ÅRÅS SKULE

EIN UNDERVEGSRAPPORT OM EIN SKULE I UTVIKLING

Knut Stranden og Vigdis Vikne
STIFTELSEN IMTEC / Desember 2025

Stiftelsen IMTEC

Austrheim KOMMUNE

INNHOLD

FORORD . . . 3

BAKGRUNN . . . 4

SKULEUTVIKLING . . . 5

INITIERING . . . 6

- Strategisk arbeidsgruppe for prosjektet . . . 8
- Organisering . . . 9
- Dialog og informasjon . . . 10

IMPLEMENTERING . . . 11

- Prosesskvalitet . . . 12
- Personalseminar . . . 13
- Forankring i nasjonale- og lokale styringsdokument . . . 14

INSTITUSJONALISERING . . . 15

- Resultatkvalitet i skule . . . 16
- Motstand . . . 20

OPPSUMMERING . . . 21

VEGEN VIDARE . . . 24

- Utfordringar for barn og unge i oppvekstsektoren . . . 24
- Tverrfagleg- og tverrsektorielt samarbeid og samhandling . . . 25
- Samarbeidskultur . . . 26

AVSLUTNING . . . 28

LITTERATUR . . . 29

FORORD

Dette er ei skulehistorie. Det handlar om nokon som har tatt radikale grep og gjennom det positivt forbetra læringsmiljøet for elevane og arbeidsmiljøet for dei tilsette. Dei resultata skulen har nådd er viktige og verdt å fortelja om. Men andre skular har arbeidd med tilsvarande, og over eit lengre tidsrom. Den skulen vi skal fortelja om, er enno undervegs. Ei omfattande fornying er sett i gang. Det er erfaringane frå denne omstillinga som her skal formidlast. Vi ønsker ikkje å fortelja ei skrytehistorie, eller ei oppskrift. Innovativt arbeid er aldri kopiering. Målet med å fortelje denne historia, er å formidle erfaringar fra endringsprosessar, og å gi inspirasjon til andre som ønsker å utvikle eigen skule.

Den skulen vi vil fortelje om, er Årås skule i Austrheim kommune.
Det er ein skule som har hatt store utfordringar med uro i elevgruppene, og mykje segregert undervising. Dette har dei tatt tak i, og vi skildrar oppstart og tidleg utvikling. Målet med det er å gjera ei form for undervegsrapportering gjennom samtalar med aktørar i og utanfor skulen. Vi har hatt samtalar individuelt og i grupper, med kommuneleiinga, skuleleiinga, lærarar, fagarbeidarar, tillitsvalde, verneombod, miljøarbeidar, teamleiarar, kontor-medarbeidar, SFO – leiar, skulen sine to helsesjukepleiarar, PPT og leiar for barnevernet. Vi har òg hatt brukarsamtalar med elevar og med leiar for FAU.

Stiftinga IMTEC har vore involvert i utviklingsarbeidet ved skulen sidan hausten 2023 som eksterne partnarar med opplæring, rettleiing, og no rapportering. Nokon vil kanskje undre seg over at IMTEC står både for rettleiing, opplæring og no ei form for undervegsevaluering. For dei fleste er evaluering ein aktivitet der ein vurderer styrke og svakheit ved eit arbeid, og der dei som utfører vurderingane ikkje er ein del av utviklingsarbeidet. Dette er inga klassisk evaluering, men en undervegsrapportering som kan vera grunnlag for intern refleksjon og tankar om vegen vidare.

Vi håpar rapporten vil vera til nytte. Ikkje berre for Årås skule, men òg for andre som ønsker impulsar til eige utviklingsarbeid.

Os, desember 2025

Knut Stranden Vigdis Vikne

BAKGRUNN

Visjon: **Årås skule skal vera framtidsretta, ein trygg stad å vere og ein trygg stad å lære.**

Motto i visjonen: **Eleven i sentrum!**

Årås skule ligg i Austrheim kommune, ein kommune i Nordhordland i Vestland fylke. Det er ein kombinert barne- og ungdomsskule med 273 elevar og 48 tilsette. Skulen er barneskule for Årås skulekrins, og ungdomsskule for heile kommunen. Skulen har ein praktisk og sentral plassering i Austrheim sentrum, med god tilknyting til både bibliotek, vidaregåande skule og idrettsanlegg. Austrheim kommune har et mangfaldig og rikt kulturtilbod for barn og unge. Det er relativt stor variasjon i dei sosiokulturelle føresetnadane, med stor variasjon både i kulturell og økonomisk bakgrunn.

Skulen er organisert etter tradisjonell styring, med rektor og inspektør. Den er organisert i team, eit for kvart hovudtrinn og med eigen SFO-leiar. I tillegg har skulen tilsett miljørettleiar, som (frå hausten 2025) er tilknytt kommunen sitt «skulemiljøteam».

Skulen har tilgang til faste helsesjukepleiarar. Barneverntenesta og Pedagogisk Psykologisk Teneste (PPT) er organiserte i ulike interkommunale samarbeid.

Det er etablert faste ressursteam ved skulen, der rektor er ansvarleg og innkallar interne og eksterne støtteressursar etter behov.
PPT har fast oppmøte på skulen nokre dagar i månaden.

Rektor har lang fartstid i oppvekstsektoren, der ho har hatt ulike roller, og ho har arbeidd som skuleleiar dei siste 30 åra.

Rektor seier om personalet sitt:

- Det er ein veldig god energi i personalet, ein stor positiv menneskeleg kapital.
- Dei er inkluderande og ekte engasjert i elevane.
- Det er eit personale som toler diskusjonar utan negative langtidsverknadar for arbeidsmiljøet.
- Det er eit personale som følger opp både fagleg og sosialt inn mot elevane.
- Personalet er raske til å varsle meg dersom dei er uroa for elevar og foreldre/føresette.
- Personalet er rause.
- Eit utviklingsorientert personale som følger opp planar og felles avgjersler.
- Vi har et godt arbeidsmiljø på Årås skule.
- Det er blide ansikt, og mykje god latter å høyre.

SKULEUTVIKLING

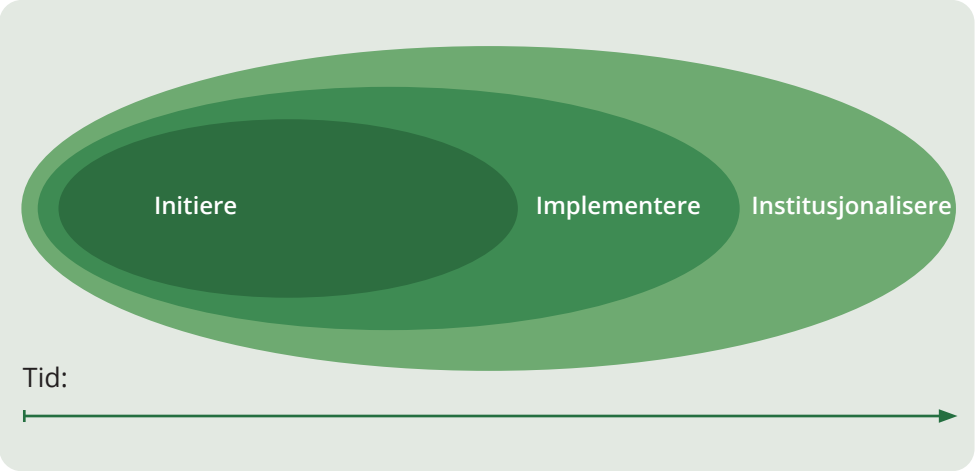
Årås skule har starta ein radikal endringsprosess. Foran dette skuleåret gjorde dei store strukturelle endringar for å gjere tettare samarbeid på trinna mogleg. Vi veit at slike endringar kan bli møtt med motstand frå individ og grupper som ønsker å vidareføre gamle tradisjonar. Motstand er ein «naturleg» del av alt endringsarbeid, og kan kome til utrykk på mange måtar. Skal ein lukkast med å implementere endringar, må ein undervegs kunne handtere aktuell motstand.

