, etablering av møteplasser, nettverk og fora for samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene etc.

Hensikten med Østlandsforsknings prosjekt er å inspirere kommuner og fylkeskommuner til å videreføre utviklingsarbeidet i form av ulike tiltak som er påbegynt i løpet av Ny GIV-perioden. Vi har dokumentert oppgaveløsning på tvers av forvaltningsnivå i ulike fylkeskommuner, og gitt et kunnskapsgrunnlag i arbeidet for å stimulere til videre helhetlig samarbeid mellom kommuner og fylkeskommuner. Prosjektet belyser samtidig hvilke utfordringer skoleeierne står overfor når det gjelder å videreføre samarbeidet om overganger. Ny GIV har gitt fokus, ressurser og handlingsrom til å styrke samarbeidet på tvers av forvaltningsnivåene. Spørsmålet er nå hvordan og i hvilken grad dette kan videreføres.

KS har skissert følgende problemstillinger, som ga utgangspunktet for prosjektet:

- a) Hvordan kan kommuner og fylkeskommuner samarbeide bedre om gjennomføring av opplæringen? Hva kjennetegner det samarbeidet som gir gode resultater?
- b) Hvordan kan kommuner og fylkeskommuner ta vare på gode erfaringer fra Ny GIV prosjektet og sikre at erfaringene brukes videre?
- c) Hvor er flaskehalsene? Hva er det som gjør at dette oppleves som flaskehals?
- d) Hvordan kan overgangen mellom grunnskole og videregående skole kvalitetssikres?
- e) Hvilke møteplasser er etablert og hvordan fungerer disse for å bedre overganger og forebygge frafall?

- f) Hvordan bør den samlede ressursinnsatsen videreføres etter Ny GIV, slik at forutsetningene for gjennomføring styrkes i hele grunnopplæringen?

Problemstilling a) b) d) og e) besvares i første omgang i kapittel 6 i rapporten som beskriver hva som har blitt gjort i de ulike fylkene av samarbeid mellom kommune og fylkeskommunene i løpet av Ny GIV, samt hvordan det jobbes med å videreføre møteplasser og kvalitetssikringstiltak for å sikre gode overganger. Vi svarer imidlertid ikke på hvorvidt samarbeidet gir gode resultater når det gjelder for eksempel gjennomføringsgrad og karakterer (jf. problemstilling a). Vi har primært fulgt pågående prosesser rettet mot etablering av samarbeid og har derfor ikke mulighet til å si noe om resultatene på sikt. Problemstillingene a) b) d) og e) besvares også i vår tekst- og filmbaserte eksempelsamling (www.ks.no/nygiv). Problemstilling c) og f) behandles og drøftes i del 4 i denne rapporten. Her drøftes også de øvrige problemstillingene samlet, og det gis et mer generelt innblikk i betydningen av Ny GIV-Overgangsprosjektet på tvers av fylkeskommunene.

1.2 Metode

Vi har benyttet ulike metodiske tilnæringer for å hente inn data, i hovedsak kvalitative intervjuer og dokumentstudier, men også noe observasjon.

Kvalitative intervjuer med fylkeskommunale prosjektledere: Prosjektet startet med en nasjonal kartlegging hvor vi intervjuet alle 19 fylkeskommunale prosjektledere. Intervjuene ble gjennomført i form av telefonintervju og hvert intervju varte 1-2 timer. Regionale forskjeller mellom fylkeskommunene (for eksempel geografi, størrelse, næringsstruktur, grad av gjennomføring, hvordan det tidligere var jobbet med tilsvarende problematikk etc.), gjorde det mest hensiktsmessig å benytte en semistrukturert intervjuguide (Vedlegg 1). Målet var ikke at alle prosjektledere skulle svare på nøyaktig samme spørsmål, men at de fikk rom til å fortelle om hvilke tiltak som var sentrale i deres fylkeskommune. Intervjuguiden ble brukt som et utgangspunkt og støtte for samtalen.

Dokumentstudier: Dokumentstudier har inngått som en del av hele studien. Som oppfølging til intervjuene med prosjektlederne har vi gjennomgått fylkeskommunenes egen dokumentasjon om Ny GIV. Omfanget av dokumentasjon varierer stort mellom fylkeskommunene. Alle har imidlertid rapportert årlig til Kunnskapsdepartementet, rapporter som vi har fått tilgang til og gått gjennom. I mange fylkeskommuner er det også laget utfyllende prosjektplaner og annet materiell. Vi har holdt oss oppdatert på øvrige rapporteringer fra Kunnskapsdepartementets Ny GIV-evalueringer, der særlig Rokkansenterets prosjekt har vært relevant for oss.

Møter/intervjuer og observasjon i tre casefylkeskommuner: På bakgrunn av den innledende kartleggingen med intervjuer og dokumentstudier ble det valgt ut tre case-

fylker som vi ønsket å se nærmere på: Akershus, Sogn og Fjordane og Østfold. Disse ble valgt ut som eksempler fordi de på ulike måter utmerket seg når det gjaldt etablering av samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene. Vi fant i disse fylkeskommunene konkrete tiltak som det var relevant å beskrive og formidle erfaringer fra.

Vi besøkte de tre casefylkeskommunene og fikk da møte blant annet rektorer og kommunale prosjektledere. I tilfeller der det var personer som vi ønsket å snakke med, men som vi ikke fikk møtt personlig i casebesøkene, ble det gjennomført telefonintervjuer. Kort om casebesøkene:

- I Akershus møtte vi rektor ved Kjelle videregående skole, i Aurskog-Høland kommune. Rektoren er leder for 3+3 samarbeidet, som er et samarbeidsforum mellom tre videregående skoler og tre kommuner, for tettere oppfølging av elever. Dette samarbeidet har laget grunnlaget for samarbeidsmodell, kvalitetsforum, som etter hvert har blitt etablert i hele fylkeskommunen.

Vi deltok i og observerte kursopplegg for spredning av Ny GIV metodikken der lærere fra ungdomsskole og videregående som hadde deltatt på den nasjonale skoleringen holdt kveldskurs for lærere i grunnskolen.

Det ble også gjennomført telefonintervju med koordinerende prosjektansvarlig i Nes kommune.

- Østfold: Møte i Moss hos fylkesmannen, Statens hus, med fylkeskommunal prosjektleder og tre kommunale prosjektledere. Det ble gjennomført intervju med utdanningsdirektør, Fylkesmannen i Østfold.
- Sogn og Fjordane: Fellesmøte med fylkeskommunal prosjektleder, kommunale prosjektledere og kommunalsjef, samt skolebesøk og møter med rektorer ved Førde ungdomsskole og Øyrane videregående skole.

Deltakelse og observasjon på Ny GIV-konferansen: Vi deltok på den avsluttende, nasjonale erfaringskonferansen for Ny GIV, arrangert av Kunnskapsdepartementet 27-28.november 2013. Dette var en nyttig observasjonsarena hvor både forskningsresultater fra evalueringene ble presentert og diskutert, og hvor det ble presentert mange viktige erfaringer fra ulike aktører som har vært involvert i Ny GIV. Denne arenaen ble også benyttet til filmopptak av supplerende intervjuer til den filmbaserte eksempelsamlingen.

2 Bakgrunn

2.1 Ny GIV Overgangsprosjektet

Ny GIV (Gjennomføring i videregående opplæring) ble ved skolestart i 2010 lansert av regjeringen (KD) som en nasjonal dugnad for å få flere elever til å fullføre videregående skole. Det ble vektlagt at et tettere samarbeid mellom kommunale og fylkeskommunale skoleeiere var sentralt for å sikre overgangen mellom ungdomsskolen og videregående.

Kunnskapsdepartementet sendte i oktober 2010 en invitasjon til alle fylkeskommuner samt Oslo kommune med overskriften: «Ny GIV: Partnerskap for økt gjennomføring i videregående opplæring»¹. Fylkeskommunene ble her invitert til å delta i et omfattende treårig prosjekt hvor alle kommuner og fylkeskommunene skulle etablere varig samarbeid om tiltak for å bedre elevenes forutsetninger for å fullføre og bestå videregående opplæring. Mer spesifikt ble det fokusert på at for mange elever på ungdomstrinnet har for lav motivasjon og for svake faglige prestasjoner til å kunne gjennomføre ordinær videregående opplæring. Departementet mente følgelig at elever med under 30 grunnskolepoeng² vil ha behov for særskilt organisert støtte og oppfølging, særlig når det gjelder grunnleggende skrive-, lese- og regneopplæring. Det ble ansett at den konkrete innsatsen burde starte på ungdomstrinnet. Videre ble det konkretisert at de 10 % svakest presterende elevene etter 1. termin i 10. trinn skulle tilbys 8-10 timer intensivopplæring pr. uke i 2.termin. Intensivopplæringen var tenkt videreført inn i videregående opplæring etter behov. I første omgang ble fylkeskommunene invitert til å etablere samarbeid med den største kommunen i fylket, samtidig var målet at 30-50 % av elevmassen skulle dekkes innen 15.november 2010. Videre ble det planlagt opptrapping til et samarbeid med alle kommunene i fylkeskommunene i løpet av 2012 og 2013. Brevet informerte også om at departementet ville finansiere prosjektledelse i hver fylkeskommune (1 mill. kroner), og en samlet prosjektledelse for deltakende kommuner i hver fylkeskommune (1 mill. kroner pr

¹ Brev fra Kunnskapsdepartementet til Fylkeskommunene/ Oslo kommune 27.10.10

² Grunnskolepoeng er et mål for det samlede læringsutbytte for elever som sluttvurderes med karakterer og benyttes som kriterium for opptak til videregående skole. Grunnskolepoeng er karaktersnittet x 10. Pr i dag er det nasjonale gjennomsnittet 40,1 grunnskolepoeng

fylkeskommune). Det ble lagt opp til felles skolering av lærere i deltakende grunn- og videregående skoler.

Lokal organisering av Ny GIV har variert. Stort sett har alle fylkeskommunene hatt en prosjektleder for Overgangsprosjektet ansatt i fulltidsstilling over tre år. Det er imidlertid stort spenn i organisering og fordeling av de kommunale prosjektlederstillingene. Hovedtendensen er at midlene har blitt fordelt på tre kommunale prosjektlederstillinger med en opptrapping av antall stillinger i henhold til opptrapping av prosjektet i tre faser. Prosjektlederne har da hatt et regionansvar for flere kommuner. Det er samtidig eksempler på andre måter å organisere de kommunale prosjektledermidlene. Det er for eksempel en modell hvor det bare har vært to kommunale prosjektledere (Telemark), og en modell med en fordeling av de kommunale prosjektledermidlene på 22 prosjektansvarlige med tre koordinerende prosjektansvarlig som har dekket hele fylket som et team (Akershus).

Intensivopplæringen er sentral i Overgangsprosjektet. Mye av de fylkeskommunale prosjektledernes ansvar har derfor vært knyttet til rekruttering av elever og lærere i den forbindelse, og til gjennomføring av selve intensivopplæringen. Mange av prosjektledernes oppgaver har også vært knyttet til lærernes felles skolering, men de har også vært involvert i oppstart av andre tiltak som mer generelt skal styrke samarbeidet mellom kommune og fylkeskommune i det 13-årige utdanningsløpet. Det er noen fellestrekk i innholdet og utformingen av disse tiltakene, men det er også stor variasjon.

2.2 Sammenhengen i Ny GIV-prosjektene

Selv om dette forskningsprosjektet i hovedsak er avgrenset til Overgangsprosjektet i Ny GIV, aktualiserer tematikken om samarbeid at Overgangsprosjektet henger tett sammen med de to andre prosjektene i Ny GIV: Gjennomføringsbarometeret og Oppfølgingsprosjektet. Gjennomføringsbarometeret ledes av Utdanningsdirektoratet og hensikten med dette er å samle inn data, utvikle og presentere et felles statistikkgrunnlag og indikatorer for vurdering av måloppnåelse i Ny GIV.

Statistikk og rapportering som genereres gjennom Gjennomføringsbarometeret blir et viktig grunnlag for kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom skoleslagene. Gjennomføringsbarometeret kan dessuten bidra til å belyse konkrete effekter av Ny GIV. På denne måten blir statistikk-delen av Ny GIV noe som griper inn i Overgangsprosjektet.

Oppfølgingsprosjektet handlet om å styrke samarbeidet mellom skoler, den fylkeskommunale oppfølgingstjenesten (OT), fagopplæringen, og NAV for å få på plass et strukturert, samordnet og målrettet system for unge som står utenfor opplæring og arbeid. Målet er å få ungdom som ikke er i opplæring eller arbeid tilbake til videregående opplæring eller til ordinært arbeid. I mange fylkeskommuner samarbeider prosjektleder for Overgangsprosjektet og Oppfølgingsprosjektet tett, og strategier og satsninger for

Overgangsprosjektet vil i mange tilfeller også berøre problemstillinger i Oppfølgingsprosjektet. Konkret vil det dessuten være glidende overganger om elevene i målgruppen(e) vil falle inn under Overgangsprosjektet eller Oppfølgingsprosjektet. Målet for Overgangsprosjektet vil være å forhindre at elevene faller inn under Oppfølgingsprosjektet, og tilsvarende kan målet for Oppfølgingsprosjektet være å få ungdommene tilbake i utdanningsløpet, og at de fanges opp i Overgangsprosjektet. Konkrete tiltak vil derfor kunne gripe inn i begge prosjekter. Det gjelder for eksempel sommeraktiviteter og etablering av nye møteplasser, fora og nettverk som fokuserer på en bred gruppe ungdommer som ses som en utsatt gruppe når det gjelder gjennomføring av videregående opplæring. Dette er viktig å ha med seg når vi ser på hvordan Overgangsprosjektet er løst i de ulike fylkeskommunene.

2.3 Ungdomstrinnsmeldingen og veien videre

Siden dette prosjektet er rettet mot videreføringen av samarbeidsrelasjoner mellom kommune og fylkeskommunene etter at Ny GIVs prosjektperiode avsluttes, er det relevant å se på skjæringspunktet mellom Ny GIV og kommende endringer i ungdomsskolen som følge av Stortingsmelding 22: «Motivasjon – Mestring – Muligheter» (Melding til Stortinget (2010–2011)). Denne meldingen fokuserer særlig på tre innsatsområder i fornying og styrking av ungdomstrinnet:

- Økt valgfrihet gjennom innføring av valgfag og fleksibilitet
- God læring og godt læringsmiljø gjennom bedre klasseledelse
- Bedre opplæring i regning og lesing

Fokuset på bedre opplæring i regning og lesing ses i meldingen i sammenheng med Overgangsprosjektet i Ny GIV. Generelt understrekes det at departementet ønsker å bygge videre på skoleringen og satsningen på kompetanseutvikling i Overgangsprosjektet i Ny GIV. Dette har kommet konkret til uttrykk med GNIST – partnerskapet for en helhetlig lærersatsning. Dette er en bred satsing rettet mot å styrke kvaliteten på lærerutdanningen og videreutvikle lærerprofesjonen. Partnerskapet skal jobbe for å øke statusen til lærerne og rekruttere flere gode lærere for fremtiden.³

I denne utredningen, som er rettet mot Overgangsprosjektet i Ny GIV og målet om etablering av varige samarbeidsrelasjoner mellom kommune og fylkeskommune, blir ungdomstrinns-satsningen aktuell på ulike måter. På en side kan Stortingsmelding 22

3 Faktaark til presentasjon av GNIST, 2. februar 2009, Kunnskapsdepartementet, [http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Veiledninger% 20og% 20brosjyrer/Gnist_faktaark.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Veiledninger%20og%20brosjyrer/Gnist_faktaark.pdf)
Partnerskapsavtale, GNIST: http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/UDIR_Gnist_avtale_mSign.pdf

(2010-1011) ses som en satsning som kan bidra til videreføring av samarbeidsrelasjoner som har startet eller blitt styrket i forbindelse med Ny GIV. På den andre siden kan satsningen utfordre de samarbeidsrelasjonene som har blitt etablert med Ny GIV fordi fokuset primært flyttes til ungdomstrinnet. Det kan være en risiko at ungdomsskolene med den nye satsningen ikke vil ha kapasitet til å prioritere deltakelse i nettverk og nye samhandlingsarenaer på tvers av forvaltningsnivåene.

I denne sammenheng blir det også relevant å se på betydningen av at prosjekteierskapet har vært lagt til Kunnskapsdepartementet i Ny GIV, mens det flyttes til Utdanningsdirektoratet (og mer ordinær styringsstruktur) i forbindelse med GNIST og ungdomstrinns-satsningen. Det betyr at det i arbeidet med videreføring kommer «nye» aktører på banen fordi dette ledes og administreres gjennom Utdanningsdirektoratet via fylkesmannen og kommunene. Videreføring av samarbeidsrelasjoner etablert i Ny GIV må derfor ses i sammenheng med hvordan ulike instanser knyttet til opplæring og utdanning i fylkene evner og ønsker å samarbeide. Det har også betydning i hvilken grad fylkesmannen og skolesjefer har vært involvert i Ny GIV-prosjektet.

Vi kommer tilbake til en diskusjon omkring dette i siste del av rapporten.

2.4 Ny GIV som en del av en større helhet

Ny GIV må ses i en større sammenheng av både nasjonale skoleutviklings-satsninger og lokale tiltak og initiativer knyttet til frafallsproblematikk og mål om mer helhetlige utdanningsløp. Det er gjennomgående at fylkeskommunene betrakter og behandler Ny GIV som en del av en bredere og allerede eksisterende utvikling. Det ble også presisert i Kunnskapsdepartementets brev til fylkeskommunene at de tiltakene som allerede var igangsatt for den aktuelle målgruppen, burde koordineres og videreutvikles innenfor rammen av Ny GIV.

Det er samtidig forskjeller når det gjelder hvordan de ulike fylkeskommunene har håndtert Overgangsprosjektet som en del av en større helhet rent praktisk. Dette har også sammenheng med i hvilken grad det allerede har blitt igangsatt lokale tiltak som tangerer Ny GIV satsningen, samt hvilke tradisjoner det er i fylkene for samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene.

3 Om samarbeid og partnerskap

Ny GIV-satsningen kan ses i sammenheng med en bred trend med økende fokus på samarbeid på tvers av etablerte organisatoriske skillelinjer og forvaltningsnivåer i utviklingen av offentlige tjenester. Samhandlingsreformen og NAV-reformen er sentrale eksempler innen helse- og velferdstjenestene i Norge. Andre eksempler er lovfesting av individuell plan, personlig koordinator og koordinerende enheter som skal ivareta samhandlingen mellom ulike tjenester overfor den enkelte bruker. Internasjonalt omtales det økte fokuset på samordning og samarbeid med merkelapper som «Joined-up government» (Pollitt, 2003; Ling, 20012) og «whole-of-government» (Christensen & Lægheid, 2007). Disse merkelappene fungerer som samlebetegnelser på ulike former for og grader av samarbeid i offentlig sektor der målet er å bedre den interne samordningen av det offentlige tjenestetilbudet for å styrke kvaliteten for den enkelte bruker, som i denne sammenhengen er skoleelevene.

Kunnskapsdepartementet inviterte kommuner og fylkeskommuner til deltakelse i et *partnerskap* i 2010, for å skape et mer helhetlig 13-årig utdanningsløp. Begrepet partnerskap henspiller på en bestemt type samarbeid. Som teoretisk begrep brukes partnerskap om styringsformer der relativt likeverdige parter styrer sammen i en form for samstyring (Røyesland og Vabo, 2008). Et partnerskap skal i teorien innebære forpliktende koalisjoner for å løse kollektive utfordringer (Higdem 2009). I forskningslitteraturen om partnerskap er «governance» et sentralt begrep. Dette brukes i opposisjon til «government». Mens sistnevnte viser til den tradisjonelle, hierarkisk parlamentariske styringskjeden, innebærer «governance» mer horisontale relasjoner.

Partnerskapsmodeller og orienteringen mot mer horisontale styringsstrukturer ses gjerne som en nødvendig løsning i tilfeller der en spesialisert og fragmentert offentlig sektor ikke er i stand til å løse komplekse problemer. Partnerskapsmodeller skal på denne måten legge grunnlag for samarbeid på tvers av tradisjonelle organisatoriske skillelinjer.

I litteraturen om partnerskap fremheves det visse kriterier for hva som utgjør ideelle partnerskapsrelasjoner (Røyesland og Vabo, 2008; Sørensen og Torfing 2006). Praktisk og empirisk kommer likevel partnerskapsløsninger i mange ulike former. Så til tross for at det teoretisk er en idé om at partnerskap innebærer et likeverdig samarbeid, vil det empirisk ofte være en viss asymmetri i form av at en part gjerne har et overordnet ansvar. Dette vil særlig være tilfellet der partnerskapsamarbeid inngås mellom ulike forvaltningsnivåer slik som partnerskapet inngått mellom stat og kommune i forbindelse med NAV-reformen

(Syversen 2011). Slik vil det også være i forholdet mellom kommune og fylkeskommunene i Ny GIV partnerskapet, da det i henhold til opplæringsloven ligger et overordnet ansvar hos fylkeskommunen når det gjelder å sikre et helhetlig 13-årig opplæringsløp. Det heter i opplæringslovens (1989) § 13-3c at fylkeskommunen har en plikt til «å sørge for veiledning og kvalitetsutviklingstiltak» som blant annet skal resultere i en god sammenheng mellom grunnskole og videregående opplæring.