Vellukka endringsprosessar er ikkje noko «quick fix», men læringsprosessar. Det handlar om å læra av det som skjer, og slik styrke evna til gjennomføring. Årås skule har våga å gjere strukturelle endringar, og står midt i utfordringane om å gjere endringane til reelle praksisforbetringar, det vil seie å legge eit grunnlag for å forbetre læringsresultata.

Utfordringane Årås skule har erfart, rører ved alle dei vitale sidene ved ein skule sitt arbeid. Det vil seie den konkrete måten undervisninga og læringa skjer på. Det handlar om relasjonar (elev – elev, lærar – elev…), om samarbeid (internt og eksternt), om organisering av arbeidet, om vedtaksprosessar, om leiing, om skulen sitt forhold til heimen, og ikkje minst om å utvikle kvaliteten på undervisningsarbeidet. Den svenske skuleforskaren, professor Mats Ekholm, har gjort langtidsstudiar av vellukka endringsprosessar i svensk skule. På ein IMTEC – konferanse (Lillestrøm, 2004) påpeikte han at slike prosessar kan ta opp til 3-4 år, nokre gonger endå lengre tid. Og han var klar på ein ting; skal skular lukkast med dette, er det eit krav at ein undervegs lærer av det som skjer.

Figur 1 viser ein utviklingsmodell som vi opplever som nyttig for å skildra utviklingsprosessar. Den baserer seg på arbeida til den amerikanske skule-forskaren, Matthew Miles (1984), og er ei hypotese over kva som må spela saman for å få ei reell utvikling. Modellen skisserer 3 hovudområde som grip inn i kvarandre:

- Initiere
- Implementere
- Institusjonalisere



Figur 1: Utviklingsprosessen (ref. Matthew Miles, 1984)

INITIERING

I skuleutvikling er det viktig å skape ei felles forståing både mellom lokal skulemyndigheit, leiing og internt i skulen av trongen til å gjere noko nytt, og gjennom det skape mottakelegheit for at ny praksis må utviklast. Skuler er ikkje berre ulike, dei er unike som organisasjonar. Det krev betydeleg omtanke frå leiar.

Dei prosessane som initierast, må bygge på reelle behov internt i skulen, og dei må forankrast i personalet gjennom involverande planprosessar. Måten oppstarten skjer på er ikkje berre viktig, men heilt avgjerande for det vidare arbeidet, og for kva som vert sluttresultatet.

Vi vurderer oppstarten på utviklingsprosjektet ved Årås skule som eksemplarisk, og er årsaka til at ein raskt har sett positive resultat. Både frå skule- og kommuneleiinga, vart det arbeidd aktivt for å skape aksept for at noko nytt var nødvendig. I forkant av skuleåret 2024/2025 skriv rektor:

«Skuleåret 2024/25 har vert særleg viktig av fleire grunnar. Vi må saman klare å snu ei utvikling med for låg motivasjon for læring blant mange av elevane våre, utrygge klassemiljø og negative haldningar. Det tek sjølvsagt tid å sjå ei endring, men det krev at alle står saman om dette, og at vi startar året med å gjere det vi har sagt at vi vil og skal gjere, at reglar/strukturar/klasseleiing gjeld i alle timar og friminutt.»

Lokal skolemyndigheit tok kontakt med Stiftelsen IMTEC hausten 2023 for ekstern rettleiing og støtte i arbeidet med kvalitetsutviklingsarbeidet ved Årås skule.

Bakgrunn for initiativet var blant anna:

- Resultat frå medarbeidarundersøkinga (Faktor – 10)
- Utfordringar i elevmiljøet
- Ønske om å styrke det profesjonsfaglege fellesskapet (for alle tilsette),
- Ønske om å etablere eit «Lag rundt barn og unge»
- Løft i lesing som grunnleggande ferdigheit
- Eit stort tal elevar segregert frå fellesskapet, det vil seie ein høg del av elevar med vedtak om spesialundervisning (ca. 16 %)
- Ønske om meir variasjon i undervisninga og styrka klasseleiing

Kvalitetsutviklingsarbeidet var initiert av lokal skulemyndigheit, og basert både på *«harde og mjuke»* data. Det var likevel ei felles forståing mellom eigarnivå og skulen si leiing for å intensivere innsatsen på områda som er nemnde over. Lokal skulemyndigheit var tydeleg på trong for endring, men viste høg grad av tillit til at rektor var den rette til å leie denne prosessen. I intervju-samtalen vi hadde med kommunalsjef, uttrykte ho mellom anna:

«Eg måtte vera medviten om kva rolle eg skulle ta. Dette var ikkje noko eg skulle tre ned over hovuda. Rektor måtte ha stort handlingsrom for å leie og påverke. Vi må samarbeide, vi er avhengige av kvarandre. Eg kan vera tydeleg på målsetningar, men tolerant for at det er ulike vegar til målet.»

Initieringsfasen vart forankra både på leiarnivå, både på skule- og kommune-nivå. Den var avgjerande for å gjera klar grunnen for ein tillitsbasert og god struktur for kvalitetsutviklingsarbeidet. Målet for utviklingsarbeidet var å forbetre kvaliteten på undervisninga.

Kvalitet er ikkje eit eintydig omgrep, og i barnehage- og skule vert kvalitet ofte skildra ut frå underområda:

- Strukturkvalitet
- Prosesskvalitet
- Resultatkvalitet

Strukturkvalitet

Utdanningsdirektoratet (2024) skildrar strukturkvalitet som dei ytre forutsetningane. Det handlar blant anna om fysiske tilhøve som ei verksemd har, bygningar og ressursar, personalet sin kompetanse, bemanning, organisering og økonomi. Det er dei forutsetningane som kan regulerast, og er avgjerande for å oppnå ein ønska standard, sjølv om det ikkje i seg sjølv seier noko om sjølve utføringa av tenesta eller sluttresultatet for brukaren.

Døme på strukturkvalitet kan vera:

- **Personalet si utdanning og kompetanse:** Tilsette med riktig utdanning og kvalifikasjonar.
- **Bemanning:** Riktig tal tilsette.
- **Fysiske rammer:** Tilgjengelege og eigna bygningar, leiker og materiell.
- **Organisering:** God organisering av verksemda og klare rutinar.
- **Økonomi:** Tilstrekkeleg finansiering som gjer gode rammevilkår mogleg.

Strukturkvalitet er ein del av eit større heilskapleg kvalitetsomgrep, som også omfattar:

- **Prosesskvalitet:** Skildrar sjølve arbeidet som vert gjort, til dømes samspelet mellom tilsette og brukarar, og kvaliteten på dei daglege aktivitetane.
- **Resultatkvalitet:** Handlar om det endelege læringsutbytet, trivnaden og utviklinga hos elevane.

Alle tre delane (struktur, prosess og resultat) er viktige for å sikre ei god teneste, og dei heng saman. Til dømes kan god strukturkvalitet (som t.d. god og relevant utdanning) bidra til betre prosesskvalitet (evne til gjennomføring) som igjen kan leie til positive resultat for eleven.

På oppstartsmøte mellom lokal skulemyndigheit, rektor og Stiftinga IMTEC, la vi vekt på sentrale element når det gjeld strukturkvalitet.

Følgjande spørsmål vart laga til oppstartsmøte:

1. Kva forventningar har du/de til utviklingsarbeidet? Kva ønsker du/de å oppnå?
2. Kva ønsker du di rolle skal vere?
3. Kven andre ser du som sentrale aktørar som skal/bør involverast i arbeidet? (Leiargruppa, tillitsvalde, verneombod, eventuelt andre?)
4. Kva er du mest nøgd med ved skulen din/dykkar?
5. Kva tenker du/de er nødvendige utviklingsområde(r)?
6. Kva ønsker du/de IMTEC skal bidra med?
7. Er det eksakte dagar/tidspunkt i veka det er lettare å samle dei involverte? Er det dagar/veker vi bør unngå?
8. Kva er dine forventningar til samarbeidet med IMTEC?
9. Anna?

Gjennom det første møtet kartla vi både den menneskelege kapitalen, økonomiske ressursar, disponibel tid, gjorde rolle- og forventningsavklaring og organisering av arbeidet. For IMTEC var det viktig å bli kjent med personane og organisasjonen, og ikkje minst trygge dei impliserte på at dette var eit gjensidig og likeverdig samarbeid. Det gjaldt både i høve til personane og til organisasjonen. Det handla om å skape psykologisk tryggheit, gode og føreseielege relasjonar og rammer for samarbeidet (Amy Edminson, 1999).

Kommunalsjefen uttrykte det på denne måten:
«Vi er einige om dei reelle behova. Det er erkjent eit behov for endring. Vi har vore tydelege på at det ikkje er økonomiske insentiv som innsparingar og kutt i ressurs-fordelinga. Målet må vere at vi i Austrheim skal klare å ta vare på alle.»

Rektor understreka betydninga av nødvendige ressursar:
«Ressurssituasjonen er med å trygge at ein vågar å gå inn i det. Avgjerande for at vi skal lukkast. Fokuset har vore kvalitet!»

Vi vurderer at skulemyndigheit og skuleleiinga har vore eksemplariske når det gjeld å prioritere ressursar inn i dette prosjektet, og på denne måten skapt gode føresetnadar for gjennomføring. Dette handlar t.d. om opprusting av ute- og innemiljøet, lærebøker i alle fag, med meir.

Strategisk arbeidsgruppe for prosjektet

Det vart vedteke å opprette ei strategisk arbeidsgruppe for prosjektet. Det vart vald «nøkkelpersonar» i organisasjonen, personar med strategiske funksjonar og høg grad av tillit blant dei tilsette. Arbeidsgruppa skulle ha eit betydeleg medansvar for prosjektet si utvikling og framdrift. Arbeidsgruppa skulle også vere eit viktig bindeledd mellom leiinga og dei «utøvande» i organisasjonen, og på den måten sikre god kommunikasjonsflyt mellom nivåa. Målet var å sikre stabilitet og kontinuitet i arbeidet.

Stiftinga IMTEC la vekt på i si rettleiing at **alle** tilsette på Årås skule hadde opplevinga av, og skulle vera trygge på at deira «stemme» vart ivareteken. Alle tilsette i denne samanheng betyr alle som jobbar med elevane.

Strategisk arbeidsgruppe skulle vere ei utvida partssamansett gruppe, bestående av:

- Teamleiarane på (1. – 4. trinn, 5. – 7. trinn og 8. – 10. trinn)
- SFO – leiar
- Plasstillitsvald for Utdannings- og Fagforbundet
- Verneombod
- Tiltakskoordinatorane for barne- og ungdomstrinnet
- Inspektør
- Rektor
- Stiftelsen IMTEC som rettleiar

Organisering

IMTEC er regelmessig på skulen (2 dagar per månad), og møteplan vert lagt for eit skuleår om gongen. Her deltek IMTEC på felles utviklingstid med eit samla pedagogisk personale, og det er fast møtetid i arbeidsgruppa påfølgande dag. I arbeidsgruppa vert det føretatt kontinuerleg vurdering/evaluering av status i arbeidet. Det vert vurdert behov for justeringar, andre prioriteringar og strategiar for vegen vidare mot målsetningane. Det har vore viktig å poengtere gruppa si rolleforståing, og sikre lojalitet til det som er bestemt etter demokratiske vedtaksprosessar. Det betyr at alle må stå samla bak eit vedtak.

Arbeidsgruppa si samla, og enkeltindividet sin spisskompetanse har vore viktig å mobilisera/framheva, både internt i gruppa og i personalet. Det betyr at her er det mange som bidrar inn i fellesskapet med sin kompetanse og erfaring. Ansvarsfordeling av bidraga inn mot fellesskapet vert fordelt her.

Det er faste tidspunkt og stad for møta, referatskriving går òg på rundgang, og det er system for arkivering av referat, presentasjonar og tilsvarande. Dette er «opne» kanalar der alle kan hente informasjon og halde seg orientert. Gruppa har også utvikla ein «felles presentasjon» av prosjektet, som kan være til hjelp på foreldremøte og andre eksterne møte. Det sikrar at «lik» informasjon vert formidla.

I IMTEC sine oppfølgingssamtalar med skulen, kom følgjande utsegn fra medlemmer i arbeidsgruppa:

- *«Dette prosjektet. Sjeldan ein har følt seg så inkludert på alle nivå som i dette prosjektet.*
- *«Held fokus og tråden.»*
- *«Måten utviklingsarbeidet er strukturert på. Tysdagsmøta med arbeidsgruppa har vore med på å setje standarden. Her blir vi einige om kva vi skal jobba med. Det blir forankra, og vi jobbar jamt og trutt. Vi stiller spørsmål om det har vore ei utvikling, og om noko må justerast. Vi har også arbeidd med strukturen, og vi har arbeidd med verdigrunnlaget i nasjonale føringar.»*
- *«Kontinuitet og samarbeid med IMTEC har ført til at vi står mykje meir saman. Og det at vi er to fra ungdomstrinnet i arbeidsgruppa, gir tyngde når ein skal tilbake til teamet. Vi har betre rutinar, og elevane opplever at vi er meir samkøyrte.»*

Dialog og informasjon

IMTEC har søkt å vera fleksible, og å delta på andre arenaer enn arbeidsgruppa og felles møte i personalet. IMTEC har til dømes hatt møter med SFO-tilsette, foreldremøte, elevrådsmøte, teammøte, plangruppemøte og møte i samarbeidsutvalet (SU). Det har også vore individuelle samtalar med enkelttilsette. Målet har vore stor grad av fleksibilitet i arbeidsform, og prosjektet sitt fortløpande behov for å sikre både forankring og framdrift innan innsatsområda.