Siden fylkeskommunen i utgangspunktet har et slikt overordnet ansvar for samarbeidet mellom kommunene og fylkeskommunene, har også de fylkeskommunale prosjektlederne stort sett hatt et overordnet ansvar i gjennomføringen av Overgangsprosjektet, og en koordinerende funksjon i forhold til de kommunale prosjektlederne. Det har også vært de fylkeskommunale prosjektlederne som har vært Kunnskapsdepartementets sentrale kontaktpersoner i prosjektperioden. Samtidig synes det å være variasjon mellom fylkeskommunene når det gjelder i hvilken grad samarbeidet mellom fylkeskommunen og kommunen har vært preget av likeverdige eller mer hierarkiske relasjoner. Dette fremheves også av Rökkansenterets delrapport fra evalueringen av implementeringen av intensivopplæringen (Helgøy & Homme, 2012). I sluttrapporten for Rökkansenterets evaluering kommer det også frem at karakteren på samarbeidsrelasjonene har endret seg i løpet av prosjektperioden (Helgøy & Homme, 2013).

Med utgangspunkt i at partnerskapsrelasjoner kan romme mange ulike former for og grader av samarbeid er det behov for nyanserte begreper for å kunne sammenligne ulike løsninger. Når vi snakker om samarbeid i dagligtalen brukes begreper som samhandling, samordning, koordinering og samarbeid gjerne som synonymer, men i analytisk sammenheng er det nødvendig med en presisering av nyansene i begrepene. Jacobsen (2004) ser *koordinering*, som et overordnet begrep som viser til at forhold settes opp mot hverandre og vurderes i forhold til en helhet. Videre kan koordinering ta form som *samarbeid* forstått som prosesser drevet av frivillig innsats ut ifra et følt behov eller som *samordning* forstått som en mer tvungen form for koordinering pålagt av en tredje part. Videre fremheves det at når målet er å skape bedre koordinerte tjenester på tvers av forvaltningsnivåer er det viktig å påvirke både det frivillige samarbeidet, og den «tvungne» samordningen. Jacobsen (2004) viser til ulike strategier som kan benyttes i den sammenheng:

- En type strategier handler om å minske behovet for koordinering, det vil si at man reduserer avhengighet mellom ulike deloppgaver (gjennom for eksempel tydelig avgrensing av enheter og oppgaver evt. oppretter en ny enhet for oppgaven):
- En annen strategi har som siktemål å oppmuntre til økt samarbeid (gjennom for eksempel belønningssystem)

- En tredje strategi har som formål å redusere barrierer for samarbeid (eks. samlokalisering, nedbygging av legale grenser for informasjonsflyt, felles informasjonsbaser, personellutveksling, felles utdanning m.m.)
- En fjerde strategi er å tvinge til koordinering (felles regler, tverrgående planer, felles ressursavveining)

Vi vil i den avsluttende drøftingen i rapporten (del 4) se på hvordan disse strategiene for å fremme ulike typer samarbeid har kommet til uttrykk gjennom Ny GIV. Med dette som utgangspunkt diskuterer vi muligheter og utfordringer når gjelder etablering av varig samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene.

4 Hovedtrekk og diskusjon

4.1 Innledning

Ny GIV Overgangsprosjektet har hatt som overordnet mål å skape permanente samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og fylkeskommuner om de svakest presterende elevene for å forebygge frafall i videregående skole og for å sikre økt gjennomføringsgrad. Denne delen av rapporten sammenfatter hvordan det er jobbet med etablering eller styrking av samarbeid i alle fylkeskommunene under ett. Den fylkesvise presentasjonen av de enkelte prosjekter følger i kapittel 6 i rapporten. Det er variasjoner når det gjelder fylkeskommunenes og kommunenes håndtering av målet om økt samarbeid slik det har vært definert i forbindelse med Ny GIV. Vi gjør her rede for hvordan denne variasjonen kan forstås og knyttes til prosjektets organisering nasjonalt og lokalt. Dette danner utgangspunktet for vår gjennomgang av hva som oppleves som flaskehals knyttet til samarbeid. Identifisering av utfordringer og flaskehals legger videre grunnlaget for en diskusjon om aktuelle strategier for å fremme varig samarbeid. Vi peker til slutt i denne delen på hvilke strategier vi mener det er særlig viktig å satse på for å sikre varig samarbeid.

4.2 Samarbeidet samlet

Ser vi samlet på den fylkesvise kartleggingen, ser vi at forsøkene på å styrke samarbeidet er rettet mot to nivåer:

- Etablering av møteplasser og dialog på et overordnet, administrativt nivå
- Konkrete tiltak i skolen som skal styrke overgangene og bidra til mer kontinuitet og helhet mellom skoleslagene

Når vi systematiserer og sammenfatter hva fylkeskommunene og kommunene har gjort for å styrke samarbeidet har vi videre funnet at dette kan ses å handle om tre typer aktiviteter eller fokusområder:

- Nettverk: Etablering, reetablering eller videreføring av nettverk på ulike nivåer; på politisk nivå, på leder- og skoleeignivå, blant rektorer og blant lærere.

- Informasjonsflyt: I hovedsak handler dette om løsninger og systemer for gjensidig informasjonsoverføring mellom kommune og fylkeskommune / ungdomsskole og videregående opplæring. Dette handler om bruk av overføringsdokumenter, eller mapper (manuelle og elektroniske) for å bedre informasjonsoverføring om den enkelte elev i overgangen, men det handler også om informasjonsoverføring i form av statistikk fra videregående tilbake til ungdomsskolene om elevgrupper/ kull.
- Overgangstiltak: Samarbeidstiltak om elevovergangen; eks. intensivopplæring, sommertilbud, motivasjonssamtaler, hospitering m.m. Man kan også se en utvidet og aktiv bruk av «Ny GIV metodikken» som en måte å bedre overgangen og skape mer helhet på tvers av skoleslagene når det gjelder pedagogiske og didaktiske grep i klasserommet. Dette handler om å vektlegge variasjon, aktivitet og tett kobling mellom teori og praksis i undervisningsopplegget. Videre har mange fylkeskommuner utarbeidet dokumenter som årshjul etc. som klargjør ansvarsområder og milepæler for oppfølging av elever. Dette er også tiltak som skal bidra til å sikre gode overganger i et bredt perspektiv.

Disse tre kategoriene kan ses som «knagger» å henge beskrivelsen av samarbeid mellom kommunene og fylkeskommunene på. Det er imidlertid ikke absolutte eller entydige grenser mellom disse kategoriene, og det kan være former for samarbeid som kan passe inn under mer enn en kategori. De ulike aktivitetene henger dessuten sammen, for eksempel vil informasjonsflyt i form av overføringsdokumenter brukes som grunnlag for en oppstartsamtale. Videre blir etablering og vedlikehold av nettverk på ulike nivåer viktig for å sikre at man kommer til enighet om hvilke konkrete tiltak man trenger i skolehverdagen, hvordan de skal praktisk skal løses, og ikke minst med hvilke ressurser.

4.3 Fellestrekk og variasjon

Samlet viser denne kartleggingen at Ny GIV Overgangsprosjektet har gitt økt fokus på samarbeid mellom kommunene og fylkeskommunene med den hensikt å skape et mer helhetlig 13-årig utdanningsløp. Det er mange fellestrekk i måten fylkeskommunene har jobbet for å skape bedre sammenheng mellom ungdomsskole og videregående. Dette er naturligvis en følge av at Kunnskapsdepartementet på en del områder har lagt klare føringer på hva som skulle gjøres, og hvordan det skulle gjøres. Dette gjelder spesielt intensivopplæringen og utvalgte læreres deltakelse i nasjonalt skoleringsopplegg, som har vært felles for både ungdomstrinnet og videregående. Det ble også forventet at alle skulle gjennomføre sommeraktiviteter. Selv om omfanget og tilbudet av sommeraktiviteter varierer mellom fylkeskommunene omfatter tilbudene generelt sommerjobb/arbeidstrening, «mini-folkehøyskole» og en type forkurs. Vi har funnet at en del fylkeskommuner opplever at disse aktivitetene har vært avgrenset til Ny GIV som prosjekt, og de avsluttes når prosjektperioden (og finansieringen fra Kunnskapsdepartementet) er over. Men en del ønsker også å videreføre

intensivopplæringen, enten i egne grupper eller i klasserommet.⁴ Det er også eksempler på kommuner og fylkeskommuner som ønsker å videreføre tilbud om sommeraktiviteter, men da i mindre omfang. Dette gjøres enten ved at aktivitetene har kortere varighet, eks. besøksdager i stedet for forkurs, eller ved at det tilbys til en mindre gruppe elever. Det påpekes av mange av våre informanter at en sentral utfordring med Ny GIV har vært å sikre spredning av kunnskapen som lærere har tilegnet seg gjennom deltakelse i den nasjonale skoleringen (se også Helgøy & Homme, 2012; 2013). Her er det imidlertid stor variasjon i fylkeskommunenes håndtering. En del har investert i videre skoleringsopplegg som gjør at flere lærere lokalt tilbys tilsvarende opplæring som den som ble gitt i det nasjonale opplegget. Enkelte steder har man også fått til et systematisk opplegg der skolerte lærere holder kurs for andre lærere (på tvers av skoleslag) i sin kommune. Slike systematiske opplegg for spredning mellom lærere er allikevel sjeldent.

Det bør poengteres at det ikke er et mål at alle tiltak som har vært igangsatt med Ny GIV skal viderføres. Dette har vært en satsning som har gitt kommuner og fylkeskommuner ekstra midler og dermed nye muligheter til å teste ut tiltak og ordninger. Som en av de fylkeskommunale prosjektlederne poengterer:

Noen ting blir utfordrende å videreføre: Alle tiltak ute på skolene for eksempel tror jeg ikke klarer å overleve, men det de ser er veldig viktig blir kanskje videreført. Noen har for eksempel gjort store løft i matte, det koster jo penger, men ser de at elevene står på eksamen, så vil de satse videre selv om det kanskje ikke kan videreføres slik det har vært fullt ut. Ny GIV har gitt muligheter til å prøve ut noe nytt; Man har kanskje prøvd ut fem ting, også kan man videreføre to – man tar det som gir størst resultat, så har man fått testet ut det som ikke funker og.

Videre har de tiltakene som har vært igangsatt bidratt til å sette i gang eller styrke dialogen mellom kommuner og fylkeskommuner. Det er hvordan og i hvilken grad denne dialogen viderføres som vi er opptatt av her, uavhengig av hvilke konkrete samarbeidstiltak dialogen omhandler. Behovet for en slik viderføring uttrykkes godt i følgende sitat:

Det er viktig å bevare samarbeidet for å forstå hverandres hverdag. At man ikke nedsnakker hverandre. Det har Ny GIV bidratt voldsomt til. Disse nettverkene har bidratt til at man får mer respekt hverandre utfordringer og hverdag. Man får samsnacking.

Selv om det overordnede målet for Overgangsprosjektet har vært å skape varige samarbeidsrelasjoner mellom kommune og fylkeskommune, er det delmålene og de mer konkrete tiltakene som intensivopplæring og sommeraktiviteter som kanskje har fått størst

⁴ Intensivopplæringen har vært definert som et sentralt initiert forsøk etter opplæringsloven § 1-4. Dette har gitt kommunene mulighet til å søke om å fravike fra opplæringsloven § 8-2 (om organisering av elever i grupper) og forskrift til opplæringsloven §1-1 første punktum (om at opplæringen i grunnskolen skal være i samsvar med Læreplanverket for Kunnskapsløftet). Kunnskapsdepartementet har åpnet for at det kan gis videre dispensasjon fra disse bestemmelsene i tilfeller hvor kommunene ønsker å videreføre et opplegg med intensivopplæring.

oppmerksomhet. Vi ser særlig variasjon i fylkeskommunenes arbeid med å etablere strukturer og ordninger som skal sikre at det overordnede målet realiseres etter at den ordinære prosjektperioden er over. Det handler til dels om at det såkalte Ny GIV-samarbeidet har vært basert på veldig ulike utgangspunkt. I noen fylkeskommuner og kommuner har samarbeidet allerede vært tett i lang tid, mens andre steder har det vært lite tradisjon for samarbeid. Den konkrete utformingen av samarbeidsrelasjoner i forbindelse med Ny GIV henger sammen med hva som var etablert fra før. Dette påvirker også den rollen som de fylkeskommunale og de kommunale prosjektlederne har inntatt i prosjektet. Samtidig er variasjonen et uttrykk for hvor prosjektledelsen har valgt, og evnet, å legge fokuset. Dette har i sin tur hatt sammenheng med hvordan den øverste ledelsen innen utdanning i fylkeskommunen (fylkesutdanningssjef ol.) har involvert seg i, og håndtert Ny GIV-satsningen.

Vårt datamateriale viser at blant de fylkeskommunale prosjektlederne har noen primært jobbet på et overordnet, strukturelt og da gjerne strategisk nivå. Det kan imidlertid synes som om flere har opplevd at arbeidet som prosjektleder har vært mest rettet mot den praktiske gjennomføringen av tiltakene i skolen slik som intensivopplæring og sommeraktiviteter. En prosjektleder som synes orientert mot et strategisk og overordnet nivå sier for eksempel: *«Jeg har bestemt meg for å ikke suse rundt på enkeltskoler. Det blir litt sånn «snor-klipping». Jeg har vært på overordnet styringsnivå.»* En annen prosjektleder sier stillingen har vært preget av *«mye autonomi, har fått være både kreativ og har hatt mye bestemmelsesrett (...) Så litt som en bleksprut i alle retninger egentlig. Har også vært med i en politisk gruppe som jobber med å påvirke politikerne.»*

Andre prosjektledere som opplevde at stillingen ble mest rettet mot administrasjon og implementering av de pålagte tiltakene beskriver sine roller blant annet slik: *«Jeg skal vel først og fremst være en pådriver for å sikre overganger i det 13-årige utdanningsløpet. Men det har blitt mye mer administrasjon enn jeg hadde tenkt. Mye pålagte tiltak. Mindre utviklingsarbeid.»* Noe av det samme uttrykkes i følgende sitat: *Vi har vært enige om å koordinere prosjektet i forholdet til driften, ut til kommunene, jeg har i stor grad vært en pådriver i forhold til å gjennomføre prosjektet i henhold til retningslinjene. Mye tid på driftsmessige oppgaver.*

Variasjonen i den rollen de fylkeskommunale prosjektlederne har fått, eller inntatt, må ses i sammenheng med hvordan prosjektet har vært organisert både lokalt og nasjonalt. Vi redegjør for dette videre, og vektlegger da hvilken betydning organiseringen av selve overgangsprosjektet synes å ha for etableringen av varige samarbeid.

4.4 Organisering

4.4.1 Kunnskapsdepartementets rolle

Ny GIV skiller seg fra andre satsninger i skolen ved at det er lagt til Kunnskapsdepartementet og ikke til Utdanningsdirektoratet. Dette ble også fremhevet i forbindelse med Uni Rokkansenterets evaluering av Overgangsprosjektets konsekvenser for skolen (Helgøy & Homme, 2012; 2013). De fylkeskommunale prosjektlederne som har blitt intervjuet i vår studie beskriver generelt en tett dialog med den nasjonale prosjektledelsen i departementet, og beskriver dette som positivt og verdifullt. Med den tette direkte kontakten med departementet opplever prosjektlederne at prosjektet prioriteres høyt. Det gis videre inntrykk av at departementet har lagt opp til en klar styring med tydelige mål til grunn. Samtidig trekker en del fram at selv om målene er klare, har det vært uklart hvordan oppgaver konkret skulle løses. Mens noen opplever dette som vagt og problematisk, synes andre dette er en styrke fordi det har gitt frihet til å velge konkrete løsninger lokalt innenfor rammene av departementets overordnede mål. Det problematiseres dessuten at med Kunnskapsdepartementets direkte ledelse av Ny GIV fremstår prosjektet som et politisk «stunt», der prosessene har gått veldig raskt:

Også skulle man tenkt litt mer gjennom prosjektet før man lanserte det, det har blitt mye endringer underveis, noe har vært riktig og men det er noe med å være tro mot prosjektet og, når man faktisk skal forske på det. Man bare hev seg rundt, hadde ingen klar plan, til forskjell fra ungdomsskolesatsningen for eksempel. Man kunne hatt en klarere plan sentralt fra før man startet.

Det trekkes også frem at den nære kontakten med departementet har gjort at prosessene i Overgangsprosjektet har vært lite byråkratiske, og dette oppleves stort sett som positivt. Det påpekes blant annet at den måten departementet har organisert og håndtert Overgangsprosjektet reflekterer de grunnleggende målsetningene ved Ny GIV. En prosjektleder ser dette slik: «Hele grunntanken i Ny GIV er tett oppfølging og det er også reflektert i departementet – det har vært veldig tett oppfølging av prosjektlederne.» En annen påpeker at den uformelle og ubyråkratiske stilen som departementet har lagt opp til også former fylkeskommunenes måte å samhandle med skolene og andre aktører:

I starten var det slik at det ikke bare kunne sendes mail til departementet - det var jo uvanlig, Det gikk ikke i starten, det måtte godkjennes av utdanningssjefen. Nå er vi på fornavn, og vi klemmer hverandre når vi møtes. Da blir det liksom ikke sånn «oss og de». Vi har kommet videre, det gjelder også vår relasjon til skolene. Før var det mer sånn «de» i fylkeskommunen, nå sender vi e-post rett til lærere, av og til via rektor. Alt er mindre formelt – det gjør prosessene lettere og raskere.

Samtidig ble det poengtert at departementets sentrale rolle og deres tette og direkte kontakt med prosjektlederne i fylkeskommunen kan ha gjort at sentrale aktører knyttet til

opplæring har følt seg forbigått og satt på sidelinjen. Dette gjelder blant annet Utdanningsdirektoratet, fylkesmannen, og skoleadministrasjonen i kommunene, og til dels også skoleledere. Denne problematikken kommer for eksempel tydelig frem i følgende sitat fra ett av intervjuene: «NY GIV har satt i gang et maktspill som har gjort at ikke alle aktører er så samarbeidsvillige, mange føler seg forbigått så man glemmer at målet er økt gjennomføring.» Det varierer samtidig fra fylkeskommune til fylkeskommune i hvilken grad disse ulike aktørene har blitt involvert i Overgangsprosjektet, og følgelig varierer det hvor relevant denne problematikken er.

Et annet forhold som trekkes frem er også den direkte kontakten mellom prosjektledelsen i Kunnskapsdepartementet og de fylkeskommunale prosjektlederne (i midlertidige stillinger), som synes å ha ført til at den sentrale ledelsen for utdanning i fylkeskommunen har blitt satt noe på sidelinjen. Dette kommer til uttrykk i at en del prosjektledere etterlyser tydeligere forankring hos ledelsen:

Vi har gjort alt vi skulle, men jeg savner en sterkere og tydeligere forankring på toppen. Det handler igjen om tett oppfølging. At det vises fra ledelsen i fylkeskommunen at dette prioriteres. Jeg har jo ikke den myndigheten. At det trekkes de større pedagogiske linjene på et overordnet nivå – det har ikke jeg myndighet til – det kunne vært bedre.

Forankring i ledelsen ses som en sentral forutsetning for at arbeidet som har blitt igangsatt med Ny GIV videreføres uavhengig av prosjektorganiseringen. Enkelte mener at ansvaret med å forankre prosjektet hos ledelsen hviler på Kunnskapsdepartementet:

«Kunnskapsdepartementet kunne jobbet mer opp mot fylkesutdanningsjefene, de gjør det jo det noe, jeg vet jo at de har møter med fylkesopplæringssjefene, men det kunne kanskje vært enda tydeligere forankring der.»

Den måten Kunnskapsdepartementet har organisert og ledet Ny GIV på, fremstår altså både som en styrke og en svakhet i prosjektet. Kunnskapsdepartementets direkte involvering har på en side bidratt til en følelse av at dette er en satsning som har høy prioritet, og mange snakker om at dette er et prosjekt det er mye «blest» om. Det har fått mye positiv omtale, og den nasjonale skoleringen i «Ny GIV-metodikken» omtales i særlig grad som vellykket. Prosjektets positive mottakelse blant både skoleelever, lærere og skoleledere fremkommer både i NOVAs innledende kartlegging av intensivopplæringen (Sletten m.fl, 2011), og i Rokkan-rapporten «Ny GIV i skolen: Heftig begeistring – organisatorisk begrensning.» (Helgøy & Homme, 2012).

Samtidig kan det ekstraordinære ved Overgangsprosjektet, knyttet til at det på utradisjonelt vis har vært direkte ledet av Kunnskapsdepartementet, ses som en utfordring når det gjelder realisering av prosjektets overordnede mål om varig samarbeid. Dette er fordi de aktørene som får en nøkkelrolle for å sikre varig samarbeid etter prosjektperioden, slik som fylkesmannen, skolesjefer og fylkesutdanningsjefer, ikke nødvendigvis har vært så direkte involvert i prosjektet. Det har vært dialogen mellom prosjektlederne i

Kunnskapsdepartementet og de fylkeskommunale prosjektlederne som har vært sentral, og dette kan også forstås som et resultat av at ting skjedde veldig fort når prosjektet skulle implementeres. En «ubyråkratisk» og uformell styring av prosjektet ble da viktig for eksempel for å greie å rekruttere elever og lærere til prosjektet innen knappe frister.