IMTEC har også vore med i dialogen mellom skule og kommune.

Kommunalsjefen seier følgjande:
«Eg har gitt tillit heile vegen. Eg er blitt orientert, og har ikkje hatt behov for å få detaljar. Høg grad av autonomi.»

Rektor uttrykkjer det på denne måten:
«Støtta, tilliten og ei leiing på skuleeigarnivå som legg berekraftige rammevilkår har vore avgjerande for å lukkast i arbeidet.»

Ho seier vidare:
«Det er stort samsvar i synet på kva som skal vera felles haldningar med tenestenivået over. Vi er på same side. Oppfattar ikkje at vi har avstand. Føler det er ein fortløpande og dynamisk prosess.»

Kommunikasjon og eit aktivt samarbeid med SU og FAU har også vore med å forplikte skulen i å halde fast på arbeidet, samtidig som FAU har reell moglegheit til å medverke i arbeidet.

FAU-leiar seier om dette:
«*FAU og skulen har eit veldig godt samarbeid. Rektor stiller opp, deler utfordringar og vi planlegg handtering saman».*

IMPLEMENTERING

Det er ingen klare skilje mellom initiering og implementering (sjå figur 1), men i implementeringsfasen er det naturleg å leite etter dei første resultata som følgje av utviklingsarbeidet. Det er heller ikkje noko klart skilje mellom implementering og institusjonalisering av ny praksis. Skal noko kallast institusjonalisering, må det vere dokumentert at det ein institusjonaliserer har ei ønska effekt for elevane si læring. Her er det viktig å kunne dokumentere om noko faktisk fører til betre læringsutbyte for elevane, til dømes gjennom testing av elevytingar. Vi skal i det følgjande bruke Utdanningsdirektoratet sitt omgrep «prosesskvalitet» om denne fasen.

Prosesskvalitet

For Utdanningsdirektoratet handlar prosesskvalitet mellom anna om korleis opplæringslova, læreplanane og andre styringsdokument vert gjennomført i praksis. Prosesskvalitet kan definerast som dei indre, daglege aktivitetane og relasjonane i opplæringstilbodet. Det handlar om sjølve utføringa av arbeidet, og er ein sentral del av den samla kvaliteten (totalkvalitet), som også omfattar strukturkvalitet (ytre føresetnadar og ressursar) og resultatkvalitet (det som vert oppnådd av læring og kompetanse).

Kva prosesskvalitet inneber:

- Gjennomføring av opplæringa: Korleis læreplanen og fagleg innhald vert formidla og brukt i praksis.
- Relasjonar: Kvaliteten i samspelet og relasjonane mellom dei som utfører tenesta (t.d. lærarar, tilsette) og dei som mottek (f.eks. elevar, barn).
- Arbeidsmåtar og metodar: Dei praktiske metodane som vert nytta i det daglege arbeidet, t.d. i barnehagar, skular eller karriererettleiing.
- Leiing og kultur: Korleis leiinga legg til rette for eit godt arbeidsmiljø, støttar personalet i deira utvikling, og fremjar ein kultur for læring og utvikling.
- Læringsmiljø: Sjølve miljøet der læring og utvikling skjer, og korleis dei tilsette påverkar dette gjennom sitt arbeid.

Prosesskvalitet er viktig fordi:

a. Det er særleg prosesskvaliteten som direkte påverkar korleis borna sin trivsel, utvikling og læring skjer.
b. Gode prosessar er ein vesentleg føresetnad for å oppnå gode resultat.
c. Når ein ser på prosesskvalitet, strukturkvalitet og resultatkvalitet samla, får ein eit breiare bilete av opplæringa sine styrker og utfordringar.

Vi vil i det følgjande komme nærare inn på sentrale innhaldskomponentar i utviklingsarbeidet ved Årås skule som vi meiner har sikra ein god prosess-kvalitet. Vi vil vektleggje at det har vore ei brei involvering av alle tilsette, at det har vore demokratiske vedtaksprosessar, forankring i nasjonale- og lokale styringsdokument, tilførsel av kompetanse gjennom opplæring og studiebesøk, psykologisk tryggheit og elevmedverknad.

Går vi tilbake til oppstartsmøtet med strategisk arbeidsgruppe, la vi der grunnlaget for dei prosessar som seinare har blitt gjennomført.

Nokre hjelpespørsmål som vi brukte var:

- Kva er di rolle i arbeidsgruppa?
- Kva tenker du er di viktigaste oppgåve i arbeidsgruppa?
- Kva er det som «driv» deg og er din motivasjon i arbeidet?

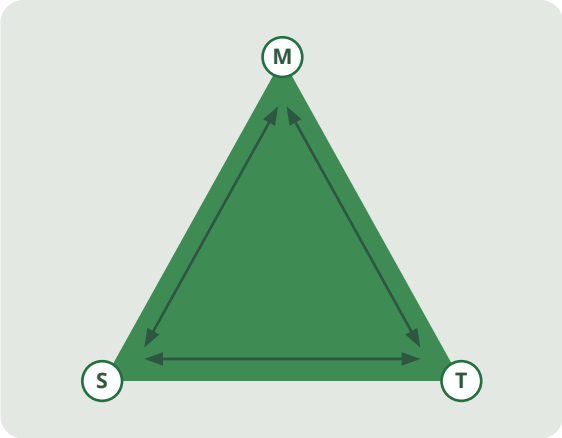
Sjølve møtet fann stad på ein triveleg stad i nærleiken av skulen, der vi hadde høve til å arbeida uforstyrra, og med nødvendige fasilitetar.

Personalseminar

Vi planla saman oppstarten med heile personalet, ansvarsfordeling, prosessar, tid, stad... For organisering og innhald av personalseminaret la vi vekt på den såkalla SMT – metoden. Den er eit planleggingsverktøy som er mykje brukt, og som første gong vart presentert for over 50 år sidan (Fosmire og Wallem, New York, 1971).

Modellen er utvikla som eit problemløysingsverktøy, og har tre dimensjonar som er gjensidig avhengig av kvarandre:

Situasjonsanalyse
Målformulering
Tiltak



Figur 2: **SMT - metoden**

Både når det gjeld gjennomføring av eit personalseminar og den vidare prosessen opplever rektor at ho har fått tilført prosesskompetanse.
Ho seier:
«Vi våger å stå i situasjonen der alle skal bli høyrt. Første gong eg har opplevd at det å ha eksterne inne har hatt effekt. Aldri opplevd det før.»

Resultata frå personalseminaret vart handsama, drøfta og systematisert i arbeidsgruppa og ut frå innspela vart det laga eit framlegg om prioriteringar. Dette vart tatt tilbake til fellesskapet for kvalitetssikring, og vi kom fram til følgjande hovudmål:

- Årås skule vil arbeide med å vidareutvikle systemet vi har for planlegging, gjennomføring og vurdering av tilpassa, intensiverte og individuelt tilrettelagde tiltak i opplæringa
- Styrke skulen sitt profesjonsfaglege fellesskap, som også inkluderer fagarbeidarar og assistentar
- Klasseleiing

I forkant av personalseminaret la kommunalsjef til rette for ein «kickstart» for prosjektet. Det vart invitert til felles middag, med talar, kvite dukar og musikalske innslag. På denne måten fekk ein synleggjort samarbeidet mellom nivåa, og anerkjent personalet med middag og sosialt fellesskap i fine omgjevnadar. Dette vart ei fin ramme, som markerte oppstarten på kvalitetsutviklingsarbeidet.