Som et skoleutviklingsprosjekt er derfor altså Overgangsprosjektet noe uvanlig ved at det ledes av Kunnskapsdepartementet. Det påvirker igjen hvordan prosjektet har vært mottatt og organisert lokalt. Når styringen av prosjektet i liten grad har gått via fylkesutdanningssjefen har det i utgangspunktet blitt slik at prosjektet har ligget «utenpå» den ordinære styringsstrukturen. Fylkeskommunene har løst dette på ulike måter. Det er variasjon i hvor aktivt man har forsøkt å integrere prosjektet i den ordinære styringsstrukturen for å sikre bærekraft på sikt. Dette har igjen betydning for realisering av målet om etablering av varige samarbeidsrelasjoner. Ulike modeller, med enten tett eller løs integrering i ordinær styringsstruktur, kan ses å ha ulike fordeler og ulemper.

4.4.2 Prosjektorganisering og ordinær styringsstruktur

Man kan se ulike dilemmaer og spenninger knyttet til forskjellige organisatoriske løsninger av Overgangsprosjektet. En hovedutfordring ligger i behovet for å ha en prosjektledelse som har tid, fokus på og engasjement for prosjektets målsetninger. Samtidig påpeker mange at det er viktig at prosjektet forankres i og knyttes tett til den ordinære styringsstrukturen slik at ikke resultatene av innsatsen som har vært lagt ned av en midlertidig prosjektledelse forsvinner etter prosjektperioden. Innlemming i den ordinære styringsdialogen er nødvendig rett og slett for at man skal klare å styre og lede prosjektet:

Spesielt i begynnelsen var det slik at (de kommunale) prosjektlederne forsøkte å bestemme hva rektorene skulle gjøre. Vi kan ikke hoppe over skoleeierens beslutningsansvar. Vi så at i begynnelsen gikk prosjektlederne ut og påla skoleledere ting. Men de sa jo at vi tar ikke ordre fra en prosjektleder, så vi forstod jo at vi måtte bruke de spillereglene som var. Vi hopper ikke over noen beslutningsledd, det prøvde vi i begynnelsen, det gikk ikke. Da blir det enten ikke gjort, eller så blir det gjort etter mye skrik og skråll og krangling. Det er nok et større problem på kommunenivå fordi det er mange skoler og mange meninger. 15 kommuner. Det er lettere i forhold til videregående skole.

Enkelte har løst dette ved at det er etablert en styringsgruppe med ordinære beslutningstakere, hvor prosjektlederen får oppgaven med administrere beslutningen som fattes her:

Styringsgruppa, beslutningene ligger der og de gir en retning som jeg får ansvar for å utføre. Jeg fordeler det videre. Alt går gjennom meg fra styringsgruppa, men det er mange ting som er sammenfattende med vanlig drift og da er det fylkessjefen som bestemmer. Det er fylkessjefen som bestemmer over de videregående skolene og er han uenig så avgjør han. Det har ikke vært et problem i praksis egentlig, det har gått greit, men det er noen ting jeg kunne tenkt meg og gitt penger til som han mener skolene må klare selv.

Det betyr som vi ser at det prosjektlederen blir satt noe på sidelinjen som igjen kan svekke eierskapsfølelsen og engasjementet for prosjektet.

Andre fylkeskommuner har løst forholdet mellom prosjekt og vanlig drift ved at prosjektet i større grad har vært lagt inn i den ordinære styringsstrukturen, og prosjektlederansvaret har da for eksempel vært lagt til faste, ordinære stillinger i fylkeskommunen. Utfordringer med denne løsningen synes å være at organisering av tiltak knyttet til Overgangsprosjektet blir en av mange oppgaver som skal håndteres og at det dermed får mindre oppmerksomhet enn løsninger hvor man har en prosjektorganisering med tydelig fokus på Ny GIV. Det påpekes at en slik balansegang også kan bli krevende: "*Det er litt vanskelig det her med litt linje og litt prosjekt (...) som seksjonssjef har jeg litt andre oppgaver også*".

Fylkeskommuner som har valgt å integrere Overgangsprosjektet i størst mulig grad i den ordinære styringsstrukturen mener dette er en styrke når det gjelder bærekraft på sikt:

Det vi har gjort her er at vi ikke har druknet i prosjektaktiviteter og prosjektorganisering. Vi har vært skeptiske til å trekke rektorer og lærer ut av ordinær undervisning etc. Noen fylkeskommuner har hatt enormt høy prosjektaktivitet. Da blir det veldig mange stemmer, som det kan være vanskelig å gå rundt. Det har ikke vi gjort, og det tror jeg var lurt. Vi har heller ikke fragmentert prosjektlederstillingene i mange små stillinger, og vi har heller ikke satt inn en sånn liten prosjektlederstilling nå helt på slutten av prosjektperioden. Vi har vært veldig effektive. Jeg kan forsikre at her har det vært fokus på stabilitet og kontinuitet.

Baklien m.fl. (2007) viser at en organisering inn i den ordinære styringsstrukturen bidrar til å gi prosjektet en annen type autoritet enn om prosjektet er organisert på utsiden. Det blir lettere å spille på andre rundt seg i styringsstrukturen og det kan gi fylkeskommunen og kommunene som helhet et tettere eierforhold til prosjektet. En slik organisering forankrer prosjektet internt. Samtidig problematiserer fylkeskommuner som har valgt en slik løsning at Ny GIV har blitt mindre «synlig» som prosjekt *utad* sammenlignet med fylkeskommuner som har hatt en prosjektorganisering "utenpå":

Jeg blir litt overrasket når mange sier at Ny GIV er noe helt nytt, vi er nærmere ordinær drift (i skolene). Ny GIV er derfor veldig usynlig her, det er ikke så spesielt. Vi er mer tett på den arbeidshverdagen som er (...) Vi har avdramatisert NY GIV veldig, derfor har vi også hatt behov for å markere oss.

For å oppsummere kan man si at et sentralt dilemma knyttet til prosjektorganisering handler om at man på er avhengig av ildsjeler og pådrivere som kan skape engasjement, fremdrift og blest om en ny satsning. Samtidig ligger det en sårbarhet i en organisering som blir for personavhengig når det gjelder bærekraft på sikt. Dette dilemmaet kommer tydelig til uttrykk i håndteringen av Overgangsprosjektet.

4.5 utfordringer og flaskehals

Vi ser her punktvis på hva som oppleves som flaskehals og utfordringer når det gjelder etablering av varige samarbeidsrelasjoner mellom kommune og fylkeskommune. Vi trekker frem hva de fylkeskommunale prosjektlederne betrakter som flaskehals, men de faktorene vi trekker frem er også basert på hva som fremstår som utfordringer når vi ser helhetlig på vårt datamateriale. Kort oppsummert kan følgende faktorer ses som flaskehals (vi kommenterer hver enkelt faktor nedenfor):

- Tid
- Forankring og prioritering på ledelsesnivå
- Geografi og lokalisering
- Personvern og datasikkerhet knyttet til informasjonsoverføring
- Fritt skolevalg
- Personavhengighet
- Fokusskifte

4.5.1 Tid

Tid er en ressurs som fremheves som viktig i arbeidet for å etablere varige samarbeidsrelasjoner blant alle de fylkeskommunale prosjektlederne, på ulike måter. Tid nevnes her *først* og gis mest plass fordi det er en faktor som griper inn i mange av de øvrige flaskehalsene som nevnes nedenfor. Det er for eksempel knyttet til prioritering, forankring hos ledelsen og geografi.

Tid fremmes som en mulig flaskehals eller barriere for videreføringen og vedlikeholdet av de varige strukturene, og da er det med tanke på den hektiske hverdagen som kan gjøre det vanskelig og sette av tid til å møtes og at noen har ansvaret for å gjennomføre møtene som er avtalt for eksempel gjennom årshjul, regionale møter og lignende. Det varierte mellom fylkeskommunene hvor etablert samarbeidet mellom forvaltningsnivåene allerede var da Ny GIV kom i gang. Felles for alle er at det pekes på at det tar tid å etablere og vedlikeholde bærekraftige samarbeidsrelasjoner. I noen fylkeskommuner åpnet Ny GIV for å sonde rundt mulige samarbeidsrelasjoner og til å etablere mulige varige samarbeidsstrukturer, men som det ble sagt: *"TING TAR TID – Ny GIV kom veldig brått på, vi kan ikke snu oss så fort om vi skal få til bærekraftige strukturer."* En annen prosjektleder sier: *"Men hva som skjer når jeg snur ryggen til tør jeg ikke tenke på. Hvis jeg snur ryggen til for tidlig, ting tar tid å etablere."* Det er flere fylkeskommuner som til nå ikke har etablert tydelige formelle strukturer som skal ivareta målet om varig samarbeid. Nær sagt alle uttrykker imidlertid planer for dette, men noen er mer konkrete enn andre. Noen har konkrete forslag til hva dette skal innebære for eksempel etablering av regionale samlinger for lærere, eller å opprette kontakt med andre etater i kommunene som sosial og levekår for å se ungdommenes helhetlige situasjon. Andre vektlegger at forventinger om samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer må tydelig inn i styringsdialogen med rektorene. Andre vektla

videreføring eller etablering av fora hvor sentrale beslutningstakere for de ulike instansene deltar, og hvor samarbeid på tvers for å øke gjennomføringsgraden skulle være i fokus.

I andre fylkeskommuner var samarbeidsrelasjonene godt etablert og Ny GIV bidro med ekstra ressurser til å videreutvikle og bedre de allerede etablerte samarbeidsstrukturene:

Prosjektorganiseringen er forankret i den strukturen som var lagt fra før. Det var veldig klart fra direktøren at dette ikke skulle være et prosjekt som skulle kjøres parallelt, men utvikles fra der vi var. Og vi har en god tradisjon for samarbeid. Vi er et lite fylke, her kjenner vi hverandre. Utfordringene ligger ikke i samarbeidet mellom kommune og fylkeskommunene, men i hvordan få dette ut i skolen – delingskulturen. Når prosjektet ut i klasserommene?

Hvorvidt prosjektet når ut til skolene handler blant annet om tid i det daglige arbeidet. Samarbeid krever at man finner tid til å møtes, at det settes av ressurser til det og det kan være vanskelig i en hektisk hverdag: *"Det er tid. At det settes av tid til samarbeid. Det er ikke forankra godt nok i ledelsen på skolene enda. Det må være forankra der."*

4.5.2 Forankring og prioritering på ledelsesnivå

I sitatet over kommer det også frem at *tid* til samarbeid handler om prioritering, og da aktualiseres skoleledelsens rolle. I flere av fylkeskommunene opplevde de at det var stor forskjell når det gjaldt hvordan ledelsen på ulike nivåer signaliserte at samarbeid på tvers var noe som skulle prioriteres: *"Det å tørre å prioritere samarbeid. Bli enige om hvor man skal starte, og det kan være utfordrende i seg selv fordi man vil samarbeide om så mye. Fylkesmannen må ha forventninger til at det skal samarbeides, det må etterspørres, vi tror det er bra må de si. Og ledelsen på skolene må prioritere også tilrettelegge for samarbeid."*

Betydningen av forankring hos ledelsen kommer også til uttrykk i følgende sitat: *«Skal videre samarbeid videreføres etter prosjektperioden, uten ekstra tildelte ressurser som har ansvar for samarbeidet hviler ansvaret på fylkesmannen, skolesjefer og fylkesutdanningsssjefer – det er det som ta stafettpinnen videre. Når de føler seg forbigått er det ikke sikkert at det legger in støtet der»*

4.5.3 Geografi og lokalisering

Vi er et langstrakt land og i noen fylkeskommuner oppleves geografien som en flaskehals: *"Geografi er en flaskehals, det tar tid å reise. Størrelse kan være en flaskehals – organisatorisk, hvordan få til møteplasser når det er mange hundre lærere. Det er alt for langt vårt fylke vet du. Og det betyr jo noe og møtes, ikke bare å ta ting på telefon."* Det er flere fylkeskommuner hvor geografien byr på utfordringer når det gjelder å møtes fysisk. Det finnes flere måter å samhandle på i dag som kan trosse avstanden, men som denne prosjektlederen fremmer, kan det være viktig og møtes fysisk fremfor sammenlignet med kun å snakke på telefonen. Videre trekker vedkomne opp at størrelse organisatorisk kan være en utfordring i den forstand at det kan være vanskelig å finne egnede møteplasser der mange skal ha mulighet

til å delta og motta den samme informasjon. Møteplassene er viktige arenaer for å skaffe kontakter og etablere samarbeid mellom lærere, mellom skoler og mellom skoler og relevante etater som fylkesmannen, andre avdelinger i kommunene og andre relevante aktører.

4.5.4 Personvern og datasikkerhet knyttet til informasjonsoverføring

I skole og oppvekstsektoren håndteres det store mengder personlige opplysninger om elever, og det er strenge regler knyttet til personvern og datasikkerhet når det gjelder overføring av opplysninger. Det innebærer utfordringer i arbeidet med å tilrettelegge for bedre overgang mellom ungdomsskole og videregående, fordi dette i stor grad handler om å få til gode rutiner for overføring av informasjon: *«Det er litt for mye taushetsplikt mellom kommunene og fylkeskommunene, sånn har det alltid vært, men det har blitt bedre. Det er for mye papirbasert og papirene blir hengende når de ikke følger ikke søknaden. Det burde vært et lignende system som samordnet opptak, hvor alt er elektronisk.»*

Blant annet på grunn av personvern og datasikkerhet er det ikke mulig å direkte overføre filer med opplysninger om elevene elektronisk. Det er dessuten i bruk mange ulike typer systemer som PULS, VOKAL, Frida, Otto som gjør også gjør det teknisk vanskelig å få til elektronisk overføring.

I de fleste fylkeskommunene har man fått til ordninger for å imøtekomme behovet for informasjonsflyt ved at det innhentes samtykkeerklæringer fra elever og eller foresatte. Mange etterlyser likevel systemer og ordninger som kan gjøre informasjonsoverføringen sikrere, enklere og mindre tidkrevende. Til tross for at begrensninger når det gjelder elektronisk overføring av informasjon begrunnes med taushetsplikt og personvern hensyn, er det flere som påpeker at et manuelt mappesystem slett ikke medfører at informasjonen behandles sikkert og konfidensielt. Det er da for eksempel ofte lite kontroll med hvem som kan få tilgang til å se papirer og mapper.

4.5.5 Fritt skolevalg

Betydningen av fritt skolevalg er koblet til utfordringer når det gjelder (elektronisk) overføring av informasjon om elevene: *«En utfordring fortsatt med meldings elever som ikke har en diagnose, men en bekymring som kan være en Ny GIV-elev. Vi vet ikke hvilken skole de kommer inn på og savner et system som kan gå elektronisk.»* Det er ikke gitt at elevene fra de ulike ungdomskolene begynner på den videregående skolen som ligger nærmest eller at de kommer inn på den skolen de søker som førsteprioritet. Elevene kan også begynne på skoler utenfor fylkets grenser. Det gjør det vanskelig å overføre informasjon på grunn av personvern og taushetsplikt.

4.5.6 Personavhengighet

Det er viktig å ha talspersoner som ivrer for prosjektet og som formidler nytten av økt samarbeid mellom kommunene og fylkeskommunen. De fylkeskommunale prosjektlederne for Overgangsprosjektet har i løpet av prosjektperioden spilt en nøkkelrolle i den sammenheng. Det skaper samtidig en sårbarhet for videreføring av samarbeid når denne personen forsvinner i løpet av prosjektperioden eller etter prosjektslutt. Som vi har fremhevet er slike ildsjeler likevel avgjørende for at det skal skapes noe nytt. Avhengighet av pådrivere og ildsjeler er samtidig ikke bare knyttet til prosjektlederrollen, men handler om enkeltpersoner som har engasjement og viser ansvar på ulike nivåer blant de aktørene som skal samarbeide: *«Utfordringene ligger også i at det er så avhengig av ildsjelene ute også, hva skjer når de ikke orker lenger, det må være gode systemer i bunn. Det er litt for personavhengig fortsatt. I den travle hverdagen er det vanskelig å tilrettelegge for samarbeid.»*

4.5.7 Flytting av fokus og prioritering

Vår datainnsamling ble gjennomført mot slutten av prosjektperioden, og de som var involvert i Ny GIV var da naturlig nok opptatt av hva som ville få fokus i skolen etter at Ny GIV's formelle prosjektperiode var over. Det store temaet var GNIST og den kommende ungdomstrinnsatsningen som er beskrevet innledningsvis. En del opplevde at den kommende satsningen ville true det som var gjort for å fremme økt samarbeid i løpet av Ny GIV fordi man da fikk fokus primært på ungdomsskolen. Bekymringen var blant annet knyttet til at aktører i ungdomsskolen ville bli så opptatt med det nye som skulle igangsettes at det ikke ville ha kapasitet til å delta i nettverk og fora på tvers av skoleslagene. Som nevnt over handlet dette også om at nye aktører kom inn som prosjekteiere og pådrivere, og de mente da at det var en fare for manglende videreføring av arbeidet som var gjort i Ny GIV. Flere av prosjektledere i Ny GIV har derfor jobbet aktivt inn mot ungdomstrinnsatsningen for å sikre en videreføring av samarbeidet. Disse anså satsningen mer som en mulighet for videreføring enn som en utfordring.

I skolen opplever man at nye prosjekt og satsninger introduseres kontinuerlig, og at man hele tiden må forholde seg til noe nytt. Det har gjort at mange fylkeskommunale prosjektledere har arbeidet for å kommunisere at Ny GIV er en satsning som inngår i allerede lokalt etablerte tiltak, og at det utgjør en del av bredere skoleutviklingstiltak nasjonalt. Flere fylkeskommunale prosjektledere har derfor fokusert *innholdet* i satsningen, på problemstillingene i Overgangsprosjektet, mer enn at det er et *prosjekt*. Dette har vært viktig for å få tilslutning blant aktører både i skolen og i administrasjonen. De har poengtert at det ikke er så viktig om det kalles Ny GIV eller noe annet, men at det må ses i sammenheng med det arbeidet fylkeskommunen og kommuner allerede gjør og kommende prosjekter.

4.5.8 Annet

Faktorene vi har fremhevet over som utfordringer når det gjelder etablering og vedlikehold av samarbeidsrelasjoner er forhold som gjennomgående har vært tematisert i intervjuene med de fylkeskommunale prosjektlederne. Samtidig er det også andre utfordringer som nevnes blant enkelte informanter, og som vi mener det er viktig å nevne.

Frivillighet: Det kommer også frem at det kan være krevende å få på plass forpliktende samarbeid mellom kommune og fylkeskommune fordi kommunens arbeid er preget av for mye «*frivillighet*». Fylkeskommunen har som nevnt en plikt til å sørge for veiledning og kvalitetsutviklingstiltak for å sikre god sammenheng i det 13-årige opplæringsløpet, men de har ingen styringsrett. «*Vi har jo ingen styringsrett, vi har en veiledningsplikt i forhold til opplæringsloven*».

Dette kan også knyttes til en oppfatning om at utdanningssektoren mer generelt er preget av en uklar styringsstruktur: *Norsk utdanningssektor er alt for dårlig på styringsstrukturen, – det er basert på et løst nettverk. I ny Giv har det vært det helt motsatt, det har vært en helt klar styringsstruktur.*

Byråkrati: Vi har nevnt at Overgangsprosjektet har vært karakterisert som «ubyråkratisk» og at dette oppleves som en styrke blant noen av de fylkeskommunale prosjektlederne. I den forbindelse fremheves byråkrati som en mulig utfordring når det gjelder videreføringen av satsningene i Ny GIV:

Det har vært minimalt med byråkratisk rapportering og mest fokus på endringsjobbing, lite på tull rett og slett. Men nå når prosjektperioden over og det går inn i ordinær styring, med et byråkratisk mellomledd med UDIR – så kan det bli krevende med videreføring.

Lærernes arbeidstidsordning: Det nevnes også at lærernes arbeidstidsordning kan innebære en utfordring når det gjelder å få på plass overgangstiltak siden lærerne ikke er tilgjengelige i sommerferien, som jo utgjør selve overgangen mellom ungdomsskole og videregående. At dette kan utgjøre en utfordring ble synlig i forbindelse med arrangering av sommeraktiviteter i Ny GIV. En fylkeskommunal prosjektleder sier:

Jeg har vært helt alene om sommertiltak, rekruttering av kommunale prosjektledere har vært klønete gjort fordi de følger lærernes arbeidstidsordning – det betyr jo at det de ikke er der i overgangen (sommerferien) – og det har vært ekstremt mye arbeid med sommeraktivitetene. Jeg har sittet med alt det selv.

Som det fremgår av dette sitatet kreves det at det er ressurser tilgjengelig også i skolens sommerferie for at man skal kunne klare å arrangere sommeraktiviteter.

4.6 Strategier for å fremme samarbeid

Eksempelene som har blitt presentert i denne rapporten og i vår tekst- og filmbaserte eksempelsamling, viser at det er stort fokus på å bedre samarbeidet mellom kommuner og fylkeskommuner innen utdanningsfeltet, og mange konkrete tiltak er også igangsatt (eller styrket). Om samarbeidsrelasjonene blir varige, og om planer og ønsker som er skissert for å sikre varighet realiseres, er selvsagt umulig for oss å svare på nå. Vi kan likevel si noe om de strategiene som det er lagt opp til for å fremme økt samarbeid på sikt, og diskutere utfordringer og muligheter som kan knyttes til de ulike strategiene. Vi vil se på dette med utgangspunkt i Jacobsens (2004) kategorisering av ulike strategier som kan benyttes for å fremme ulike typer samarbeid (se kapittel 3)

- En type strategier handler om å minske behovet for koordinering, det vil si at man reduserer avhengighet mellom ulike deloppgaver (gjennom for eksempel tydelig avgrensing av enheter og oppgaver evt. oppretter en ny enhet for oppgaven):

Enkelte fylkeskommuner har valgt dette som en strategi ved at det gjennom prosjektet har blitt jobbet med å tenke prosjektledelsen som en midlertidig koordinerende funksjon gjennom prosjektperioden som ideelt sett skal være overflødig når prosjektet og prosjektorganiseringen utfases. I disse fylkeskommunene har prosjektledelsen hatt fokus på å etablere strukturer og fora og fordele et tydelig ansvar som skal sikre at samarbeidet videreføres uten en egen prosjektlederfunksjon med koordineringsansvar. I enkelte fylkeskommuner er denne strategien tydelig også i måten prosjektet har vært organisert fra starten av, for eksempel ved at ansvar har vært lagt til enheter og funksjoner som var etablert fra før og som ikke er avhengig av prosjektorganiseringen.

- En annen strategi har som siktemål å oppmuntre til økt samarbeide (gjennom for eksempel belønningssystem)

Denne strategien er også synlig i måten det er jobbet med etablering av samarbeid i Ny GIV. Det fremheves av flere prosjektledere at begge parter (ungdomskoler og videregående) må se nytten av samarbeidet for at det skal fungere på sikt, og at samarbeidet må være samlet rundt klare mål som man må enes om. Det fremkommer at det kan være vanskelig å tydeliggjøre hva ungdomsskolene og kommunene har å «tjene» på samarbeidet, da utfordringene knyttet til gjennomføring av det 13-årige løpet i siste instans hviler på de videregående skolene og fylkeskommunen. I denne sammenheng fremkommer det at en viktig «belønning» for ungdomsskolene, som vil motivere til samarbeid, er at det tilbakeføres informasjon til ungdomsskolene om hvordan det går med elevene (kull) gjennom hele løpet. Det har mange steder vært tradisjon for å gi informasjon om hvordan det går med elevene i selve overgangen, men det er ønskelig med informasjon og statistikk som viser hvordan det går med elevene når det gjelder gjennomføring av hele løpet. På denne måten ligger «belønningen» for ungdomsskolene i tilgang til informasjon som sier noe om betydningen og resultatene av jobben som gjøres.

-En tredje strategi har som formål å redusere barrierer for samarbeid (eks. samlokalisering, nedbygging av legale grenser for informasjonsflyt, felles informasjonsbaser, personellutveksling, felles utdanning m.m.)

Et åpenbart tema når det gjelder nedbygging av barrierer for samarbeid mellom kommune og fylkeskommune innen utdanning handler om datasikkerhet og personvern hensyn når det gjelder etablering av elektroniske systemer for informasjonsoverføring mellom skoleslagene. Vi har sett at mange prosjektledere fremhever ønsker om enklere og mer samordnede systemer for elektronisk informasjonsoverføring.

Selve skoleringsopplegget i Ny GIV har fått nær sagt utelukkende positiv omtale. En av de positive sidene ved skoleringen har vært at den har vært felles for lærere fra ungdomsskole og videregående. Mange viderefører dette gjennom lokale sprednings – og skoleringstiltak. Dette kan også ses som en strategi som bidrar til å bygge ned barrierer ved at lærere møtes og blir kjent på tvers av skoleslagene.

-En fjerde strategi er å tvinge til koordinering (felles regler, tverrgående planer, felles ressursavveining)

I forbindelse med Ny GIV og Overgangsprosjektet har fylkeskommuner og kommuner blitt pålagt å iverksette tiltak som har fordret samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene. Det har vært felles skolering og sommeraktiviteter som har vært arrangert i overgangen mellom ungdomsskole og videregående. Videre har både kommuner og fylkeskommuner har fått tildelt ressurser som skulle brukes til koordinering mellom skoleslag og til samarbeid på tvers. På denne måten kan man si at det har vært elementer av «tvang» for å sette i gang økt koordinering og samarbeid. Dette har bidratt til at man har fått økt bevissthet om behovet og nytten av bedre koordinering og at man slik sett stimulert partene til å prioritere økt *samarbeid*, forstått som en frivillig innsats uti fra et følt behov (Jacobsen 2004, - se også del 3).

Når det gjelder etablering av *varige* samarbeid utover de tiltakene som fylkeskommuner og kommuner har vært pålagt i løpet av prosjektperioden, mener vi at elementer av «tvungen» koordinering er nødvendig. Vi betegner dette som *samordning*, og mener dette blir viktig for at målet om økt samarbeid skal ivaretas på sikt. Videre blir viktig for å ta vare på den investeringen og den jobben som er gjort med å få i gang samarbeidet i løpet av Ny GIV. Som vi har påpekt handler dette om å få plass formaliserte og forpliktene fora, rutiner og avtaler som tydeliggjør ansvar og mål for samarbeidet. Som en del av dette er forankring hos ledelsen også viktig, slik at det gis tydelige signaler om at samarbeid mellom kommunene og fylkeskommunen er noe som skal prioriteres og som det avsettes ressurser til.

5 Avslutning

I denne rapporten har vi redegjort for hvilke erfaringer som er gjort med samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene i løpet av prosjektperioden til Ny GIV. Vi har også pekt på utfordringer knyttet til etablering av varig samarbeid. Målet med utredningen har dessuten vært å foreslå hvordan det videre samarbeidet kan foregå. Vi vil avslutningsvis oppsummere våre sentrale funn og presisere våre anbefalinger. I vår oppsummering tar vi utgangspunkt i problemstillingene som lå til grunn for prosjektet, og som ble presentert innledningsvis. Siste del er viet anbefalinger for videreføring.

5.1 Oppsummering

- a) **Hvordan kan kommuner og fylkeskommuner samarbeide bedre om gjennomføring av opplæringen? Hva kjennetegner det samarbeidet som gir gode resultater?**

Vi har kategorisert arbeidet som er gjort inn i tre typer aktiviteter:

- Nettverk
- Informasjonsflyt
- Overgangstiltak

Nettverksarbeidet er knyttet til etablering og videreføring av samarbeidsrelasjoner på ulike nivå som politisk ledelse, skoleeiernivå og blant rektorer og lærere. Informasjonsflyt handler om å finne løsninger og systemer for gjensidig informasjonsoverføring mellom kommuner og fylkeskommune, og videre mellom ungdomsskolene og de videregående skolene. Den siste aktiviteten handler om konkrete tiltak i skolen som skal sikre gode overganger mellom ungdomsskole og videregående opplæring. Det er ingen klare skiller mellom de ulike aktivitetene og heller ikke slik at noen fylkeskommuner bare har jobbet med noen av aktivitetene, men hvor langt de har kommet og hva de har fått til varierer mellom fylkeskommunene. Vår fylkesvise gjennomgang i rapportens del 6 konkretiserer hva som har blitt gjort i de ulike fylkeskommunene.

Variasjonene kan blant annet knyttes til hvorvidt fylkeskommunene har måttet etablere nye samarbeidsstrukturer eller om de har videreført allerede etablerte strukturer. Det er også variasjon mellom fylkeskommunene når det gjelder forankring i øverste ledelse både politisk og administrativt i fylkeskommunene og kommunene, og hos rektorer og lærere

ved skolene. Hvilken rolle prosjektlederne, både de fylkeskommunale og kommunale, har inntatt i prosjektet, om de har en strategisk og administrativ rolle eller er mer ute i praksisfeltet, avhenger i stor grad av forankringen og foreliggende eller manglende samarbeidsstrukturer ved prosjektstart. Videre finner vi variasjon når det gjelder hvordan prosjektene er organisert i fylkeskommunen, enten som et prosjekt utenfor ordinær styringsstruktur eller som en del av ordinær styringsstruktur.

b) Hvordan kan kommuner og fylkeskommuner ta vare på gode erfaringer fra Ny GIV-prosjektet og sikre at erfaringene brukes videre?

Med Ny GIV har kommuner og fylkeskommuner fått ressurser og rom til å prøve ut tiltak som kan bidra til bedre samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene. Som vi har påpekt vil det kanskje ikke være aktuelt, eller ønskelig, å videreføre alle tiltak som har vært prøvd ut. Prosjektet har likevel vært verdifullt for å teste hva som kan være nyttig og hensiktsmessig, og det jobbes med å ta vare på og videreføre det som oppleves som bra i de ulike fylkeskommunene. De fylkeskommunale prosjektlederne vi har intervjuet mente generelt at de i løpet av prosjektperioden hadde klart å etablere strukturer som ville sikre en viss videreføring selv om ikke deres stilling ble videreført. Samtidig ble det poengtert at det var viktig at noen hadde ansvaret for å holde fokuset på samarbeidet fremover, enten dette ble lagt til en mindre stillingsressurs eller at ansvaret lå tydelig hos for eksempel fylkesutdanningssjefen.

Når det gjelder videreføring av gode erfaringer kan vi også se på dette mer avgrenset og spesifikt knyttet til spredning av erfaringer og kunnskap som lærerne har tilegnet seg som deltakere i Ny GIV skoleringen. Det meldes om veldig gode erfaringer fra dette, og enkelte fylkeskommuner har fått på plass ordninger og rutiner som sikrer spredning i form av kurs mellom lærere, eller ved at det investeres i ekstra opplæringsopplegg for flere lærere. Det rapporteres samtidig om at mange fylkeskommuner synes det er krevende å sikre spredning, og dette er derfor noe som det bør fokuseres på. Skal man sikre spredning må det settes av tid og ressurser, selv om omfanget kan variere.

c) Hvor er flaskehalsene? Hva er det som gjør at dette oppleves som flaskehals?

Det er flere forhold som trekkes frem som utfordringer og mulige flaskehals i videreføringen av samarbeidet mellom forvaltningsnivåene:

- Tid
- Forankring og prioritering på ledelsesnivå
- Geografi og lokalisering
- Personvern og datasikkerhet knyttet til informasjonsoverføring
- Fritt skolevalg
- Personavhengighet
- Flytting av fokus og prioritering

Tid som flaskehals handler for det første om at de aktørene som må bidra til at samarbeid fungerer i praksis er presset på tid, slik som lærere, rådgivere, rektorer, skoleeier, utdanningssjef etc. Tid ses derfor en flaskehals fordi det er begrenset med tid til tilgjengelig for å kunne delta i nettverks og samhandlingsmøter, kurs og felles skolering for lærere, arrangering av overgangstiltak etc. Videre ses tid som en flaskehals når det gjelder etablering av *varige* samarbeidsrelasjoner som handler om hva det krever av tid for å få involverte aktører til å se behovet for og nytten av økt samarbeid, og for få i gang dialogen. Overgangsprosjektet har vart i tre år, og skulle i utgangspunktet legge grunnlaget for et varig samarbeid. Mange fylkeskommunale prosjektledere mente dette var for knapt med tid, og det uansett vil være behov for at en person har et overordnet ansvar for å innkalle til møter, ordnet med praktiske og definere mål for og hensikten med samarbeidet. Finansiering knyttet til å lønne eller legge disse arbeidsoppgavene til en eksisterende stilling, ses som nødvendig for å videreføre arbeidet.

Forankring og prioritering på ledelsesnivå sees som avgjørende for å videreføre samarbeidet som er satt i gang. Dette handler om å tydeliggjøre at samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene ses viktig og lønnsomt sentralt i organisasjonen.

En annen flaskehals som gjelder enkelte fylkeskommuner er *geografi*. I noen fylkeskommuner er det lange avstander som kan gjøre det vanskelig og møtes, både fordi det tar mye tid og det koster mye.

I utdanningssystemet håndteres det store mengder personopplysninger og det aktualiserer problematikk knyttet til *personvern* og *datasikkerhet* når det gjelder informasjonsoverføring mellom forvaltningsnivåene og skolene. Personvern hensyn gjør informasjonsoverføring mellom ungdomsskole og videregående skole krevende, og dette påvirker arbeidet med å legge til rette for gode overganger for elevene.

Fritt skolevalg er en flaskehals når det gjelder forberedelser til skolestart og overføring av informasjon om elevene.

Engasjement hos prosjektlederen er viktig i prosjektarbeidet, samtidig som det skaper en sårbarhet når det gjelder kontinuitet hvis det er slik at fremdrift *avhenger for mye av en person*.

Flytting av fokus og prioritering

I skolen opplever man at nye prosjekt og satsninger introduseres kontinuerlig, og at man hele tiden må forholde seg til noe nytt. Ved utfasing av Ny GIV ble det et tema om GNIST og den kommende ungdomstrinnsatsningen ville utfordre det som var blitt igangsatt i Ny GIV. Mens noen så de kommende satsningene som en utfordring når det gjaldt etablering av varig samarbeid, så andre det som en mulighet for videreføring.

d) Hvordan kan overgangen mellom grunnskole og videregående skole kvalitetssikres?

I alle fylkeskommunene er det arbeidet mye med tiltak for å bedre og kvalitetssikre overganger mellom grunnskole og videregående skole. Omfanget av tiltak som er iverksatt varierer. Tiltak som går igjen og som bidrar til å kvalitetssikre overgangene er informasjonsmøter for Ny GIV-elever og deres foresatte, og besøksdager på videregående skoler før skolestart. Det er også mange fylkeskommuner som har en overgangssamtale om Ny GIV-elever mellom ungdomskolen og den videregående skolen elevene skal begynne eller har begynt på, før eller rett etter skolestart. For å kvalitetssikre overgangen brukes overgangsskjemaer for å sikre at videregående får tilstrekkelig informasjon om elever som kan ses som «utsatte». For å kunne overføre informasjon om enkelt elever må elvene og dens foresatte gi tillatelse til det gjennom en samtykkeerklæring. Denne typen overgangstiltak er det flere fylkeskommuner som har satt inn i ulike former for årshjul. Årshjulene tidfester når møter og samtaler, besøksdager og foreldremøter skal være, og hvem som har ansvaret for å innkalle til og gjennomføre de ulike tiltakene.

e) Hvilke møteplasser er etablert og hvordan fungerer disse for å bedre overganger og forebygge frafall?

Flere fylkeskommuner har tatt i bruk allerede etablerte samhandlingsforum for å diskutere og forankre Ny GIV -problemstillingene. Flere fylkeskommuner er inndelt i regioner, og de bruker denne inndelingen til å arrangere regionale samlinger og dialogmøter for både videregående skoler og ungdomskoler om Ny GIV-tematikken. I noen fylkeskommuner benyttes også etablerte strukturer som rådgiversamlinger og rektorsamlinger som arenaer for å diskutere Ny GIV, mens andre fylkeskommuner har opprettet nye utvalg som følge av Ny GIV.

f) Hvordan bør den samlede ressursinnsatsen videreføres etter Ny GIV, slik at forutsetningene for gjennomføring styrkes i hele grunnopplæringen?

Basert på vår utredning og spesielt redegjørelsen av flaskehalsene, fremkommer det at det i liten grad er behov for det samme omfanget av ressurser som det treårige prosjektet har gitt fylkeskommunene og kommunene. Samtidig er det et behov for visse ressurser i form av tid og penger, med et tydelig ansvar hos én person. Videre er det viktig med kontaktpersoner ved skolene som har et ansvar for å holde tak i og sørge for videreføringen av samarbeidet. Det fremmes også av noen fylkeskommuner at det kan være behov for finansiering for å gjennomføre konkrete tiltak som opplæring, sommerjobb og sommeraktiviteter.

5.2 Anbefalinger

Samlet viser vår utredning at Ny GIV har bidratt til økt fokus på samarbeid mellom kommuner og fylkeskommuner. Samtidig ser vi at det i mange tilfeller gjenstår å finne løsninger som sikrer at samarbeidet blir varig. Kartleggingen viser at enkelte kommuner og fylkeskommuner har jobbet aktivt med etablering av formaliserte samordningsstrukturer, særlig mot slutten av prosjektperioden. I de fleste fylkeskommuner uttrykkes det imidlertid planer, ønsker og intensjoner om å få på plass strukturer som vil sikre varig samarbeid, men det er fremdeles et stykke igjen før dette konkretiseres og implementeres (se kapittel 6).

I rapporten har vi sett på ulike strategier for å fremme samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer, og vår sentrale anbefaling til KS, fylkeskommuner og kommuner er at det bør bygges videre på den investeringen som er gjort for å styrke samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene i løpet av Ny GIV. For å ivareta de resultatene som er oppnådd i løpet av prosjektet kreves det fokus på:

- Etablering av formelle avtaler og rutiner om hvordan samhandlingen mellom ungdomsskole og videregående skole, kommune og fylkeskommune skal foregå
- Forankring på ledelsesnivå, både i fylkeskommuner (fylkesutdanningssjef), kommuner (skolesjef / skoleeier), og den enkelte skole (rektor)

Disse anbefalingene må ses i sammenheng med at Kunnskapsdepartementet gjennom Ny GIV har gitt kommuner og fylkeskommuner midlertidige ekstra ressurser for å styrke samarbeidet på tvers av forvaltningsnivåene. Dette har vært verdifullt for å øke bevisstheten om hvorfor et slikt samarbeid er viktig, og det har også blitt igangsatt konkrete tiltak. Når selve prosjektperioden nå er over kan det samtidig bli krevende å sette av tid og ressurser til videre samarbeid. Det er derfor behov for mer formaliserte strukturer som sikrer videreføring av samarbeidsrelasjoner når det ikke lenger er egne prosjektstillinger med tid og ressurser til å fokusere på samarbeidet. På denne måten vil man få utbytte av investeringen som er gjort for å øke samarbeidet i forbindelse med Ny GIV i et mer langsiktig perspektiv.

6 Fylkesvis kartlegging

6.1 Innledning

I denne delen av rapporten gir vi en fylkesvis presentasjon av hvordan det har blitt jobbet med etablerings av samarbeid mellom kommune og fylkeskommune i forbindelse med Overgangsprosjektet. Det som presenteres her utgjør både en sentral del av datagrunnlaget i utredningen, og det legger grunnlaget for diskusjonene og anbefalinger som vi har presentert i de øvrige delene i rapporten.

Som redegjort for i del 1 er den fylkesvise kartleggingen basert på telefonintervjuer med de fylkeskommunale prosjektlederne. Videre er informasjonen som presenteres basert på dokumentstudier av fylkeskommunenes rapportering til Kunnskapsdepartementet, lokale rapporteringer, handlingsplaner, håndbøker, årshjul, interne notater etc. Når vi sammenstiller informasjonen blir det slik at det i hovedsak er tiltak som prosjektledelsen fremhever som sentralt både i intervjuene, i rapporteringen og andre interne dokumenter, som vektlegges. Målet er ikke å presentere alle aktiviteter som har pågått i prosjektperioden, men å gi et bilde av det som fremstår som mest viktig. Vi har også vektlagt å presentere løsninger og tiltak som skiller seg ut for å bidra til spredning av ulike eksempler. Det kan derfor være slik at tiltak som nevnes i en fylkeskommune også er gjennomført i en annen fylkeskommune uten at det eksplisitt trekkes frem.

I femten fylkeskommuner har det vært én prosjektleder for hele Overgangsprosjektet, som også har dekket FYR. FYR står for «Fellesfag, yrkesretting og relevans» og er ett tiltak innenfor Overgangsprosjektet, rettet mot å skape mer relevans og yrkesretting av fellesfagene innen yrkesfaglig utdanning. I fire fylkeskommuner, Rogaland, Nordland, Buskerud og Nord-Trøndelag har det vært ansatt egne prosjektledere for FYR. Vi har i denne kartleggingen kun intervjuet prosjektlederne for Overgangsprosjektet, og ikke de egne FYR prosjektlederne. Dette er fordi vårt prosjekt er rettet mot samarbeid mellom kommune og fylkeskommune, mens FYR omhandler primært fokus på innholdet i fellesfagene i videregående.

Det bør også kommenteres at vi ikke beskriver de ulike sommeraktivitetene som har vært gjennomført i de ulike fylkeskommunene, selv om dette er en klar overgangsaktivitet som er tydelig plassert midt i overgangen mellom ungdomsskole og videregående. Dette er

fordi alle fylkeskommuner har gjennomført sommeraktiviteter, og selv om omfanget av aktivitetene varierer er det mange likheter i hva som har blitt gjort. Videre synes de mer omfattende sommeraktivitetene å være avhengig av prosjektorganisering og prosjektfinansiering og vil slik sett være begrenset til prosjektperioden. Det er her kun elementer fra sommeraktivitetene som har lagt grunnlag for videre samarbeid om overgangen som er omtalt f.eks. besøksdager.

Presentasjonene av hvordan overgangsprosjektet har vært håndtert i landets kommuner og fylkeskommuner er strukturert på følgende måte: Først gjør vi rede for organiseringen av prosjektet når det gjelder fylkeskommunal prosjektleder, kommunale prosjektledere og øvrig formell organisering. Deretter ser vi på organiseringen av samarbeidet og ulike samarbeidstiltak, før vi til slutt kort redegjør for strategier for videreføring. Fylkeskommunene presenteres i alfabetisk rekkefølge.

6.2 Akershus

6.2.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Den fylkeskommunale prosjektlederen i Akershus har vært ansatt i stillingen fra prosjektets oppstart, ved overgangen 2010/2011. Han har vært ansatt 60 % som prosjektleder, og har ved siden av vært ansatt 40 % i sin ordinære stilling som assisterende rektor ved en videregående skole. Stillingen er lagt til sentraladministrasjonen i fylkeskommunen, i avdeling for videregående opplæring (lokaler i sentrale Oslo).