Hovudmåla frå personalseminaret vart følgd opp med følgjande delmål:

- Vi vil arbeide med å klargjere kva som eigentleg er individuelt tilrettelagt opplæring og kva som ligg i tilrettelegging innanfor det ordinære opplæringstilbodet.
- Arbeide med at skulen får eit system som klargjer rammer rundt individuelt tilrettelagt opplæring og tilpassing i den enkelte klasse
- Redusere tala på enkeltvedtak, og erstatte dei med tilrettelagte opplegg gitt innafor den ordinære opplæringa

Forankring i nasjonale- og lokale styringsdokument

Nasjonale styringsdokument legg føringar for skulen og tilsette sitt mandat og praksis. Det betyr ikkje at det er ei forventning om at alt skal bli innfridd «over natta», men vi må arbeide systematisk og målretta for å nå nasjonale ambisjonar og målsettingar. Kjennskap og felles forståing av gjeldande lover og retningslinjer har vore ein viktig del av forankringsarbeidet ved Årås skule for å skape legitimitet, forplikting og motivasjon for utviklingsarbeidet.

Oppvekstsektoren er inne i ei tid der det skjer omfattande endringar. Vi har fått nye nasjonale styringsdokument for barnehage, skule og SFO. Vi har òg fått ei barnevernsreform. Den har som mål å styrke kommunane sitt i arbeid, slik at sårbare barn og familiar skal få rett hjelp på eit tidleg tidspunkt.

Vi har òg fått ny opplæringslov, som trådde i kraft august 2024. Opplæringslova skal vere eit solid rammeverk som sikrar alle ei opplæring av høg kvalitet, eit trygt læringsmiljø og medverknad i tilfelle som gjeld kvar enkelt elev. Felles forståing av rammeverket har vore sentralt i arbeidet med Årås skule sine målsettingar, jf. forståing av tidleg innsats, inkludering og individuelt tilpassa opplæring.

I tillegg er det i desse dagar ei tverrdepartemental Melding til Stortinget (Meld. St. 28 (2024–2025), "Tro på framtida – uansett bakgrunn» under behandling. Denne meldinga vert også omtala som Oppvekstmeldinga. Kort fortalt skildrar den tverrsektorielle innsatsområde som skal bidra til sosial utjamning og like moglegheiter for alle, uavhengig av sosio-økonomiske tilhøve.

Dei mange planane for oppvekstsektoren krev ei systemisk forståing, det vil seie evne og vilje til å sjå oppvekstsektoren som ein heilskap.

Ein gjennomgåande ambisjon i lokale- og nasjonale styringsdokument er «Laget rundt barn og unge». Med det meiner ein eit indre og eit ytre lag rundt barn og unge. Det indre laget består i hovudsak av dei ulike fagpersonane (tverrfagleg) som jobbar internt i skulen (inkl. PPT). Det ytre laget er definert som det tverrsektorielle samarbeidet, (altså på tvers av sektorar, som t.d. barnevern, politi, BUP…).

Rektor seier:
«Om nokon i personalet ser at det kan oppstå sprik i det vi vurderer som god praksis, kjem dei til meg, Eg tek sakene og er ikkje konfliktsky. Dei tilsette har ofte snakka med læraren/fagarbeidaren på sitt nivå først. Lærarane justerer kvarandre på teama. Løyser det seg ikkje, kjem dei til meg. Vi snakkar om verdiar, bakgrunnsforståing, og at ein må halde seg til oppdraget og det som er bestemt dersom ein skal vere ein del av profesjonsfellesskapet. Lærarane skal ha stor fridom, men ikkje om grunnlagstenkinga i nasjonale styringsdokument.»

Dette handlar om lojalitet. Lojalitet for kvarandre og det som er bestemt etter demokratiske prosessar, så vel som verdigrunnlaget i nasjonale og lokale lover, forskrifter og retningsliner».

INSTITUSJONALISERING

Institusjonalisering tar tid. Det handlar om å nå ønska mål i eit utviklingsarbeid og å gjere det til ein del av skulen sin daglege praksis. Institusjonalisering kan også skildrast som **resultatkvalitet**. Det kan t.d. tyde at borna eller elevane opplever ønska kvalitet på leik, læring, trivsel og utvikling, ulike aktivitetar og samhandling i skulekvardagen.

Resultatkvalitet viser til det heilskaplege læringsutbytet for eleven, altså kva dei faktisk har lært og oppnådd etter ein opplæringsperiode. Det vert målt m.a. ved hjelp av nasjonale kvalitetsindikatorar som t.d. nasjonale prøvar, elevundersøkinga, med meir.

Det er viktig å dele opp omgrepa for kvalitet (struktur, prosess og resultat) for å få ei brei forståing av opplæringa. Vidare kunne identifisere kva som er bra, og kvar det er utfordringar. Gjennom analyse av resultata må ein gjere nødvendige endringar for å forbetre læringsutbytet.

Resultatkvalitet i skule

Som sagt viser resultatkvalitet til kva som faktisk vert oppnådd som følge av eit utviklingsarbeid. Der prosesskvalitet handlar om korleis undervising og utviklingsarbeid vert gjennomført, retter resultatkvalitet fokus mot effektane for elevar og skulefellesskap. Omgrepet omfattar særleg tre dimensjonar:

Faktiske resultat: Dette inkluderer elevane sitt læringsutbyte, måloppnåing, vurderingsresultat, gjennomføring og trivsel.

Verdi for eleven: Resultata vert vurdert ut frå kva betydning dei har for elevane si meistring, motivasjon, inkludering, danning og vidare læringsløp.

Varigheit og effekt over tid: Resultatkvalitet omhandlar også om endringane gir varig forbetring for enkeltindivida, profesjonsfellesskapet eller skulekulturen.

Kort oppsummert handlar resultatkvalitet i skulen om kva verknader arbeidet har for elevane si læring, utvikling og moglegheiter – ikkje berre omfanget av aktivitetar eller tiltak.

Rektor har skriftleggjort følgjande om utviklingsarbeidet:
«Målet med utviklingsarbeidet er ei forbetring av praksis knytt til elevane.
Skal vi lukkast med dette må vi arbeida gjennom personalressursen.
Det er fleire moglege måtar å gjere dette på:

- *Styrka det profesjonsfaglege læringsfellesskapet*
- *Organisatoriske eller strukturelle tilretteleggingar*
- *Tilføre relevant informasjon om t.d. forsking, lovverk og døme på god praksis/ erfaringsdeling»*

Når det gjeld resultatkvalitet er det vanleg å skilje mellom resultat på kort og lang sikt. De kortsiktige resultata er det som gjerne viser seg undervegs i en prosess, mens dei meir langsiktige resultata på elevane sitt læringsutbyte er noko som først kan målast etter at ein har utvikla og arbeidd med ny praksis over tid.