Kommunale prosjektledere: Organiseringen av de kommunale prosjektlederstillingene skiller seg ut i Akershus sammenlignet med de øvrige fylkeskommunene. Midlene til kommunale prosjektlederstillinger har vært fordelt på alle 22 kommuner, med én prosjektansvarlig i hver kommune. De kommunale prosjektansvarlige har vært skolefaglige rådgivere, med unntak av to, som har vært en rektor og en assisterende rektor. De prosjektansvarlige har fungert som en stor arbeidsgruppe, med den fylkeskommunale prosjektlederen som leder. I tillegg har det blitt gitt ressurser til tre koordinerende prosjektansvarlige i tre kommuner, hver på 20 %. Disse tre koordinerende prosjektansvarlige har også utgjort en slags arbeidsgruppe sammen med fylkeskommunal prosjektleder.

Formell organisering: Det har vært en styringsgruppe bestående av Fylkesdirektøren for videregående opplæring, fylkeskommunal prosjektleder, to kommunale direktører, en rektor fra en videregående skole og en rektor fra ungdomsskolen.

Det har også vært en referansegruppe bestående av elevorganisasjonen, lektorlaget, utdanningsforbundet, Fylkesmannen (utdanningsdirektør), foreldreutvalg, UIO, HIOA

Det har vært fokus på forankring høyest mulig opp i kommunen – hos kommunalsjefer og utdanningsrådgiver, en tydeligst mulig forankring hos skoleeiere.

6.2.2 Tiltak - organisering av samarbeid

Akershus har med utgangspunkt i Overgangsprosjektet lagt opp til et bredt utviklingsarbeid som går utover det nasjonale prosjektets rammer både tidsmessig og ressursmessig. Fylkeskommunen har gått inn med egne midler for å skalere opp prosjektet, med mål om varige praksisendringer i skolen. På denne måten har flere ulike andre tiltak og prosjekter knyttet til den problematikken blitt lagt inn under fylkeskommunens Ny GIV satsning. Her er noen sentrale tiltak knyttet til samarbeidsrelasjoner innenfor Overgangsprosjektet:

- Blogg: Det er opprettet en egen nettside, eller blogg, hvor informasjonen om Ny GIV samles: <http://nygiviakershusskolen.squarespace.com/>. Her er blant annet et forum for erfaringsdeling mellom skolene.

- Kvalitetsforum: Fylkeskommunen har blitt delt inn i fem kvalitetsforum hvor alle kommuner og videregående skoler er representert. Forumet er ment å skape bærekraftige samarbeid mellom fylkeskommunen og kommunene. Forumet ledes av en rektor fra videregående skole, utpekt av fylkesdirektøren. Videre deltar samtlige rektorer fra vgs., og hver kommune deltar med en representant som er bemyndiget til å fatte beslutninger på vegne av den enkelte kommunes ungdomsskoler. Fylkeskommunen utarbeider tildelingsbrev til det enkelte kvalitetsforum der det framkommer en budsjetttramme samt konkrete mål innenfor ulike områder.

- Kompetanseheving: Akershus har tilbudt egne etterutdanningskurs i "Ny GIV-metodikken" siden høsten 2011. Gyldendal kompetanse har levert det faglige innholdet. Dette ble igangsatt fordi det ble ansett at de nasjonale skoleringstiltakene ikke ga tilstrekkelig spredning for å få til praksisendringer ute i skolene.

- IKO- modellen: Dette er en modell utarbeidet for identifisering, kartlegging og oppfølging (IKO) av elever som står i fare for å droppe ut. Modellen er utviklet av Akershus fylkeskommunene i samarbeid med NIFU. Identifisering av frafallsutsatte elever er basert på kjennetegn knyttet til fravær og karakterer. De som identifiseres skal så kartlegges bredt, og det lages et opplegg for oppfølging. Tett oppfølging skal være utprøvd før det iverksettes utredning med tanke på spesialundervisning. Den er tilpasset bruk i både ungdomsskolen og videregående skole. Fylkeskommunen har videre gått til anskaffelse et det digitale verktøyet VOKAL (Vurdering Og Kartlegging Av Læring). Det er i samarbeid med leverandøren utviklet en egen IKO-modul i programmet.

6.2.3 Strategier for videreføring

Arbeidet for videreføring av samarbeidet ligger allerede i de tiltakene som det er redegjort for over, da Overgangsprosjektet i Akershus fra starten har vært rettet mot mål om varige samarbeidsrelasjoner. Etableringen av kvalitetsforum, videreføring av felles skoleringsopplegg og utarbeidelse av IKO-modellen og VOKAL som tilhørende IKT-støtte, kan alt ses på tiltak som inngår i strategier for videreføring.

6.3 Aust-Agder

6.3.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Den fylkeskommunale prosjektlederen i Aust-Agder jobbet i et halvt år før Ny GIV med et tilstøtende prosjekt lokalt: «Tettere oppfølging». Da det viste seg at Ny GIV tok opp mange av de samme problemstillingene, gikk hun fra en 50 % prosjektlederstilling i det lokale prosjektet, til en 100 % stilling som prosjektleder for Overgangsprosjektet. Stillingen har vært plassert hos utdanningssjefen, Fylkeshuset i Arendal, ved Fylkesrådmannens kontor.

Aust-Agder har delt Ny GIV i tre prosjekter: Formidlingsprosjektet (lærningeplass), Oppfølgingsprosjekt og Overgangsprosjektet. Det har vært én prosjektleder for hvert av disse prosjektene, og en overordnet prosjektkoordinator som har vært bindeleddet til fylkesutdanningssjefen. Den overordnede prosjektkoordinatoren har også vært prosjektens representant i styringsgruppa (se nedenfor).

Kommunale prosjektledere: Det har vært tilsatt tre kommunale prosjektledere, en for hver fase. De kommunale prosjektlederne har vært ansatt i 100 % stillinger. Prosjektlederne har alle skolefaglig bakgrunn.

Formell organisering: Samlet styringsgruppe for Ny GIV i Aust-Agder har bestått av Fylkesutdanningssjef, Prosjektansvarlig (koordinator) Ny GIV, NAV-direktør, Kommunalsjef oppvekst Arendal kommune, Opplæringskontorene i Aust-Agder.

For Overgangsprosjektet har det vært en egen prosjektgruppe bestående av: Prosjektansvarlig (koordinator) Ny GIV Aust-Agder fylkeskommunene, Fylkeskommunal prosjektleder Overgangsprosjektet, Kommunale prosjektledere Overgangsprosjektet (I 2011 var en kommunal prosjektleder med, i 2012 var 2 kommunale prosjektleder med, og i 2013 var alle 3 kommunale prosjektlederne med i prosjektgruppa), Kommunalsjef/skolefaglig ansvarlig, Rektor videregående skole/en fra skoleledergruppa, Rektor kommunal ungdomsskole/en fra skoleledergruppa, Rådgiverkoordinator fra Aust-Agder fylkeskommune som også omfatter ungdomsskolen.

6.3.2 Tiltak - organisering av samarbeid

Av konkrete tiltak for å etablere varige samarbeidsrelasjoner mellom forvaltningsnivåene i Aust-Agder, kan følgende nevnes:

- Møtearenaer: Det er etablert nye møtearenaer for rektorer ved videregående skoler og ungdomsskolene
- Overgangsskjemaer: Det er etablert nytt system for overføring av informasjon ved overgangen fra ungdomsskole til videregående. Dette er basert på en utvikling av et tidligere brukt overgangsskjema. Prosjektledelsen ser nå på hvordan dette kan videreføres.
- Fokus på ungdomstrinnet: Prosjektleder er opptatt av at tiltakene må tilpasses levekårsutfordringene i fylkeskommunen. De scorer lavt på grunnskolepoeng, men har likevel en relativt høy andel som fullfører videregående. I arbeidet fremover vil både ungdomsskolene og de videregående skolene ha videre fokus på tilpasset opplæring for alle elever.
- Enhetlig samordning: Det har blitt utarbeidet felles maler, håndbok etc. til kommunene for å sikre en enhetlig samordning av prosjektet ut mot skolene.
- Ny GIV i en bred sammenheng: Det vektlegges at Ny GIV må ses i en bred sammenheng. Fylkeskommunal prosjektleder ser satsningen «som en bit av en helhet som skal bedre gjennomføring, som gjør elevene mer tilbøyelig til å gjennomføre». Det betyr blant annet å se Ny GIV- tiltak i sammenheng med andre fylkeskommunale tiltak for eksempel knyttet til psykisk helse.

6.3.3 Strategier for videreføring

Når det gjelder videreføring har Aust-Agder fokusert på å integrere Ny GIV i en bredere satsning knyttet til sikring av overganger, slik at man ute på skolene ikke skulle få opplevelsen av at dette bare var enda et krevende prosjekt. Som et tiltak i den sammenheng har innholdet i GNIST/ ungdomstrinns -satsningen også blitt presentert for de videregående skolene, hvor det ble lagt vekt på å vise hvordan elementer fra Ny GIV videreføres her.

Prosjektlederne i Ny GIV har hatt ukentlig møter med GNIST-prosjektlederen, som har vært ansatt i ett år for å sikre videreføringen.

I løpet av høsten 2013 utarbeidet Fylkeskommunen system for tilbakeføring av informasjon til kommunene. Dette er nå i bruk.

6.4 Buskerud

6.4.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Stillingen som fylkeskommunal prosjektleder var utlyst eksternt. Prosjektleder kom fra en annen statlig etat som prosjektleder med tilgrensende arbeidsfelt, og ble ansatt som prosjektleder fra starten i januar 2011. På intervjutidspunktet hadde han gått over til ny jobb, men hadde fortsatt 10 % stilling som Ny GIV prosjektleder. En ny prosjektleder har overtatt stillingen i siste del av prosjektperioden. Den nye prosjektlederen ble rekruttert inn direkte fra stilling som rektor ved en videregående skole, der han var sterkt involvert i Ny Giv. Stillingen som prosjektleder er plassert i utdanningsavdelingen, kompetanse- og pedagogikkseksjonen.

Kommunale prosjektledere: Prosjektmidlene ble distribuert etter søknad, tre kommunale prosjektledere har hatt ansvar for hver sin region.

Formell organisering: Prosjektledelse i Buskerud har bestått av fylkeskommunal og kommunale prosjektledere. Det har i tillegg vært tre såkalte samarbeidsgrupper:

Ny GIV gruppe: Seksjonsleder kompetanse- og pedagogisk seksjon (prosjektansvarlig), Prosjektleder Overgang, Prosjektleder Oppfølging (Prosjektansvarlig informerer fylkesutdanningssjefen).

Kommunal prosjektleder gruppe (KPL) – Fylkeskommunal prosjektleder og kommunale prosjektledere. Denne gruppen skulle sikre fremdrift, samhandling og koordinering mellom fylkeskommunal prosjektleder og de ulike aktivitetene i kommunene. (Ukentlige møter).

Videregående opplærings gruppe – Fylkeskommunal prosjektleder og utnevnte Ny GIV kontaktpersoner på videregående. Skal ha sikret fremdrift, samhandling og koordinering mellom prosjektleder og de ulike aktivitetene på de videregående skolene. (Møter to ganger pr semester).

6.4.2 Tiltak - organisering av samarbeid

Det er etablert overgangsordninger mellom grunnskole og videregående opplæring. Overgangsordningene skal sikre informasjonsflyt og tett oppfølging av målgruppen i Ny GIV frem til oppstart i videregående opplæring. Alle videregående skoler følger rutiner når det gjelder bruk av informasjon fra ungdomsskolen gjennom oppstartsamtaler og tilrettelegging i klasserommet.

KS/fagutvalg fylkeskommunalt og regionalt- både innenfor utdanning og helse - er involvert og bidrar i arbeidet med å videreutvikle samarbeidet mellom nivåene. Det er etablert regionale pilotgrupper som drøfter samarbeidsrelasjoner på regionsnivå. Pilotgruppene er ulikt organisert men består av representanter fra utdanningsavdelingen/prosjektledelsen, rektorene i videregående opplæring, skolefaglig ansvarlig.

I samarbeidet har det vært fokus på at kommunene er ulike og det har vært lagt opp til en skreddersydd dialog mellom fylkeskommune og kommuner

6.4.3 Strategier for videreføring

Fylkesutdanningssjefen og leder for NAV Buskerud har samlet involverte parter i Overgangsprosjektet og Oppfølgingsprosjektet for å etablere bærekraftige tverretattlig samarbeidsstrukturer som øker gjennomføringen i videregående opplæring. Samarbeidsmøtene med de videregående skolene, samarbeidsmøtene med KS og kommunene, pilotgruppene, og samlingen i april skal legge grunnlaget for varige samarbeidsrelasjoner som igjen skal forankres i formelle samarbeidsavtaler i regi av Fylkesrådmann.

Det er utarbeidet et årshjul «Redigert Årshjul Ny Giv Buskerud» (dok 15.5.2013). Årshjulet skal tydeliggjøre hvordan gode erfaringer fra NY GIV skal videreføres. Det konkretiserer hva som skal gjøres, hvem som har ansvaret for ulike aktiviteter, og angir tidspunkt og perioder for aktivitetene.

Videre har det blitt etablert et samarbeid mellom Ny GIV og GNIST som skal styrke Ny GIV og arbeidet med spredning. Ny GIV integreres dessuten i Kunnskapsskolen – som er politikernes bestilling til utdanningsavdeling om å lage en helhetlig strategiplan for det 13-årige utdanningsløpet som maksimere læringsutbytte og redusere frafall. Kunnskapsskolen skal også omfatte samarbeidsrelasjonen til HiBU (Høyskolen i Buskerud).

6.5 Finnmark

6.5.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: I Finnmark har den fylkeskommunale prosjektlederen vært ansatt i 100 % stilling, men har også jobbet med andre prosjekter i Ny GIV. Alle skoleutviklingsprosjektene i fylkeskommunen er lagt inn under Ny GIV, og fylkeskommunal prosjektleder er også koordinator for Oppfølgingsprosjektet, selv om dette samtidig ledes av en egen prosjektleder. Prosjektlederen har vært plassert i stabsfunksjonene til opplæringssjefen i fylkeshuset.

Kommunale prosjektledere: Det har vært tre kommunale prosjektledere i Finnmark som har ansvaret for hver sin region. Det er blitt utvidet fra en til tre prosjektledere i løpet av prosjektperioden i henhold til prosjektets tre faser. Stillingsandelene har variert, mot slutten hadde alle tre 90 % stilling.

Formell organisering: I Finnmark har det vært et overordnet partnerskap bestående av Finnmark fylkeskommunene, NAV, fagforeninger, KS, NHO og Sametinget. Dette har vært et diskusjons- og refleksjonsforum. Videre har Overgangsprosjektet hatt en styringsgruppe bestående av fylkesopplæringsjef, visefylkesopplæringsjef, avdelingsledere og prosjektleder for Overgangsprosjektet og prosjektleder for Oppfølgingsprosjektet. Styringsgruppa har vært et beslutningsorgan når det gjelder milepæler, strategier og økonomi, etter innspill fra prosjektgruppa.

De tre kommunale prosjektlederne og den fylkeskommunale prosjektlederen har utgjort prosjektgruppa som har fungert som en arbeidsgruppe.

6.5.2 Tiltak - organisering av samarbeid

I Overgangsprosjektet har det vært jobbet med etablering av samarbeid på ulike allerede eksisterende arenaer som Regionalt samarbeidskontor (RSK), som er et regionalt skole- og barnehagesamarbeid, regionråd, i kommunestyrene, og i enkeltmøter med kommunene hvor skolesjefer og rektor møtte, og hvor de ble oppfordret til å ta med lærere. Det har også blitt holdt egne møter med skolesjefene. Samarbeidet har hatt som hovedfokus å få flere elever til å gjennomføre og bestå videregående opplæring samt å legge til rette for utstrakt samarbeid mellom skoleslagene og forvaltningsnivåene. Dette innebar å klargjøre samarbeidet, og å organisere felles kompetanseheving for lærerne i grunnskolen og videregående skole, samt utstrakt informasjonsdeling.

For overgangen mellom grunnskolen og videregående skole har de i Finnmark utarbeidet håndbøker, dokumentasjonsgrunnlag og årshjul som gir informasjon til skolene og mellom skolene når det gjelder aktiviteter og ansvarsfordeling ved overgangene. Det er lagt opp til møtepunkter mellom skolene og mellom skole og elev før elevene slutter på ungdomskolen.

Det har vært avholdt flere konferanser i Finnmark i forbindelse med Ny GIV, som konferanse for lærere i grunnskolen med vekt på kompetansespredning av Ny GIV metodikken og konferanse for skoleledere. Det har også vært avholdt ulike kurs for lærere i grunnleggende ferdigheter i regi av Gyldendal, lesesenteret og læringspartner.

6.5.3 Strategier for videreføring

Flere andre prosjekter er tatt inn under Ny GIV-paraplyen, siden fokuset i Ny GIV er en videreføring av noe fylkeskommunen har jobbet med i mange år. Ny GIV har muliggjort mer aktiv og fokusert jobbing med denne problematikken.

I Finnmark er Ny GIV en del av ordinær styringsstruktur og prosjektet vil videreføres i videregående skole. Prosjektlederstillingen vil fortsette selv om innholdet i stillingen kan endres noe.

6.6 Hedmark

6.6.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Høsten 2013 var det ansatt en fylkeskommunal prosjektleder som hadde vært i stillingen siden 1.mai 2012. Det var før dette tilsatt en prosjektleder som sluttet etter ca. ett år. Begge stillingene har vært 100% og begrenset til prosjektperioden. Prosjektlederen har vært plassert i avdeling for videregående opplæring og er underlagt leder av pedagogisk avdeling.

Kommunale prosjektledere: Det har vært tre kommunale prosjektledere som alle har hatt ansvar for hver sine kommuner og de har hver sin kommune som arbeidsgiver. En er ansatt i 100 % og to i 50 %. Det har vært noen utskiftninger av kommunale prosjektledere blant annet i sluttfasen av prosjektet fordi de har gått til andre jobber. De kommunale prosjektlederne har hatt møter med den fylkeskommunale lederen ca. en gang i måneden. I Hedmark har de kommunale prosjektlederne hatt ansvar for kontakten og alt det praktiske med ungdomskolene i hver sin region.

Formell organisering: Det har vært etablert styringsgruppe bestående av fylkesrådslederne, fylkesdirektøren og fylkessjefen for videregående opplæring, samt NAV direktøren i Hedmark, rådmannen i Alvdal, kommunalsjef for oppvekst i Odalen, ansvarlig for oppvekst i Engerdal og grunnskolesjefen i Hamar. I tillegg har den fylkeskommunale prosjektlederen i Ny GIV, de tre kommunale prosjektlederne og NAV-kontakter møterett, men ingen stemmerett.

Ny GIV har vært organisert på siden av den ordinære styringsstrukturen, og den fylkeskommunale prosjektlederen har samarbeidet med avdelingen for fag- og yrkesopplæring og avdelingen for inntak i stor grad selv om han og Ny GIV har vært plassert under pedagogisk avdeling. En del av oppgavene var sammenfattende med vanlig drift og da er det fylkesutdanningsjefen som bestemmer.

6.6.2 Tiltak - organisering av samarbeid

I Hedmark har det vært etablert ulike nettverk i regionene. De har et rådgivernettsverk for rådgivere i videregående skole og ungdomskolene, samt at det arrangeres en stor rådgiversamling hvert år hvor PPT også deltar. Videre har de hatt et rektornettsverk i alle regionene. Dette var delvis oppe og gikk før Ny GIV, og har etterhvert blitt et fungerende fora for informasjonsutveksling.

Fylkeskommunen har bevilget en del ekstra penger, blant annet til kommunene for å kurse lærerne og til Sommerjobb slik at det kunne organiseres på en litt annen måte enn tidligere. Det er bevilget 20 millioner fra fylkeskommunen til Ny GIV.

Fylkesutdanningssjefen har hatt regionvise møter med kommunene om hvordan deres elever gjør det i videregående skole, i tillegg til at han har utviklingsdialoger med hver av de videregående skolene hvor Ny GIV-tematikken er et viktig tema i dialogene.

6.6.3 Strategier for videreføring

Rådgiver- og rektornettsverkene og styringsdialogen med kommunene er arenaer som bidrar til et godt samarbeid, og er strukturer som ble etablert før Ny GIV, men har utviklet seg og fungerer bedre som følge av Ny GIV. Disse samarbeidsstrukturene vil være viktig i det videre arbeidet.

Forankring i øverste ledelse, som Hedmark har hatt, fremheves som en av de viktigste faktorene for å videreføre arbeidet med å skape varige samarbeidsrelasjoner mellom kommune og fylkeskommunene.

6.7 Hordaland

6.7.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Fylkeskommunal prosjektleder har vært ansatt i 100 % stilling. Stillingen har vært plassert i skoleseksjon i fylkeskommunens opplæringsavdeling.

Kommunale prosjektledere: Én kommunal prosjektleder ble ansatt i full stilling i 2010, og i andre fase av prosjektet ble det ansatt ytterligere to kommunale prosjektledere i henholdsvis 60 % stilling (75 % fra fase 3) og 40 % stilling (60 % fra fase 3). De kommunale prosjektlederne har vært plassert i skoleadministrasjonen i Bergen, i Fjell kommune og i Voss kommune, og har bakgrunn fra skole (rektor/undervisning). De kommunale prosjektlederne går tilbake til stillinger i skoleadministrasjonen etter prosjektperioden.

Formell organisering: Hordaland fylkeskommunene hadde før NY GIV allerede igangsatt et prosjekt som skulle fokusere på økt gjennomføring. «Flere fullførere» ble igangsatt i 2010, og det var allerede satt ned styringsgruppe som bl.a. besto av Bergen kommune og Hordaland fylkeskommunene. Slik sett var fylkeskommunen allerede godt i gang når invitasjon fra Kunnskapsdepartementet om Ny GIV kom. Ny GIV-satsingen hadde mer fokus på grunnleggende ferdigheter og kompetanseheving av lærere. Ny GIV-satsingen besto av to delprosjektet, Ny GIV overgang og Ny GIV oppfølging. Ved oppstart nedsatte Hordaland to styringsgrupper, én for hvert delprosjekt, men i 2013 ble disse to slått sammen til én, som besto av opplæringsdirektøren i Hordaland fylkeskommunene, utdanningsdirektør hos Fylkesmannen i Hordaland, kommunaldirektør i Bergen kommune, fylkesdirektør NAV, regionleder for Oppfølgingstjenesten i Hordaland fylkeskommune og prosjektledere i Ny GIV,

Fylkeskommunal prosjektleder og de kommunale prosjektlederne har fungert som en arbeidsgruppe. Prosjektleder for Overgangsprosjektet har også jobbet tett med prosjektleder for Oppfølgingsprosjekt et, med møter hver uke sammen med de to prosjektansvarlige.

6.7.2 Tiltak - organisering av samarbeid

I Hordaland har det blitt laget en administrativ håndbok for overgangsprosjektet som var ment som et hjelpemiddel for administrativt personale i grunnskolen. Håndboka angir felles rammer og retningslinjer for gjennomføring av Ny GIV ved ungdomsskolene i Hordaland. Det er også utarbeidet en lærerhåndbok om overgangsprosjektet som gir tips til undervisningsopplegg i tråd med Ny GIV metodikken. Lærerhåndboka er laget av lærere som har deltatt i den nasjonale skoleringen.

Den sentrale satsingen i Ny GIV, med skolering i Ny GIV-metodikken, har blitt videreført i fylkeskommunal regi, finansiert av fylkeskommunen. Etter planen skal ca. 1000 lærere være skolert i Ny-GIV metodikken. 300 lærere har blitt skolert i det nasjonale opplegget, og 700 i et eget opplegg i Hordaland. Lærere fra både ungdomsskole og videregående skoler har deltatt, men det har vært størst deltakelse fra ungdomsskolelærere. Det er planer om å satse videre på kompetanseheving i grunnleggende ferdigheter.

Videre har det vært arrangert konferanser på tvers av forvaltningsnivåene, nettverksmøter og utprøving av ulike tilbud mellom ungdomsskole og videregående. Ett tiltak, rettet mot ungdom som ikke er klare for direkte overgang, er Produksjonsskole etter dansk modell. Produksjonsskolen i Hordaland skal være etablert høsten 2014.

6.7.3 Strategier for videreføring

Det ble tidlig etablert et godt samarbeid mellom fylkeskommunen og Bergen kommune, den største kommunen i Hordaland.

De kommunale kompetanseregionene, som allerede var etablert på kommunalt nivå i Hordaland, har vært et godt utgangspunkt for det videre samarbeidet mellom for styrking av overgangene i hele grunnopplæringen.

Flere kommuner ønsker å fortsette med tilbud om intensivopplæringen til elever på 10. trinn, mer enn halvparten av ungdomsskolene tilbyr slik opplæring etter prosjektperioden er over. Hordaland fylkeskommune vil fortsette med tett oppfølging av elevene og vil ha stort fokus på de svakt presterende elevene også i fremtiden.

6.8 Møre og Romsdal

6.8.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Den fylkeskommunale prosjektlederen ble ansatt i 60 % stilling i 2010 og hadde samtidig en 40 % stilling som assisterende rektor. I begynnelsen av 2012 gikk han opp til 100 % og gikk da inn i en fast stilling som seksjonsleder i Utdanningsavdelingen.

Kommunale prosjektledere: Det har vært ansatt til sammen fem kommunale prosjektledere. I fase 1 ble det ansatt tre prosjektledere – en i hver av byene og stillingsandelen ble tilpasset ut fra elevtallet i kommunen. Det ble ansatt en prosjektleder til i hver av de to neste fasene, i henholdsvis 2011 og 2012. De to siste ansatte har hatt arbeidsplassene sine i fylkeshuset sammen med fylkeskommunal prosjektleder.

Formell organisering: I Møre og Romsdal har fylkesutdanningssjefen ledet prosjektet, og gitt prosjektledelsen oppdraget med å løse det praktisk. Det har videre vært en bred referansegruppe som har hatt møter to ganger i året. Representanter i referansegruppa har vært: fylkesmannen, KS, utdanningsorganisasjoner, fylkesmannens regionkontakter og en representant fra Høgskolen i Volda.

De fylkeskommunale prosjektlederne for Overgangsprosjektet og Oppfølgingsprosjektet, samt de to kommunale prosjektlederne som satt i fylkeskommunen, har fungert som en arbeidsgruppe med felles arbeidsmøter minst en gang pr. uke. Der diskuterer de felles oppgaver og oppdrag, samt at de besøker skolene og kommunene sammen.

6.8.2 Tiltak - organisering av samarbeid

Det har blitt etablert nettverk mellom ungdomsskoler og videregående i én region, med videre planer om dette skal gjøres i hele fylkeskommunen. I løpet av Ny GIV har det blitt synlig at dette må bli et satsningsområde i hele fylkeskommunen. Det ønskes etablering av fora hvor skolene kan presentere seg for hverandre. Det var også planer om faglig samarbeid for eksempel i matematikk for å sikre et mer helhetlig løp på tvers av skoleslagene.

Av konkrete tiltak som skal bedre overgangen mellom ungdomsskole og videregående for Ny GIV elever, benyttes samtale ved semesterstart og oppfølgingsamtale etter terminoppgjør. I tillegg bruker noen skoler kartleggingsprøver i tillegg til de nasjonale kartleggingsprøvene. Det nevnes at IKO-modellen som er utviklet i Akershus (se over) er tatt i bruk og at denne skal bidra til å sikre gode rutiner for informasjonsoverføring. Ved overgang til videregående markeres også Ny GIV elevene i VIGO.

For å sikre videre kompetanseheving og spredning av Ny GIV metodikken ble det høsten 2012 gjennomført egne 3-dagers kurs i Møre og Romsdal i regi av Gyldendal kompetanse. Det ble våren 2013 rapportert at 170 lærere fra grunnskole og videregående hadde deltatt,

6.8.3 Strategier for videreføring

Det at prosjektlederen i fylkeskommunen også er seksjonsleder fremheves som en styrke fordi det gir en tett kobling til fylkesutdanningssjefen og mulighet for å fronte Ny GIV i ledergruppa. Dette bidrar til at Ny GIV i Møre og Romsdal er en del av den ordinære styringsstrukturen og alt som omhandler Ny GIV og tilhørende problemstillinger er lagt under en seksjon i Utdanningsavdelingen. Slik sett har Ny GIV vært organisert inn i ordinær styringsstruktur og den fylkeskommunale prosjektlederen er fast ansatt og seksjonsleder som kan antas å bidra til at problemstillingene fra Ny GIV videreføres. Ny GIV er også implementert i Handlingsprogrammet for kompetanse 2013 (fylkesplan 2013-2016).

6.9 Nordland

6.9.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Det har i Nordland vært til sammen tre utskiftninger i den fylkeskommunale prosjektlederstillingen. Prosjektleder som var ansatt på tidspunktet for datainnsamlingen i vår utredning hadde vært ansatt i stillingen siden februar 2013. Den siste prosjektlederen ble rekruttert fra en stilling som rektor på en ungdomsskole. Prosjektlederstillingen har vært 100 % og lagt til utdanningsavdelingen i fylkeshuset i

Bodø, i seksjon for opplæring. Utdanningsavdelingen er organisert i tre seksjoner med tre seksjonsledere, og med fylkesutdanningsjefen over disse.

Kommunale prosjektledere: Det har vært ansatt tre kommunale prosjektledere, én for hver fase. De har stort sett vært ansatte i 100 % stillinger. De ble rekruttert fra henholdsvis en inspektørstilling, et regionalt kompetansesenter, og fra skole. Det har vært utskifting i én av stillingene. De kommunale prosjektlederne har jobbet mest ut mot ungdomsskolene, mens fylkeskommunal prosjektleder har hatt mest ansvar for de videregående skolene. Å jobbe ut mot skolene innebærer mye reising da det er store avstander i fylkeskommunen.

Formell organisering: Det har vært en styringsgruppe bestående av utdanningsjefen (leder), representant fra regionalt kompetanseutviklingskontor (RKK), fylkeskommunal prosjektleder (innkaller og er sekretær), Utdanningsjefen i Bodø, Skolesjefen i Rana, skolesjefen i Vestvågøy kommune (fra 2013). De kommunale prosjektlederne er med på møter, men de er ikke med i styringsgruppa. Det samme gjelder prosjektleder for Overgangsprosjektet.

Prosjektledergruppe har bestått av fylkeskommunal prosjektleder og tre kommunale prosjektledere, fordelt på tre regioner. Møter en gang i måneden

6.9.2 Tiltak – organisering av samarbeid

Nordland har tidligere startet prosjektet «En bedre skole for alle elevene»- dette handler om tettere samarbeid mellom ungdomsskole og videregående skole, og ble igangsatt med finansiering fra fylkeskommunen. Så kom Ny GIV – som kunne ses som en videreføring. Målgruppen for det lokale prosjektet var imidlertid også elever som trengte mer sosial trening. På denne måten har Ny GIV på delvis blitt innlemmet i den bredere satsningen «En bedre skole for alle elevene». Det innebærer at NY GIV tiltakene har blitt en forlengelse og tilpassing av allerede eksisterende tiltak. Eksempler på tiltak er:

- Oppstartsamtale med kontaktlærer VGS
- Kartlegging og tiltak – bruk av lokale og nasjonale tester som grunnlag for oppfølging og intensivopplæring

Det har vært egne Ny-GIV koordinatorene på alle skolene. Prosjektledelsen i Overgangsprosjektet har vært mye ute på skolene i møter med disse koordinatorene, i noen grad også i møter med lærere og rektorer.

Det har blitt utviklet en veileder for Ny GIV Overgangsprosjektet som klargjør målsetninger, ansvar og rollefordeling samt en milepælplan for ulike aktiviteter. Veilederen er sendt ut til alle skoler og har blitt brukt daglig i samhandling mellom prosjektledelse og skolene.

Det har vært arrangert faglige nettverkssamlinger for lærerne gjennom hele prosjektperioden.

6.9.3 Strategier for videreføring

Det satses på å jobbe videre med etablering av nettverk. I den sammenheng avholdes dialogmøter i hele fylkeskommunen, hvor ledelsen på videregående skoler, ungdomsskoler og kommunenivå inviteres. Disse møtene har resultert i forpliktende samarbeidsformer i de delene av fylkeskommunen hvor det har vært gjennomført så langt. Det er også gjennomført en nettverksundersøkelse som har hatt som mål å avklare hvilke nettverk som fungerer og hva det vil være hensiktsmessig å opprette.

På tidspunktet for datainnsamling ble det ansett som viktig å samarbeide tett med prosjektledelsen og utviklingsledere for GNIST. Siden disse ansettes av fylkesmannen handlet dette om å jobbe tettere mot fylkesmannen. For øvrig ble det i siste prosjektår satset på strategier for å sikre gode overgangsrutiner, nettverksbygging og gode overgangsrutiner.

Prosjektledelsen har også utarbeidet en plan for Ny GIV etter 2013 som konkretiserer mål og forslag til tiltak i det videre arbeidet i henholdsvis ungdomsskole, i overgangen, og på videregående.

Det legges for øvrig opp til samarbeid med regionalt kompetansekontor (RKK) for videre spredning av Ny GIV metodikken.

6.10 Nord-Trøndelag

6.10.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Den fylkeskommunale prosjektlederen har vært ansatt i 100 % stilling gjennom hele prosjektet, og prosjektstillingen har vært plassert under skoleutvikling i avdelingen for videregående opplæring.

Kommunale prosjektledere: Det har vært to kommunale prosjektledere. Det ble ansatt en kommunal prosjektleder i januar 2011, men denne sluttet etter et halvt år og det ble ansatt en annen. Denne prosjektlederen ble ansatt i 100 % stilling og var i stillingen til høsten 2013. Den siste delen av prosjektet tok den fylkeskommunale prosjektlederen over dennes oppgaver. I fase 2 ble det ansatt en kommunal prosjektleder til i 50 % stilling. De kommunale prosjektlederne har delt fylkeskommunen mellom seg og har hatt ansvaret for hver sine ungdomsskoler.

Formell organisering: I Nord-Trøndelag har Ny GIV vært organisert med en prosjektgruppe som har fungert som en slags styringsgruppe bestående av NAV direktør, fylkesutdanningssjef, KS, fylkeskommunale prosjektledere for Overgangsprosjektet og Oppfølgingsprosjektet og seksjonsledere for videregående opplæring. Gruppen har hatt møter ca. to ganger i året.

Det har også vært en intern arbeidsgruppe for Overgangsprosjektet bestående av seksjonsleder, fylkeskommunale prosjektleder og de kommunale prosjektlederne, samt den ansvarlige for gjennomføring i fylkeskommunen. Arbeidsgruppen hadde i oppstarten møter ca. en gang pr måned, og etter hvert ca. 2-3 ganger pr. år.

Det har også en vært ekstern arbeidsgruppe, som kan ses som en slags referansegruppe. Denne har bestått av representanter fra rektorer fra både ungdomsskole og videregående skoler, oppvekstsjefer fra kommuner og prosjektledere i fylkeskommunen og kommunene. Denne har hatt møter to ganger pr. år.

6.10.2 Tiltak – organisering av samarbeid

Samarbeidet med og mellom skolene har vært organisert gjennom et tett nettverk av Ny GIV-koordinatorer i de videregående skolene. Koordinatorene har forskjellige stillinger eller roller i skolen. Prosjektlederne og koordinatorene har hatt møter tre ganger i året for å utveksle erfaringer.

Det har blitt gjennomført overgangsmøter mellom ungdomskolene og de videregående skolene som Ny GIV-elevene skal begynne på. Elevene fyller i forkant ut et skjema med informasjon så de videregående skolene vet hva grunnskolen har gjort og grunnskolen avklarer forventninger til videregående skole.

Gjennom Ny GIV har det blitt tydelig at mange ungdomsskoler ønsker tilbakemelding på hvordan det går med "deres" elever. Det gjelder både Ny GIV elevene som det er lov å gi informasjon om, men også andre elever. Dette har derfor blitt tema i overgangssamtalene, noe som har satt fokus på behovet for regionale møter hvor det tas utgangspunkt i statistikk som viser hvordan det går med elevene og hvordan de ligger an i forhold til andre skoler.

For å spre Ny GIV-metodikken i Nord-Trøndelag har Overgangsprosjektet og Oppvekstprogrammet inngått et samarbeid med Høgskolen i Lillehammer, og opprettet en 15 studiepoeng videreutdanning for instruktører. Til sammen 26 lærere hadde deltatt i kurset våren 2012; 13 innen lesing og skriving og 13 innen regning. Instruktørutdanningen ble avsluttet våren 2013. Etter endt utdanning benyttes lærerne som har deltatt i utdanningen som instruktører i skolering av resten av lærerne i fylkeskommunen sammen med lærere fra Høgskolen i Lillehammer. Det har nå blitt gjennomført en videreutdanning

med 7,5 studiepoeng der det deltok rundt 85 lærere fra grunnskoler og videregående skoler i Nord-Trøndelag. En ny runde med videreutdanning avholdes i februar 2014.

Det har i prosjektperioden vært arrangert nettverkstreff med lærere fra grunnskolen og videregående- Dette har vært arrangert hvert år i prosjektperioden. Det er foreløpig uavklart om dette vil videreføres.

6.10.3 Strategier for videreføring

Det er etablert et godt samarbeid mellom videregående og kommunene utenom Ny GIV gjennom skoleledernetverk. Der møtes rektorer i videregående skole og skoleansvarlige i kommunene, men dette er et stort forum og fylkeskommunal prosjektleder i Overgangsprosjektet har gjennom Ny GIV sett behovet for også ha mindre diskusjonsarenaer. Det er derfor planer om å etablere regionale møtepunkt/nettverk i etterkant av Ny GIV.

6.11 Oppland

6.11.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Prosjektleder ble ansatt i stillingen gjennom en ekstern utlysning. Hun startet i stillingen i februar 2011 og har vært ansatt 100 %. Hun har variert bakgrunn fra skole som lærer og rådgiver, og har også jobbet et halvt år i oppfølgingstjenesten. Tidligere har hun vært prosjektleder for prosjektet «Jeg Vil Trives». Prosjektlederstillingen har vært plassert i pedagogisk team i fylkesadministrasjonen, Lillehammer, under fylkesopplæringsjefen. Pedagogisk team er ett av fire team, med en teamleder for hvert team.

Kommunale prosjektledere: Midlene til kommunale prosjektlederstillinger har blitt fordelt på 6 stillinger knyttet til fylkeskommunens regionale karrieresentre, som er underlagt Karriere Oppland. Rådgiverkoordinatorerne ved disse sentrene har fått en ressurs som kommunal prosjektleder. Karriere Oppland er et spleiselag mellom de aktuelle kommunene og fylkeskommunen, og rådgiverkoordinator skal koordinere samarbeidet mellom kommunale og fylkeskommunale UoY-rådgivere. Karriere Oppland har som mål å ivareta helheten i det 13-årige skoleløpet, og se karriereveiledning og utdanning i et livslangt perspektiv.

Formell organisering Styringsgruppe for Ny GIV-Overgangsprosjektet og Oppfølgingsprosjekt et har bestått av fylkesutdanningsjefen, utdanningsdirektøren i Oppland (fylkesmannen), fylkeskommunal prosjektleder, prosjektlederne for

Oppfølgingsprosjekt et (2 stk.) og avdelingsdirektør i NAV Oppland. Styringsgruppa har hatt 3-5 møter pr. år.

Referansegruppe – Det har ikke vært etablert noen formell referansegruppe, men de kommunale prosjektlederne, 6 stk., kan ses å ha fungert som en slags referansegruppe som gjennom hele perioden har hatt jevnlig møter.

Intern arbeidsgruppe har bestått av fylkeskommunal prosjektleder og prosjektlederne for Overgangsprosjekter samt fylkesutdanningsjefen (assisterende fylkesopplæringsjef de to første årene). Fagopplæringsleder har også deltatt noe i denne gruppa. Etablert for å holde hverandre oppdatert, har hatt møter ca. en gang i måneden.

6.11.2 Tiltak – organisering av samarbeid

For å bedre informasjonsoverføring mellom ungdomsskole og videregående brukes et eget overføringsskjema for alle elever med grunnskolepoeng under 30. Det fokuseres dessuten på å få frem informasjon om elever som planlegger å få kun grunnkompetanse – det fremheves at det blir viktig at dette avklares tydeligere i overgangen slik at de videregående skolene er klar over det.

Det gis informasjon fra videregående til ungdomsskolene om hvordan det går med Vg1 elevene. Det ble imidlertid etterlyst behov for at informasjonsoverføringen burde omfatte hele løpet, slik at det ble gitt tilbakemelding om elevene kom gjennom videregående. Det ble jobbet med å etablere rutiner for å sikre slik informasjonsoverføring. Noen regioner/kommuner gjennomfører også overgangsmøter for flere elever enn de som har IOP, og alle regionene har etablert fast samarbeid mellom rådgivere på tvers av skoleslag gjennom Karriere Oppland.

I deler av fylkeskommunen har det blitt opprettet faggrupper på tvers av skoleslag, og alle regionene har faste møter mellom skoleledere og skoleiere på tvers av skoleslag.

6.11.3 Strategier for videreføring

Prosjektet har fokusert på å jobbe inn mot og videreføre eksisterende nettverk, noe som reflekteres i måten hele prosjektet har vært organisert opp mot karriereveiledningssentrene. På tidspunktet for datainnsamlingen ble det jobbet med å formalisere og strukturere tiltakene som har blitt igangsatt med Ny GIV for eksempel bruk av overgangsskjema, øvrige overgangs rutiner, etablering av nye møtearenaer og intensivopplæringen.

Siden rådgiver-koordinatorene har fungert som kommunale prosjektledere var det en antakelse om at de ville videreføre målet om mer samarbeid på tvers av skoleslagene i sine

ordinære stillinger videre. Det ble antatt at de ville kunne fungere som «vaktbikkjer» i regionene for sikre videre samarbeid etter prosjektperioden.

Prosjektledelsen for Overgangsprosjektet startet på slutten av prosjektperioden å samarbeide med GNIST for å sikre videreføring av Ny GIV via utdanningsdirektøren (hos fylkesmannen).

6.12 Oslo⁵

6.12.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: I Oslo er den fylkeskommunale lederen i Ny GIV prosjektleder i PROFF⁶. PROFF er et prosjekt som startet før Ny GIV og som Ny GIV ble lagt innunder. Som prosjektleder i PROFF er prosjektlederen operativ og jobber hele tiden med tiltak som rådgivning, skolering og erfaringsutveksling. Hans jobb som prosjektleder er å fange opp informasjon og samarbeid på tvers av resultatenheten. Det innebærer stor nærhet til og mellom skolene. Prosjektlederen er plassert i Oslo kommune i avdeling for elevforvaltning og planlegging.