Utviklingsarbeid ved skolen har retta seg mot inkludering og styrking av det profesjonsfaglege fellesskapet. På kort sikt har det oppstått endring på Årås skule.

Her er nokre område der ein allereie ser resultat:

- Styrka det «indre laget» rundt elevane. Alle vaksne som er tilknytt ein klasse har faste samarbeidsmøte med klar ansvarsfordeling. Møta har klare rutinar og struktur på møteleiing. (Dette inneber formelle innkallingar, moglegheiter for å melde saker, og at det blir skrive referat som grunnlag for vidare arbeid.)
- Få faste vaksenpersonar rundt kvar klasse – klasseteam
- Fast samarbeidstid på teama kvar veke
- SFO – leiar møter fast på pedagogmøta/utviklingstida kvar veke, for å sikre informasjonsflyt til SFO - tilsette
- Alle elevar deler alle tilgjengelege ressursar innanfor den ordinære opplæringa
- Halvering av talet på enkeltvedtak om spesialundervisning. Frå 16% (i skuleåret 2023/2024 til 7% i 2024/2025)
- Ingen elevar skal ha meir enn 15 min. intensivt fokus (ein til ein per. dag)
- Prioritering av ressursar til 1. – 4. trinn
- Omfordelte ressursar frå det som før var enkeltvedtak

- Arbeid med forståing av ny opplæringslov og St. meld 34 (2023- 2024) "En mer praktisk skole., Bedre læring og trivsel på 5. – 10. trinn"
- Tverrfaglege samarbeidsprosjekt mellom ulike trinn. Praktisk tilnærming og høg grad av elevmedverknad
- Etablert ressursgruppe saman med Fensfjorden kommune innanfor arbeidet med heilskapleg leseplan. Denne er ferdigstilt og er under implementering (1. – 10. trinn)
- Lærar er først i klasserommet, seinast på plass kl. 08.20 til første time, som startar kl. 08.30. Dei vaksne er tilgjengeleg for elevane.
- Lesekvart. (Lærer leser høgt for elevane ved oppstart av skuledagen kvar dag for 1. – 10. trinn
- Lærebøker i alle fag
- Lekser. Felles forståing for intensjon, form og innhald på lekser. Samt sikre progresjon.
- Studie-/ personaltur – London for kompetanseoppbygging og relasjonsbygging. Alle tilsette ved skulen deltok. Tema: Sosial utjamning v/Professor Lee Elliot Major
- Tal frå Nav viser ein nedgang i sjukefråvær på 2,3 % i skoleåret 2024/2025 samanlikna med året før
- Medarbeidarundersøkinga Faktor – 10, viser ei positiv utvikling i skuleåret 2024/2025. Over landssnittet, og øvst i Austrheim kommune.

Kommunalsjefen for oppvekst uttaler følgjande om utviklinga ved skulen:
«Eg tenkte i starten at det er ambisiøse mål. Men når eg ser kor store endringar på kort sikt det blir rapportert om frå skulen, frå IMTEC, frå tillitsvalde og verne-ombod, og andre signal. Vidare resultat frå 10 – Faktorundersøkinga. Eg er over-raska over resultata. Det viser ein høg kapasitet i skulen og teamleiarsystemet. Fått ut eit mykje større potensial enn det ein kunne håpe på. Endringskapasiteten til skulen er blitt mykje større. Handlar om måten det har blitt gjort på.»

Stiftinga IMTEC har i sine observasjonar sett:
- Økt medvit om inkluderande praksis i personalet
- Eit tydelegare felles språk om elevmangfald, tilhøyrsle og tilpassa opplæring
- Meir samarbeid og erfaringsdeling i profesjonsfellesskapet
- Utprøving av nye arbeidsformer, strukturar og relasjonsbyggande praksis
- Justeringar i undervising, organisering og klasseleiing med mål om inkludering

Slike resultat indikerer at utviklingsarbeidet har forankring og bevegelse i kollegiet, men dei gir ikkje nødvendigvis målbare utslag i elevdata på kort sikt, (jamfør nasjonale måleindikatorar).

Mads Ekholm (2004) og andre seier om langsiktige resultat at det er endringar som er varige, forankra og gir effekt for både tilsette og elevar.
Døme kan her vera:
- Eit profesjonsfagleg fellesskap som arbeider systematisk og kollektivt med inkludering over tid
- Faste strukturar for samarbeid, refleksjon og praksisutvikling
- Økt deltaking, tilhøyrsel og fagleg utbyte for et breiare spekter av elevar
- Redusert ekskludering, segregering og marginalisering i læringsmiljøet
- Forbetring i elevtrivsel, nærvær, læringsresultat og meistring
- Integrering av inkluderande praksis i planverk, leiing og organisasjonskultur

Oppsummert kan ein seia at kortsiktige resultat viser endring i forståing og praksis, mens langsiktige resultat viser effekten av et profesjonsfagleg fellesskap som arbeider systematisk for inkludering. Varig utvikling forutset at endringane vert forankra i kultur, leiing og samhandling – ikkje berre i engasjement og aktivitet.

På Årås skule kan vi sjå konkrete endringar som kan talfestast, men òg kvalitetsforbetringar som stadig blir djupare forankra i skulen sin kultur, leiing og samhandling. Ei arbeidsform som er blitt ein del av Årås skule sin praksis.

Årås skule kan definerast som ein lærande organisasjon, der utvikling skjer gjennom kontinuerleg refleksjon, erfaringsdeling og forbetring av praksis. Sjølv om læring oppstår hos enkeltpersonar, får den først organisatorisk verdi når den blir løfta inn i fellesskapet. Som Argyris og Schön og seinare Senge seier:

«Læring oppstår hos individer, men blir først til organisasjonslæring når kunnskapen deles, videreutvikles og omsettes til felles praksis som påvirker kultur, struktur og kvalitet over tid» (Argyris & Schön, 1996; Senge, 2006).

Dette inneber at Årås skule ikkje berre utviklar enkelttilsette, men byggjer kollektiv kapasitet gjennom samarbeid, refleksjon og felles retning.

Arbeidsgruppa uttalar følgjande om arbeidsprosessane:

- *«Vi er meir medvitne. Vi gjer mykje meir likt no enn vi gjorde for eit par år sidan. Elevane synst det er kjekt at vi er her om morgonen. Eit fellesskap hjelper oss for et meir likeverdig tilbod. No går vi i takt og gjer tinga likt. Vi får utjamna og dratt heile laget i same retninga. Utjamning er viktig.»*
- *«Det er skapt eigarforhold og vi jobbar med dei rette tinga. Det er sett realistiske mål. Rammene våre har vore gode nok til at vi kan seie det har vore realistiske målsetningar. Det gir eit handlingsrom med omdisponering av ressursane inn i klassane. Det er stor forskjell, og vi får hjelpa mange fleire. Mykje enklare å tilretteleggje. Vi har fått ein kultur for å inkludere alle i klassen. Positive haldningar til inkludering. Behovet for grupperom er nærast forsvunne. Rom står tomme.»*
- *«Det er mange som tar ansvar. Dette heng saman med at det er skapt eigarforhold til arbeidet. Eit stort fleirtal tek ansvar for oppgåvene dei har fått. Det ligg klare forventningar i botn.»*
- *«Vi har bevega oss endå eit hakk opp. Måten IMTEC sette i gang og strukturerte det på har betydd mykje. Tysdagsmøta med arbeidsgruppa har vore med på å setje standarden.»*

Opplevinga av meistring har vore ein sentral drivkraft i utviklingsarbeidet ved skulen. Når tilsette har sett at endringar gir resultat i praksis, har det styrka både motivasjon, engasjement og vilje til vidare arbeid. Reell involvering av leiarnivåa og heile personalet har ført til at hele profesjonsfellesskapet opplever eigarskap til retning, mål og tiltak.