Kommunal prosjektleder: Prosjektlederen i Proff er både fylkeskommunal og kommunal prosjektleder siden Oslo ikke har en fylkeskommunene. Hans jobb er rettet mot de videregående skolene, mens en annen er prosjektleder for ungdomskolene. Den andre prosjektlederen er plassert i avdeling for utvikling og kvalitet.

Prosjektleder arbeider i nær samarbeid med områdedirektør for de videregående skolene, og deltar aktivt i styringsdialogen med skolene. Prosjektleder samarbeider direkte med skolenes ledelse om tiltak i forhold til prosjektets styringsparametere.

Formell organisering: Prosjektet er organisert med en styringsgruppe ledet av Utdanningsetatens direktør. Ledere med ansvar for fagområdene deltar i styringsgruppen. Prosjektleder rapporterer til styringsgruppen. Styringsgruppen møtes ca. 1 gang i

⁵ Oslo skiller seg ut fra de andre fylkeskommunene fordi fylkeskommunen er en del av Oslo kommune. Det gjør at de bare har ett forvaltningsnivå, og Ny GIV er dermed organisert på en annen måte. utfordringer og muligheter når det gjelder arbeidet med frafallsproblematikk i Oslo er derfor noe annerledes sammenlignet med de øvrige fylkeskommunene. Vi går i liten grad inn på dette i denne rapporten da dette er utenfor rammene for oppdraget.

⁶ Prosjekt for fag – og yrkesopplæringen i Oslo (PROFF) er et 3-årig prosjekt for perioden 2010 – 2013. Prosjektets overordnede målsetting er å øke kvaliteten i fag- og yrkesopplæringen for å bedre gjennomstrømmingen i videregående opplæring og sikre bedre læringsresultater for elever og lærlinger. Innsatsen er rettet mot å bistå skolene i å dokumentere effekten av allerede igangsatte tiltak/innsatser på skolene. Videre skal det sikres at skolene utvikler, prioriterer og iverksetter tiltak hvor positiv effekt kan dokumenteres. Prosjektet legger til rette for deling av "beste praksis" mellom skolene ved å etablere arenaer for dette.

måneden. I Oslo sitter alle som jobber med PROFF og Ny GIV samme sted og veien er kort i det daglige samarbeidet.

I og med at det ikke er et skille i forvaltningsnivåene mellom fylkeskommunene og kommune har prosjektleder tilgang til den samme plattformen og kan lett skaffe seg oversikt over elevene og søker mønster, hvilke grunnskole de kommer fra og hvilken videregående de går til. Hver videregående skole har en ansvarlig person i ledelsen for innsatsene i PROFF.

6.12.2 Tiltak – organisering av samarbeid

Oslo kommune har utviklet en kultur for hyppig resultatoppfølging gjennom styringsdialogen mellom skoleeier og skoleledelse. På grunnlag av analyser identifiseres behov for innsats. PROFF-prosjektet bidrar også med oppfølging, kompetanseheving, og skolering utover de 10 skolene som er definert inn i det opprinnelige prosjektet.

Prosjektet har egne elevrettede tiltak mot eksamensforberedelser for svakt presterende elever og læringer, blant annet i samarbeid med Sommerskolen Oslo.

6.12.3 Strategier for videreføring

Innsats for å sikre at flere elever fullfører og består videregående opplæring med gode resultater er en strategisk hovedprioritering i Osloskolen. De årlige budsjettene og andre styringsdokumenter preges av dette. Innsatsene er omfattende og mange og ikke avgrenset til prosjekter som f.eks. Ny GIV, men gjennomsyrrer alle deler av organisasjonen og innsatsene. Innsatsene i prosjektet vil også fremover være rettet mot å bistå skolene i å dokumentere effekten av allerede igangsatte tiltak/innsatser på skolene. Videre skal det sikres at skolene utvikler, prioriterer og iverksetter tiltak hvor positiv effekt kan dokumenteres.

Deling av "beste praksis" mellom skolene ved å etablere arenaer for dette er sentralt i satsingen. Kvalitetsutvikling av undervisning og systematisk tilnærming til arbeid med grunnleggende ferdigheter prioriteres. Herunder er satsing på kompetanseutvikling av lærere innenfor matematikk og norsk med vekt på tilpasning til elevenes ståsted og målrettet relevans i undervisning og læring.

Skolene skal også videre gjennom prosjektet utvikle effektive rutiner for å kunne identifisere og fange opp elever i risikozonen for frafall, ikke vurdering og ikke bestått tidlig i utdanningsløpet. I tillegg skal skolene gjennom prosjektet etablere gode systemer og prosedyrer for informasjonsflyt og tidlig kartlegging ved overganger fra 10. trinn til Vg1, til Vg2 og til Vg3/læreplass. Prosjektet skal i tillegg bidra til økt samarbeid mellom skoler og næringsliv for å profilere yrkesfagene, og bidra til økt rekruttering.

6.13 Rogaland

6.13.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Prosjektleder ved intervju tidspunktet var ansatt i 60 % stilling fra høsten 2013. Da overtok han etter å ha hatt en lederstilling i fylkeskommunene, for den tidligere prosjektlederen som hadde jobbet i 100 % stilling siden prosjektstart. Nåværende prosjektleder deler stillingen med en annen, som har en 50% stilling. De deler på ansvarsoppgavene hvor den fylkeskommunale prosjektlederen har ansvaret for å organisere Ny Giv tiltakene, holde kontakt med kommunene og skolene, og bidra med informasjon til rektorer og skolesjefer. Den som stillingen deles med har ansvar for å arrangere kurs for lærere og for videreføringen av kursene til lærerne. Den fylkeskommunale prosjektlederen sitter i fylkeskommunen og er plassert i skoleseksjonen.

Kommunale prosjektledere: Det har vært ansatt tre kommunale prosjektledere med ansvar for hver sin region. Prosjektlederne har vært ansatt hos skolesjefene i henholdsvis Stavanger, Sandnes og Karmøy og har alle hatt 100 % stillinger. De har hatt ansvar for åtte til ti kommuner hver.

Formell organisering: I Rogaland har det vært en styringsgruppe bestående av skolesjefene i de tre største kommunene; Stavanger, Sandnes og Karmøy, og fylkesdirektøren for opplæring. Videre har det vært en arbeidsgruppe med de tre kommunale prosjektlederne og den fylkeskommunale prosjektlederen, samt prosjektlederen for Gjennomføringsbarometeret.

Hver av de kommunale prosjektlederne har hatt hver sin referansegruppe med sine rektorer/skolesjefer i sine kommuner. Fylkeskommunen har møtt en representant fra skoleledelsen ved hver av sine skoler.

Når det gjelder møter med lærerorganisasjoner, elevorganisasjoner og NAV har Overgangsprosjektet benyttet de etablerte strukturene. Det fremheves at det har vært viktig å få sakene inn i allerede etablerte samarbeidsorganer.

6.13.2 Tiltak – organisering av samarbeid

Hovedgrepet i Rogaland fortelles det, er Samhandlingsutvalget for grunnopplæringene. Det har eksistert i hele Ny GIV-perioden og har vært en pådriver for et mer formalisert samarbeid mellom skolesjefene i fylkeskommunen. I Samhandlingsutvalget har det vært drøftet ulike tiltak som kan styrke samarbeidet mellom forvaltningsnivåene, og det har vært utvekslet informasjon om tiltak som er satt i gang for elever i målgruppa. Flere av tiltaka kan være felles prosjekt mellom kommune og fylkeskommune.

Samhandlingsutvalget har arrangert Ny GIV rektorsamlinger- regionale om høsten og for

hele fylkeskommunen om våren. Dette, som nå heter Skoleeierforum Rogaland, ble formelt etablert i 2013 og har i sitt mandat de oppgavene som samhandlingsutvalget hadde og anses som å være viktige i videreføringen av Ny GIV. Rogaland hadde også noe de kalte "utvidet samhandlingsutvalg", der kommunene møtte med en representant fra levekårsavdelingen i kommunen i tillegg til skolesjefen. Også dette er videreført i Skoleeierforum. Det er bestemt at det skal være to møter i året i Utvidet Skoleeierforum for å sikre samarbeidet med kommunene om ungdom som er i Ny GIV.

Det har også blitt etablert nettverk for Ny GIV-lærerne, mens sommerforkurset er nå videreført som et rent fylkeskommunalt tiltak for svakt fungerende elever. Det vil si elever med under 30 poeng i 10.klasse.

6.13.3 Strategier for videreføring

I Rogaland har det vært fokus på å forankre og holde Ny GIV som en del av de samarbeidsstrukturene som allerede finnes. Opprettelsen av Samhandlingsutvalget har vært hensiktsmessig i prosjektperioden og kontinuitet videre sikres gjennom videreføring av samhandlingsutvalgets mandat til det allerede godt etablerte Skoleeierforum.

6.14 Sogn og Fjordane

6.14.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Prosjektleder i 100 % stilling siden oppstart 1. april 2011, tidligere lærer og rådgiver i 30 år, rekruttert fra jobb som rådgiver på opplæringsavdelingen i fylkeskommunen. Stillingen har vært plassert hos fylkesdirektøren for opplæring.

Kommunale prosjektledere: Skoleutvalget (se nedenfor) bestemte hvor det skulle være prosjektledere slik at alle fire regionene i Sogn og Fjordane ble dekket. Ressursene til prosjektledere ble fordelt i forhold til antall 10-klassinger i kommunene. I en region er det bare en prosjektleder, i noen er det to og i en region er det en prosjektkontakt i hver kommune. De kommunale prosjektlederne er stort sett rekruttert fra skoleledelse, eller de administrative ledd i skolen, noen rektorer, ass. rektorer m.fl.

Formell organisering: Styringsgruppa for Overgangsprosjektet i Sogn og Fjordane har vært skoleutvalget (eksisterende organ) som består av fylkesdirektøren, regionlederne i de fire regionene i Sogn og Fjordane, skoleeierne, KS og rådmannsutvalget. I tillegg er det fra før også etablert Forum for skole og Barnehage, som består av regionlederne, skoleeiere, høyskolen, arbeidstakerorganisasjoner og fylkesmannen. Ny GIV deltar i både skoleutvalget og skoleforum på fast basis.

6.14.2 Tiltak - organisering av samarbeid

Prosjektorganiseringen for Overgangsprosjektet i Sogn og Fjordane har vært forankret i den allerede etablerte strukturen. Det ble besluttet at dette ikke skulle være et prosjekt som skulle kjøres parallelt, men utvikles ut fra det som allerede var etablert siden fylkeskommunen har lang tradisjon for tett samarbeid mellom kommune og fylkeskommunene.

Det er innført regionvise dialogmøter med kommunene en gang i året der rektorer fra begge skoleslag og skolefaglig i kommunene deltok. Her presenteres statistikk og trender som bakgrunn for diskusjoner om tiltak og veien videre.

Ny GIV er tett knyttet til prosjektet "Vurdering for læring"

Organiseringen av Ny GIV på den enkelte skoler varierer, men har gjennomgående hatt stor oppmerksomhet på:

- Samarbeidet med ungdomsskolene
- Mottakssamtalen i Vg1
- Gjennomføring og oppfølging av kartleggingsprøver
- Yrkesretting av fellesfagene

Det har vært gjennomført sommeraktiviteter. Ca. 100 elever har hatt sommerjobb gjennom prosjektet.

Det er jobbet med spredning av skolering på skolene og gjennom de etablerte nettverkene.

6.14.3 Strategier for videreføring

Videre samarbeid vil foregå gjennom den organiseringen som var etablert fra før, og som er styrket gjennom Ny GIV. Høgskolen i Sogn og Fjordane vil spille en rolle i arbeidet, med forskning om årsaker til gode resultat.

Mange av de videregående skolene har etablert et årshjul for samarbeidsmøter mellom grunnskole og videregående opplæring, med mål å:

- Sikre elevene en god overgang fra grunnskole til videregående skole
- Sikre elevenes forutsetninger for å fullføre og bestå videregående opplæring
- Opprette og videreutvikle et godt samarbeid mellom grunnskole og videregående skole

6.15 Sør-Trøndelag

6.15.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Har vært ansatt i 100 % stilling siden prosjektets oppstart. Hun ble rekruttert fra en stilling knyttet til frafallsproblematikk i fagenheten for utdanning i fylkeskommunen.

Kommunale prosjektledere: Det har vært ansatt to kommunale prosjektledere, én for Trondheim kommune som har vært ansatt fra fase 1, og én for de resterende (24) kommunene som har vært ansatt fra fase 2. Resten av prosjektledermidlene har blitt brukt til å drive med spredningsnettverk.

Prosjektledelsen (fylkeskommunal og kommunal) har hatt jevnlige samarbeidsmøter.

Formell organisering: Fylkesdirektør for opplæring og fagsjefer ved fagenhet for videregående opplæring har vært styringsgruppe.

Det har vært Ny GIV koordinatorene ved alle videregående skoler som har vært prosjektledernes kontaktperson på skolen, og bindeledd mellom rektor og Ny GIV lærere.

6.15.2 Tiltak – organisering av samarbeid

- Overgangssamtaler: Det har blitt innført rutiner for overgangssamtaler i april/mai, hvor Ny GIV-elev, foreldre og en representant fra ungdomsskolen møter en pedagogisk ansatt på den den videregående skolen. Et slikt tilbud gis også til søkere i februar. De videregående skolene har ansvaret for å invitere til overgangssamtalene.

- Håndbok: Våren 2012 ble en Håndbok for Ny GIV ferdigstilt. Den inneholder informasjon om ansvarsområder og rutiner knyttet til overgangen.

- Nettverk for spredning: Før Ny GIV har det i Sør-Trøndelag vært igangsatt nettverk for rektorer i grunnskolen og videregående opplæring i forbindelse med ulike satsninger. Intensjonene og ønskene om å videreføre nettverkene har vært til stede, men det kan synes om at utydelig ansvarsfordeling har resultert i at nettverkene etter kort tid har smuldret opp. Prosjektledelsen i Ny GIV har derfor jobbet med å forsterke de nettverk som fungerer og å reetablere eventuelle nettverk som har fungert i ulike fasonger tidligere.

- Det har vært arrangert nettverksmøter for skoleledere og rådgivere i og utenfor Trondheim, med bærekraftige strukturer knyttet til spredning av kunnskap og overganger på tvers av skoleslagene som tema. I samarbeid med NTNU og Sintef har det blitt etablert

spredningsnettverk for rektor, Ny GIV-koordinator/avdelingsleder og Ny GIV-lærere ved ungdomsskole. De videregående skolene har etter hvert også blitt inkludert.

- Informasjonsoverføring: Det bemerkes at ungdomsskolene er svært opptatt av å få tilgang til informasjon fra videregående opplæring. For å møte dette behovet jobber Fylkeskommunen med en databehandlingsavtale som skal sikre at informasjon som deles mellom forvaltningsnivåene skjer på en forsvarlig måte, samtidig som det kan ivareta kommunenes behov for informasjon.

- Regionsamlinger: Det har vært gjennomført regionsamlinger i hele fylkeskommunen, og her har også NAV- direktør og folkehelsekoordinator i Sør-Trøndelag fylkeskommunene (folkehelsekoordinatoren) deltatt.

6.15.3 Strategier for videreføring

- Skolenes planer for videreføring: Høsten 2012 ble hver skole bedt om å levere planer for hvordan de jobbet med spredning av Ny GIV-kunnskap og oversikt over organisering av tiltak/oppfølging av redefinert målgruppe i Ny GIV. Planene gir god kunnskap om hvordan skolene jobber med disse arbeidsoppgavene. Fylkesutdanningsjefen vil benytte kunnskapen som fremkommer i planene i styringsdialogen med rektorene.

- Kommunedialog: Prosjektlederne i Ny GIV Overgangsprosjektet og fylkesutdanningsjefen har etablert et samarbeid med prosjektleder for GNIST i Sør-Trøndelag. Det har vært gjennomførte felles samling for skoleeierne i fylkeskommunen, i samarbeid med KS. Det ble godt mottatt av skoleeierne og anses å gi god mulighet for dialog mellom forvaltningsnivåene. Prosjektledelsen i Ny GIV har vektlagt et tett samarbeid med GNSIT i siste år av prosjektperioden for å sikre at prosjektene utfyller hverandre med hensyn til å sikre økt gjennomføring.

6.16 Telemark

6.16.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Har vært ansatt stillingen siden januar 2011. Han søkte på en intern utlysning i fylkeskommunen. Prosjektleder startet i 40 % stilling i januar, og trappet gravis opp til 100 % fra august 2011. Han ble rekruttert fra en prosjektstilling i et karrieresenter, og er utdannet lærer. Stillingen er fysisk lagt til fylkeshuset i Skien. Prosjektleder har rapportert til teamleder og fylkesutdanningsjefen.

Kommunale prosjektledere: Det har vært ansatt to kommunale prosjektledere, som har vært plassert i hver sin kommune. De har vært knyttet til skoleadministrasjonen i kommunene. Den ene prosjektlederen har vært ansatt i 100 % stilling, mens den andre hadde en deltidsstilling i starten. Vedkommende begynte i 60 % og trappet etter hvert opp til 100 %.

Formell organisering: Det har vært etablert styringsgruppe bestående av fylkesutdanningssjefen, fylkeskommunal prosjektleder, kommunale prosjektledere (2 stk.), to representanter fra skoleleiernivå, to rektorer – en fra ungdomsskole og en fra videregående, samt en representant fra utdanningsforbundet.

Det har også vært arbeidsgrupper men disse har vært satt sammen etter behov og stort sett vært avgrenset til endagsseminarer – ute på skolene og i kommunene.

6.16.2 Organisering av samarbeid

Det har vært satsset stort på sommeraktiviteter i fylkeskommunen, og alle Ny GIV elever har fått tilbud om sommerjobber av en ukes varighet. Årlig har ca. halvparten av hvert Ny GIV-kull benyttet dette tilbudet. I forbindelse med arrangering av sommeraktiviteter har det også vært avholdt velkomstdager for Ny GIV elevene. Prosjektledelsen ønsker å videreføre ordningen med besøksdager etter prosjektperioden, hvis det er midler til dette. For å sikre varige samarbeidsstrukturer mellom kommune og fylkeskommunene for å bedre overgangen mellom skoleslagene har det blitt etablert nye overgangsrutiner ved inntakskontorene.

Videre er det etablert samarbeid med pedagogisk ressurscenter i Skien. Senteret har fått midler til å sette seg inn i Utdanningsdirektoratets satsningsområder, og de har fått skolering i Ny GIV metodikken gjennom deltakelse i de nasjonale skoleringssamlingene. Det forventes at ressurs-senterne skal bidra til videre spredning av metodikken og på denne måten få flere lærere skolert samt gi påfyll til de som har fungert som Ny-GIV-lærere.

6.16.3 Strategier for videreføring

I løpet av prosjektperioden har det vært ulike former for nettverksaktivitet som prosjektledelsen antar vil avta etter prosjektperioden. Aktivitetsnivået vil da bli mer opp til de ulike skoleeiere og skoleledere.

Et av tiltakene for å sikre videreføring er et samarbeid med høgskolen i Telemark som skal bidra til bredere skolering i Ny GIV-metodikk og øvrig oppfølging av lokale prosjektaktiviteter. Den fylkeskommunale prosjektlederen mener dette er viktig for videreføring av Ny GIV gjennom GNIST. Prosjektleder påpeker også at fylkeskommunen

har hatt relativt lite prosjektaktivitet og prosjektorganisering for å sikre stabilitet og kontinuitet. Mål om videreføring er også politisk forankret, ved at samarbeid på tvers for å sikre økt gjennomføring er uttalt som prioritert område av Fylkesordfører. Fokus for videreføring vil for øvrig påvirkes av forskning og erfaringer fra Ny GIV presentert ved utgangen av 2013.

6.17 Troms

6.17.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Prosjektleder ble rekruttert fra stilling som assisterende rektor ved en videregående skole. Stillingen er plassert rett under fylkesutdanningssjefen.

Kommunale prosjektledere: Det har vært ansatt 5 prosjektledere med ansvar for hver sin region. De tre siste ble ansatt i fase 3, med 40 % stilling.

Formell organisering: Prosjektansvarlig: Fylkeskommunen v/ fylkesutdanningssjef. Prosjektledere for Oppfølgingsprosjektet, Overgangsprosjektet, statistikkprosjektet er underlagt Controller/spesialrådgiver hos fylkesutdanningssjefen.

Det har vært en felles styringsgruppe for Ny GIV bestående av representanter fra Troms fylkeskommune, Tromsø kommune, NAV Tromsø, Fylkesmannen i Troms, Kommunenes sentralforbund, NHO, Universitetet i Tromsø, Utdanningsforbundet Troms fylkeskommune, Elevorganisasjonen

6.17.2 Tiltak – organisering av samarbeid

Det er utarbeidet håndbok for skoler, kommuner og fylkeskommunen som gir oversikt over arbeidet på ulike nivå i arbeidet med Ny GIV Overgangsprosjektet. Håndboka inneholder mandater for roller, skjema og all tilgjengelig relevant Ny GIV info for alle parter på alle nivå. Den er trykket opp i 600 eksemplarer og delt ut til alle parter, den er også delt ut digitalt.

Videre er det laget årshjul med rutiner og ansvar, beskrivelser om hva som skal skje, når det skal skje og hvem som har ansvaret for at dette blir gjort. Årshjulet er utarbeidet av fylkeskommunal prosjektleder og regional prosjektleder for Tromsøregionen.