Leiinga ved Årås seier:

- *«Vi klarte å rydde tid rundt klassane. Førte til betre meistring. Det heng saman/glidelåseffekt. Det eine forsterkar det andre og motsett.»*
- *«Ny organisering har gitt moglegheit til å meistre, jobbe i lag. Få vaksne tilknytt klassane, mindre sårbart. Når du har lag rundt elevane, som resultat av prosjektet, ein som held i trådane. Opplever meistring gjennom lagarbeid.*
- *Ein lærar sa til meg: Vi har vore mykje mindre sjuke. Etter vi fekk så mange folk inn. Har meir å hjelpe oss med.»*

Handlekraftig leiing har vore avgjerande for å omsetje intensjonar til praksis. Ei leiing som tydeleg prioriterer, følgjer opp og skapar framdrift, sikrar struktur, retning og standhaftigheit i arbeidet. Dette inneber både støtte til medarbeidarar, evne til å ta avgjersler og å halde trykket oppe over tid.

Kommunalsjefen stadfester dette:
«Rektor og leiinga, har parert med handling.»

Lojalitet til felles mål og avgjersler har vore ein viktig føresetnad for at utviklingsarbeidet har gitt effekt. Når tilsette stiller seg bak retning, prioriteringar og strategiar, vert det skapt gjennomføringskraft og konsistens i praksis. Lojalitet har handla både om profesjonell forplikting og om vilje til å bidra til heilskapen, også når endringar har utfordra vanar eller komfortsonar. Dette aukar også sjansen for at utviklingsarbeidet vil vera berekraftig.

Samarbeidet mellom skule og skulemyndigheit har vore viktig for framdrift, legitimitet og støtte. Skulemyndigheit har bidratt med tydeleg retning, ressursar og oppfølging og skulen har sete i førarsetet i planlegginga og gjennomføringa. Dette har styrka både kapasitet og gjennomføringsevne.

Kommunalsjefen seier dette om samarbeidet:

- *«Veldig overraska over kor raskt utviklinga har gått. Opplever at vi «nærmar» oss kvarandre. Fundamentet dei har i botnen. Alle har forplikta seg. Ikkje tillate at nokon ikkje følgjer opp det vi er blitt einige om.*

  Kjenner på atmosfæren at det er godt å komme der. God dialog mellom skule og skuleeigar. Skulen får handlingsrom. Tillit til skulen. Gir mi fulle støtte til skulen.»

I tillegg har andre samarbeidspartnarar som PPT og FAU vore gode støttespelarar, og bidratt til heilskapleg innsats og forståing.

PP-tenesta seier om samarbeidet og utviklinga:

- *«Det har skjedd mykje i forhold til dette med inkludering. Der har det skjedd enormt mykje, Vi har jobba i årevis med å få ned vedtak om spesialundervising. Spesialundervisinga var skyhøg. Vi opplevde tidlegare på tverrfagleg team at ein lærar før kom med 10 elevar. Sist gang var det ingen saker.»*
- *«Vi ser ei endring til å få til mykje meir. Ressursane ligg der, knytt til klassane. Ikkje segregering av elevar. Stor endring. Veldig mykje positivt med det, sett frå PPT.»*
- *«Barn har sagt at dei er så nøgd, for å sleppe å gå ut av klassen.»*
- *«Vi merker det på møta og på arbeidsmåtane. Ikkje trøkk fra enkeltlærarar. Vi får tid til andre ting. Mindre privatpraksis. Drar meir i same retning. Ikkje jag etter ressursar. Godt styrka, kan leggje til rette innanfor det ordinære. Styrer ressursar på en betre måte. Ressursane som var der er behaldt. Kommunalsjefen har vore tydeleg på at ressursane ikkje skal vekk.»*

Motstand

Motstand er ein naturleg del av endringsprosessar og den har kome til uttrykk på ulike måtar. Det har vore avgjerande er at motstanden har blitt møtt og handtert gjennom dialog, støtte og tydelegheit. Handtert motstand styrker både kvalitet og eigarskap i utviklingsarbeidet.

Kritikk av endringsarbeid er vanleg, og noko som må aksepterast i demokratiske prosessar. Litt forenkla kan ein snakke om to former for kritikk. Det er den konstruktive og det er den destruktive. Den konstruktive kritikken er viktig, særleg den som rettar seg mot gjennomføring og ikkje mot måla. Slik kritikk kan vere heilt avgjerande for ein vellykka gjennomføring, og ikkje minst for å skape læring undervegs. Den destruktive er vanskelegare. Den retter seg ofte mot måla i utviklingsarbeidet, og legg opp til omkampar. For leiinga er det viktig å skilje mellom desse. Det handlar om å ønske den konstruktive kritikken velkomen, og å handtere den destruktive.

OPPSUMMERING

Kva kan forklare den positive utviklinga som vi har skildra i rapporten? Først noko om **oppstarten**. I faglitteraturen vert omgrepet «fareindikatorar» nytta. Desse kan vere viktige for å erkjenne at noko må gjerast. For at ein god prosess skal kunne kome i gang, må leiinga setje ord på situasjonen, dei må redusere usikkerheit og angst i møte med det nye, og dei må være praktisk til stades heile vegen med omsorg og støtte. Her ligg det eksemplariske ved oppstarten av utviklingsprosjektet ved Årås skule, og den leiinga som vart utøvd både frå kommunenivå og skulenivå. Eit ønske om forandring var til stades både på kommunenivå og skulenivå. Frå kommunalsjef for oppvekst var forståinga svært klar for kvar det utøvande leiarskapet av eit slikt utviklingsarbeid skulle liggje. Ho uttalte:

«I dette prosjektet har kommunen og skulen samarbeidd tett. Vi har felles mål, men rektor og skulen har hatt eit stort handlingsrom for gjennomføring. Dei konkrete tiltaka må basere seg på skuleforståing. Rektor er nærare for dette enn skulesjef.»

Vi har påpeikt kor viktig det er at skuleleiinga motiverer for det nye, reduserer eventuell usikkerheit og er praktisk til stades. For rektor på Årås skule vart følgjande viktig:

«I starten var det stor usikkerheit for korleis dette skulle sjå ut i praksis. For oss vart timeplanen eit viktig styringsverktøy. Vi la ned mykje tid og arbeid i den, og tok med oss tradisjonen og praksisen vår frå før vi starta»

Den kanadiske skuleforskaren Andy Hargreaves kjem med følgjande råd til alle som vil starte opp med endringsarbeid: «Du må tenke stort i starten, og gå gradvis fram mot det nye». Skuleleiinga stilte høge krav til personalet. Dei tenkte stort og i tråd med nasjonale ambisjonar om ein inkluderande undervising og de forplikta seg på heilskapen. Dei såg samanhengen i prosjektet, samtidig som dei var praktisk til stades i ein tidleg fase med støtte rundt dei konkrete tiltaka.