Det er opprettet en fysisk mappe på elever som inngår samtykkeerklæring. Denne mappa skal overleveres den videregående skolen eleven starter på etter 10. klasse. I samtykkeerklæringa signerer elev og foresatte på at relevant informasjon lagres og overleveres ved overgang til videregående skole.

Det har vært arrangert ulike nettverksmøter i løpet av prosjektperioden:

- Nettverk for Ny GIV-lærere i ungdomsskoler og videregående skole, møter 3-4 ganger i året.
- Nettverk for rektorer i ungdomsskoler og videregående skole, 2 møter pr år
- Rådgiverne har allerede et nettverk, der samarbeid rundt også Ny GIV-elever er sentralt tema.
- Nettverksgrupper for skoleledere
- Fagnettverk for sosiallærere og rådgivere, med samlinger fire ganger i året.
- Årlige konferanser på Svalbard for skoleiere og skoleledere i forhold til Ny GIV.
- Fagkonferanser for lærere og skoleledere, fylkeskommunalt og regionalt/kommuner.

6.17.3 Strategier for videreføring

Det har vært innledende møter vedrørende samarbeid mellom GNIST og Ny GIV. Når det gjelder videreføring har det for øvrig blitt satset på å skape bærekraftig struktur for Ny GIV i videregående skole gjennom et pilotprosjekt: «Ny praksisplattform for tilpasset opplæring og spesialundervisning med Ny GIV i videregående opplæring i Troms». Det er søkt om regionale utviklingsprosjektmidler til et treårig prosjekt fra 2013 til 2016. Formålet er å redusere omfanget av overdreven bruk av spesialundervisning og å øke tilpasset opplæring med Ny GIV som verktøy.

Det er i tillegg utarbeidet et program for bredere skolering av lærere i Ny GIV metodikken. Det har til nå vært gjennomført videre skolering på til sammen 11 dager, hvorav 9 fagdager og 2 nettverksdager med tematikk. 151 deltakere fullførte kurset og fikk kursbevis. Flere skoleledere deltok, både på kommunalt og fylkeskommunalt nivå, samt PPT.

6.18 Vest-Agder

6.18.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder: Den fylkeskommunale prosjektlederen kom fra en rådgiverstilling i videregående skole, og er utdannet lærer. Hun ble rekruttert til stillingen gjennom en ekstern utlysning. I første halvår av Ny GIV fungerte en av rådgiverne i fylkeskommunen i prosjektleder-stillingen, men det viste seg at prosjektet krevde en 100 % dekning. Stillingen har vært lagt til utdanningsavdelingen i fylkeskommunen. Utdanningsavdelingen har to seksjoner: Fagopplæring og seksjon for inntak og skoleutvikling. Prosjektlederstillingen er lagt til sistnevnte. Seksjonene ledes av seksjonsledere, og utdanningsavdelingen ledes av utdannings sjefen.

Kommunale prosjektledere: Det har vært ansatt 3 kommunale prosjektledere knyttet til pedagogisk senter i fylkeskommunens tre regioner. De kommunale prosjektledernes arbeid og ansvar har i hovedsak vært rettet mot gjennomføring av intensivopplæringen og deres fokus har dermed vært rettet mot ungdomstrinnet.

Formell organisering: Det har vært etablert en styringsgruppe bestående av-seksjonsleder og rådgiver/seniorrådgiver, de tre kommunale prosjektlederne, rådgiverkoordinator for oppvekstdirektøren i Kristiansand kommune, skolefaglig rådgiver i Mandal kommune, skolefaglig ansvarlig i Lyngdal kommune, kommunalsjef i Farsund kommune. Fylkeskommunal prosjektleder har vært sekretær for styringsgruppa.

Det har i tillegg vært etablert en felles referansegruppe for Overgangsprosjektet og Oppfølgingsprosjektet. Status for Ny GIV-satsingen har vært lagt fram for referansegruppa to ganger i året. Referansegruppa har bestått av Partnerskap for karriereveiledning, med representanter fra fylkeskommunen, fylkesmannen, NAV Vest-Agder, KS Agder, NHO, LO, Universitetet i Agder, samt Regionråd for hver av de tre regionene.

Det har også vært arbeidsgrupper for hver av fylkeskommunens tre regioner. Fylkeskommunal prosjektleder har deltatt i alle arbeidsgruppene, i tillegg har kommunal prosjektleder for den enkelte region deltatt. Øvrige deltakere har vært representant for utdanningsforbundet, rådgivere og rektorer.

6.18.2 Tiltak – organisering av samarbeid

Vest-Agder har vektlagt at Ny-GIV inngår i tidligere satsninger rettet mot frafallsproblematikk. Det vises til den nasjonale «*Satsing mot frafall*» der alle fylkeskommunene var med, gjennomført fra 2003 til 2006. Videre ses Ny GIV i sammenheng med prosjektet Motivasjon, mestring og måloppnåelse som var et lokalt forebyggingsprosjekt mot frafall som pågikk fra 2007-2009 der blant annet bedre samarbeid mellom grunnskole og videregående ble vektlagt. I forbindelse med dette prosjektet ble det også satt systematisk i bruk en elektronisk kartleggingstest, «Risk-detektor», som noen kommuner fremdeles bruker.

De videregående skolene er ansvarlige for samarbeidet i sine ulike inntaksregioner. I Kristiansandsregionen (inkl. Vennesla) som omfatter mange ungdomsskoler og videregående skoler, og derfor gir et komplisert samarbeidsmønster, brukes risk-detektor for å kartlegge frafallsfare. I de andre regionene er det de videregående skolene som inviterer til samarbeid ved ungdomsskolene i regionen. Det er i tillegg etablert samarbeid på rådgiver- og PPT området mellom ungdomsskole og videregående skole (Rådgiverforum, felles rådgiversamlinger).

Det er ikke etablert øvrige faste møteplasser for samarbeid mellom skoleslagene, samarbeidet har i prosjektperioden vært strukturert etter behov. Det har vært fokus på å organisere samarbeidet som en del av rutinene i ordinær drift, forankret i den ordinære styringsdialogen.

6.18.3 Strategier for videreføring

I Vest Agder har man vektlagt at Ny GIV skulle inngå i ordinær drift, at det skulle bygges videre på etablerte strukturer. Det ligger en antakelse i dette om at satsningen på denne måten videreføres fordi det blir en del av den ordinære arbeidshverdagen og arbeidet med tilpasset pedagogikk og ivaretagelse av de svakt presterende. Det poengteres at Ny GIV på denne måten ikke blir så «synlig» men at det likevel spiller en viktig rolle i fylkeskommunen.

6.19 Vestfold

6.19.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder ble rekruttert fra en stilling i administrasjonen i fylkeskommunen. Hun har vært ansatt som prosjektleder 100 % siden prosjektets oppstart.

Kommunale prosjektledere: Det har vært ansatt to kommunale prosjektledere, begge disse har også vært i 100 % stilling. De kommunale prosjektlederne kom fra stillinger i to forskjellige kommuner. Felleskommunale prosjektledere og fylkeskommunal prosjektleder har jobbet tett sammen som et team. Hele prosjektledelsen har vært fysisk plassert i fylkeshuset, hos utdanningsdirektøren i VFK.

I 2013 har ytterligere 6 prosjektmedarbeidere vært knyttet opp mot prosjektledelsen. Disse har hatt ansvar for å følge opp Ny GIV-elever i Prosjekt til fordypning (PTF) og bistå ved å skaffe ungdommen sommerjobber.

Formell organisering:

Styringsgruppe: Skolefaglig ansvarlige i de 14 kommunene og assisterende utdanningsdirektør i VFK.

Prosjektgruppe: Rektorer i deltakende ungdomsskoler og videregående skoler, og prosjektlederne.

I tillegg nevnes lederforum i KS, Lederforum for oppvekst og opplæring, der alle skolefaglige ansvarlige har deltatt, dette har vært en arena for samarbeid på flere felt.

Gruppen dannet utgangspunkt for den første fasen av Ny Giv, da tre skolefaglige ledere + fylkeskommune var styringsgruppa.

6.19.2 Tiltak – organisering av samarbeid

Fra 2008 har kommunene og fylkeskommunen i Vestfold samlet seg om Handlingsprogrammet "God oppvekst" 2008-2018. Med dette som utgangspunkt ble det etablert 5 regionale nettverk for samarbeid for skoleledere i grunn- og videregående skoler. Dette nettverket har vært en naturlig arena for samarbeidet om Ny Giv blant rektorene, og befester målsettingen i prosjektet om struktur for samarbeid mellom grunn- og videregående skoler (årsrapport 2012). Dette er en forankring for det direkte samarbeidet mellom de avgivende ungdomsskoler og mottakende videregående skoler.

Videre har det med Ny GIV vært opprettet nettverk for NyGIV-skolerte lærere, på tvers av skoleslag som har bidratt til faglig erfaringsutveksling, kompetanseheving og kompetansespredning. Rådgivernes deltakelse i karrierenettverk har også vært viktig arena for informasjon og drøfting omkring målgruppen.

6.19.3 Strategier for videreføring

I samarbeidet med kommunene er det uttrykt ønske om at fylkeskommunen skal fortsatt ivareta det koordinerende ledd for satsningen knyttet til Ny GIV, til en ser mer konkrete resultater av satsingen. Det vil være en koordinerende funksjon i fylkeskommunen i hvert fall til 2015, for å gi samarbeidet og tiltaksarbeidet lengre levetid. Fylkeskommunen setter av en ressurs som kommer til å holde i samarbeidet om Ny GIV videre.

Handlingsprogrammet for «God oppvekst» 2008-2018 legger også grunnlag for videreføring.

6.20 Østfold

6.20.1 Organisering

Fylkeskommunal prosjektleder ble anbefalt til stillingen i desember 2010. Hun ble rekruttert fra en rådgiverstilling ved en videregående skole, og har tidligere jobbet mye med målgruppa i Ny GIV i nærmiljøet. Hun har blitt ansatt i fast stilling fylkeskommunen, og har fått videreført engasjement som rådgiver i opplæringsavdelingen med blant annet ansvar for videreføring av Ny GIV og kvalitetsnettverk. Hun har vært plassert i linjen av rådgivere, men sier hun har vært veldig fristilt i Overgangsprosjektet.

Kommunale prosjektledere: Det har vært ansatt 5 kommunale prosjektledere. Organisering av prosjektlederstillingene på denne måten beskrives som et bevisst valg i forhold til å kunne jobbe effektivt ut mot kommunene. Det ble plukket ut prosjektledere som hadde etablerte nettverk i sin region. Dette var rådgivere etc. som var fristilt fra undervisning og slik sett var mer fleksible og dermed kunne de jobbe effektivt ut mot regionene. De har deltatt i enkelte faste samlingspunkter, men har ellers jobbet mest ute i kommunene.

Prosjektet startet smalt, med bare en kommune og ble skalert opp til å inkludere alle kommuner allerede i fase 2. Dette ble gjort etter en særskilt forespørsel til KD som ble sendt fra politikerne i fylkeskommunen.

Den første prosjektlederen ble ansatt i 100 %. Det ble ansatt 4 prosjektledere til fra fase 2, og de til sammen 5 prosjektlederne har fra fase 2 hatt 50 % prosjektlederstillinger.

I siste halvår er disse stillingen trappet ned til 25 % fordi det ikke lenger er så mye praktisk som skal håndteres. På denne måten spares derfor 25 % til våren 2014 slik at prosjektlederne kan beholdes og sikre overgangen inn mot ungdomstrinns-satsningen.

Formell organisering: Det har ikke vært etablert en egen styringsgruppe for Overgangsprosjektet. Prosjektet har vært under utdanningsdirektøren, og ting har vært fortløpende organisert i dialog med opplæringsavdelingen. Fylkeskommunal prosjektleder og de kommunale prosjektlederne (5) har fungert som prosjektgruppe /arbeidsgruppe.

6.20.2 Tiltak – organisering av samarbeid

Nettverk: Det er etablert regionale nettverk hvor deltagere har vært ressurslærere, rektor/ansvarlig leder og inviterte aktuelle samarbeidspartnere. De videregående skolene har deltatt på aktuelle møter i sin region, i tillegg til deltagelse i nettverk for videregående skoler ledet av fylkeskommunal prosjektleder. Prosjektleder påpeker at det i tiden fremover sannsynligvis ikke blir samme behov for hyppige møter fordi det ikke blir samme fokus på kompetanseutvikling. Det blir for eksempel ikke samme opplegg rundt felles skoloring fremover. Det handler da om å finne andre hensiktsmessige møteformer. Prosjektleder ser for seg ett møte på høsten og ett på våren. Det understrekes at for at dette skal holdes i gang kreves det en ressurs som kan drifte nettverket. Siden det fremover vil bli mindre fokus på faglig innhold, ser prosjektleder for seg at ledere for elevtjenesten kanskje vil delta i nettverkene fremfor ressurslærerne som til nå har vært de sentrale deltakerne.

Fylkeskommunen har brukt av Ny GIV midler og «tett på midler» til å gi de videregående skolene 2x20 % ressurs i ett skoleår for å øke trykket og handlingsrommet i implementerings og spredningsarbeidet. Tilbakemeldinger fra skolene viser at dette har

vært avgjørende for å få skolene i gang med arbeidet, og prioritere spredningsarbeid og holdningsarbeid. Det har vært arrangert en rektorkonferanse samt «spredningskonferanser» hvert halvår.

Det jobbes med overgangsskjemaer. Dette er tilpassede skjemaer som tidligere var brukt i én kommune. Noen kommuner bruker det på alle, noen bare på Ny GIV-elevne. Disse oppbevares og brukes på skolene, blant annet i oppstartsamtaler.

6.20.3 Strategier for videreføring

Det er usikkert hvem som kommer til å overta ansvaret for å ivareta nettverkene når prosjektperioden for Ny GIV utløper. Som et konkret tiltak utarbeides det en samarbeidsavtale mellom Østfold fylkeskommunene og kommunene i Østfold om styrket samarbeid rundt overganger mellom forvaltningsnivå for å sikre økt fullført og bestått i videregående opplæring. Samarbeidsavtalen skal behandles og undertegnes våren 2014. Det forventes at ved inngåelse av en slik partnerskapsavtale vil dette konkretisere innholdet i samarbeidet og forplikte til videre deltakelse.

For å sikre videreføring startet prosjektledelsen for Ny GIV samarbeid med fylkesmannen om GNIST og ungdomstrinns-satsningen. Fylkesmannen har i følge prosjektleder deltatt på samlinger og vært positiv og støttende gjennom hele prosjektperioden. En av de kommunale prosjektlederne for Ny GIV har dessuten blitt ansatt som prosjektleder for GNIST. Det har vært flere samarbeidsmøter mellom prosjektene med sikte på at man legger veien videre sammen. På denne måten mener prosjektleder at skolene også opplever dette som to sider av samme sak og at de ser kontinuiteten.

7 REFERANSELISTE

- Baklien, B., Papae, H., Rossow, I. og Storrø, E.E. (2007): *Regionprosjektet - Nyttig forebygging? Evaluering av pilotprosjekt om lokalt basert rusforebygging*. SIRUS-rapport nr 6/2007
- Christensen, T. & Lægrend, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6): 1057-1064.
- Helgøy, I & Homme, Anne (2012) *Ny GIV i skolen: Heftig begeistring – organisatorisk Begrensning. Evaluering av Ny GIV Overgangsprosjektet – Delrapport, Rapport 6, 2012*, Bergen: Stein Rokkansenter for flerfaglige samfunnsstudier.
- Helgøy, I & Homme, Anne (2013) *Ny GIV Overgangsprosjektet – konsekvenser for skolen. Evaluering av Ny GIV Overgangsprosjektet -Sluttrapport, Rapport 3, 2013*, Bergen: Stein Rokkansenter for flerfaglige samfunnsstudier.
- Higdem, U. (2009). "Governance og partnerskap i offentlig planlegging og forvaltning i Norge." *Kart og Plan* 69 (2): 113-125.
- Jacobsen, D.I. (2004) Hvorfor er samarbeid så vanskelig? i P. Repstad (red.) *Dugnadsånd og forsvarsverker: Tverretattlig samarbeid i teori og praksis*, Oslo: Universitetsforlaget
- Kunnskapsdepartementet (s.a) Overgangsprosjektet, hentet 06.12.13 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/kampanjer/ny-giv/Overgangsprosjektet.html?id=632137>
- Ling, T. (2002). "Delivering joined-up government in the UK: dimensions, issues and problems" *Public Administration* Vol 80 (4): 615-642.
- LOV-1998-07-17-61 Opplæringslova – oppl. Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova). (1998-07-17)
- Pollitt, C. (2003). «Joined-Up government. A Survey». *Political Studies Review*, 1 (1): 34–49.
- Røyseland, A. and S. I. Vabo (2008). "Governance på norsk. Samstyring som empirisk og -analytisk fenomen." *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift* (1-2): 86-107.
- Sletten, M. Aa, Bakken, A. og Haakestad, H. (2011): *Ny start med Ny GIV? Kartlegging av intensivopplæringa i regi av Ny GIV-prosjektet skoleåret 2010/11*. NOVA-rapport 23/2011
- Syversen, T. L. (2011): Det lokale NAV-kontor – partnerskap i veldferd. I Andreassen og Fossetøl (red.) *NAV ved et veiskille. Organisasjonsendring som velferdsreform*. Oslo: Gyldendal.

Stortingsmelding 22: « Motivasjon – Mestring – Muligheter» (Melding til Stortinget (2010–2011)).

Sørensen, E og Torfing J (2006), *Netværksstyring. Fra Government til governance*. Roskilde Universitetsforlag.

8 VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Presentasjon av oss og vårt KS-prosjekt, bakgrunn, formål, design

Prosjektlederstillingen

Vi vil snakke med deg fordi du sitter som den fylkeskommunale prosjektlederen i ditt fylke og har oversikt over det samarbeidet som er etablert mellom fylkeskommune og kommune. Før vi kommer tilbake til organisering og samarbeid, ønsker vi å høre litt om prosjektlederstillingen du innehar:

- Når, hvorfor og hvordan ble du rekruttert som prosjektleder?
 - Hva er din bakgrunn?
 - Stillingsandel?
- Hvor er prosjektlederstillingen plassert?
 - I organisasjonen?
 - Fysisk?
- Vet du hva som skjer med stillingen når prosjektet avsluttes?
- Hvordan vil du beskrive din rolle som prosjektleder?
 - Hva er dine arbeidsoppgaver?
 - Hvem rapporterer du til? Hvem er din overordnende?

Organisering

- Hvordan er Overgangsprosjektet organisert i deres fylkeskommune?
 - Er det etablert styringsgrupper, arbeidsgrupper, referansegrupper, nettverk?
 - Hvem sitter i de ulike gruppene og nettverkene?
- Hvordan er ansvarsfordelingen mellom de ulike gruppene?
- Hvor ligger beslutningsmyndigheten?

- Hvordan er forholdet mellom prosjektorganiseringen og ordinær styringsstruktur?
- De kommunale prosjektlederne, hvor er de plassert i kommunene og hvor mange er de?
 - Hva er deres bakgrunn?
 - Hva er deres stillingsandeler?
 - Hva er ansvarsfordelingen mellom deg og de kommunale prosjektlederne?

Samarbeid

Organiseringen legger opp til samarbeidsrelasjoner på ulike nivå og med mange aktører:

- Hvordan er relasjonen til nasjonal prosjektledelse?
- Hvem samarbeider dere med utover de aktørene som er nevnt ovenfor?
 - På hvilken måte er for eksempel Udir og fylkesmannen involvert i Ny GIV i fylkeskommunen?
- Hvordan er samarbeidet med skolene; skoleleder/lærere?
 - Hvor møtes dere?
 - Hva handler samarbeidet om?
 - Erfaringer?
- Har Overgangsprosjektet startet eller endret samarbeid på tvers av forvaltningsnivåene?
- Har du noen betraktninger om deres fylkeskommunens håndtering av Overgangsprosjektet sammenlignet med andre fylkeskommuner? (Erfaringer for eksempel fra nasjonale nettverkssamlinger)

Fremtidige samarbeidsrelasjoner

- Hvordan kan eventuelle samarbeidsrelasjonene videreføres (etter Ny Giv)?
 - Hva er suksesskriterier?
 - Hva er flaskehalsen?
- Hva skal samarbeide inneholde? (hvilke tiltak blir viktige)
- På hvilke områder er det viktig å styrke, øke samarbeidet? Hvordan?
- Hva betyr finansieringen for varige samarbeidsrelasjoner?

Ny Giv har vært en nasjonal satsning igangsatt av Kunnskapsdepartementet for å sikre at flere ungdommer fullfører og består videregående opplæring. Østlandsforskning har på oppdrag fra Kommunesektorens organisasjon (KS) utredet organisering av og erfaringer med samarbeid mellom kommune og fylkeskommunene i forbindelse med Overgangsprosjektet i Ny GIV.

Datainnsamlingen har omfattet intervjuer med prosjektledere i samtlige fylkeskommuner, dokumentstudier og casestudier i tre fylkeskommuner. Rapporten beskriver organisering, tiltak og erfaringer fra alle fylkeskommunene. Den drøfter muligheter, utfordringer og flaskehalsar og hvordan samarbeidet kan videreføres. Prosjektet omfatter også publisering av eksempelsamling og to filmer på KS sine hjemmesider.

ØF-rapport 01/2014

ISBN nr: 978-82-7356-728-4