Kva så med **gjennomføringa** så langt? «Implementation dictates outcome», er eit uttrykk henta fra den engelskspråklege faglitteraturen. Implementering handlar om å gå frå mål til handling. Michael Fullan (1993) definerar implementering som «en systematisk endring av nåværende praksis mot ny praksis». For Årås skule handlar det altså om den prosessen ein har gjennomført, ved å forlata noko gamalt, for å gå inn i noko nytt. Og det er kvaliteten på dette arbeidet som avgjer om skulen når dei ønska resultata.

Ei vellukka implementering forutset reflekterte praktikarar, det vil seie kritisk refleksjon rundt praksis for dei som står i arbeidet. Her er Årås skule på god veg. Fleire av lærarane vi intervjua, sa at dei måtte ta meir ansvar. Så langt har mykje lagt på rektor. Her ligg òg at ein bør vurdere skulen sin endringskapasitet i tydinga å vurdere korleis ein stimulerer evna til kreativitet, kritisk refleksjon og viljen til å eksperimentere rundt eigen praksis.

I møte med ei utvalt gruppe elevar, gav dei følgjande tilbakemelding til skulen:

- Vi opplever vaksne som verkeleg bryr seg
- Vi har lærarar som bryr seg om faga sine
- Vi får rettleiing fra dei vaksne
- Vi får god hjelp til å forstå faga
- Vi har et bra læringsmiljø
- Dei som strevar med å forstå faga, får god hjelp og rettleiing
- Vi opplever vaksne som verkeleg bryr seg

Kommunalsjefen seier følgjande om initiering og prosess i dette prosjektet:

«Eg ønskjer først og fremst å understreke viktigheita av at utviklingsarbeidet har vore forankra i ei tillitsbasert tilnærming mellom nivåa. For meg har det vore avgjerande å setje tydelege og realistiske mål tidleg, og skape ei felles forplikting rundt desse. Samstundes har eg bevisst vore open og tolerant for at skulen sjølv må finne dei konkrete vegane til målet, då eg er overtydd om at det er slik utvikling blir skulebasert og eigd av profesjonsfellesskapet.

Eg vil òg presisere at det har vore lett å initiere endringa. Det heng saman med ein sterk endringsvilje i leiing og personale, og ei tydeleg erkjenning av behovet for endring. Når måla er klare og forankra, og når rektor får handlingsrommet ho treng, har skulen ein reell sjanse til å lykkast.

I sjølve endringsprosessen har rolla mi handla om å vere tett på, men på ein støttande måte: å følgje opp, etterspørje og støtte, utan å detaljstyre. Like viktig har det vore å sikre skulen dei ressursane dei treng for å nå måla, både i oppstart og vidare implementering. Det er ein føresetnad for å stå i ei så gjennomgripande utvikling over tid.

- *«Det har vore lett å initiere endringa fordi vi tidleg vart einige om tydelege og realistiske mål – men skulen må sjølv finne vegen dit.»*
- *«Mi rolle har vore å følgje opp, etterspørje og støtte undervegs, ikkje å detaljstyre prosessen. Rektor og skulen sit i førarsetet.»*
- *«Mi oppgåve som skuleeigar er å sikre skulen dei ressursane dei har behov for, for å nå måla.»*

Slik eg opplever det, har samarbeidet mellom skuleeigar og rektor vore prega av høg grad av autonomi og eit godt, trygt grunnlag for tillit. Skuleeigarnivået har vore tydeleg på mål og retning, men samtidig medvite valt å ikkje detaljstyre gjennomføringa. Det har vore mogleg fordi rektor er ein svært erfaren leiar med høg kompetanse, og gjennom heile prosessen har ho vist både klokskap, ansvarlegheit og god dømmekraft i korleis endringane er leia og forankra i skulen. Dette har gitt rektor det handlingsrommet som trengst for å leie utviklinga skule-basert og tett på praksis, medan skuleeigar har vore orientert, følgt opp, stilt krav og støtta undervegs. Slik eg ser det, har den gjensidige tilliten skapt tryggleik i organisasjonen og styrkt både kapasitet, framdrift og legitimitet i arbeidet.

Eg syns også at det er viktig å få fram at endringane ikkje er drivne fram av mål om innsparing. Fokuset er kvalitetsutvikling og ein meir inkluderande skule, der fleire elevar skal ivaretakast i fellesskapet. Det krev ny struktur, ny strategi og målretta bruk av ressursar, ikkje færre ressursar.

- *«Dette handlar om kvalitetsutvikling, ikkje om redusert ressursbruk.»*

Til slutt vil eg løfte fram at partnarskapet med IMTEC har vore heilt avgjerande for at vi har lukkast så godt som vi har gjort. De har vore ein reell samarbeidspartnar, tett på praksis, og med ein tydeleg partnarskapslogikk der arbeidet er skreddarsydd til dei faktiske behova på Årås. Kontinuiteten, tilgjengelegheita og den raude tråden i rettleiinga har gitt både fagleg kraft og tryggleik i endringsarbeidet. Det er ein hovudgrunn til at skulen har makta å stå i prosessen og samtidig skape tydelege resultat på relativt kort tid.

- *«Eg er veldig takknemleg for at vi har hatt moglegheit til å jobbe med IMTEC – det har vore heilt avgjerande.»*
- *«IMTEC jobbar partnarskapsbasert og med stor grad av skreddarsaum. Det er nettopp difor dette fungerer.»*

Samarbeidet mellom Årås skule og IMTEC har vore tett, praksisnært og tydeleg partnarskapsbasert, der rettleiinga har vore skreddarsydd til dei konkrete behova i skulen og tilgjengeleg når behova har vore der. IMTEC har vore fleksible i arbeidsform og til stades på fleire arenaer i skulekvardagen, noko som har styrkt både forankring, tryggleik og framdrift i utviklingsarbeidet. Samtidig har skuleeigarnivået halde ei tydeleg rolleforståing: mål og retning har vore sett på eigarnivå, og rammene har vore sikra, men gjennomføringa av samarbeidet med IMTEC og dei konkrete utviklingsgrepa i skulen, har lege hjå rektor og profesjonsfellesskapet.

IMTEC har framstått som ein solid og profesjonell partnar med høg fagleg tyngde og god forståing for skulekvardagen. Rettleiinga har vore forskingsforankra, men samstundes skreddarsydd til Årås sine behov, og har støtta skulen i å halde retning og framdrift utan å ta eigarskapen frå profesjonsfellesskapet.

Skuleeigar har vore orientert og tett på gjennom dialog og oppfølging, men utan å gå inn i detaljane, fordi tilliten til rektor sin kompetanse og IMTEC som partnar har vore eit berande prinsipp.»

Rektor seier følgjande om nytten av ekstern rettleiing:
«IMTEC hjelper oss med kompetanse og kva som ligg av nasjonale føringar. Er ikkje uroleg så lenge IMTEC er inne, føler at vi er veldig godt ivaretatt. IMTEC viser prosesskompetanse.
«Eg har fått tilført prosesskompetanse. Tør å stå i situasjonen der alle skal bli høyrt. Første gong eg har opplevd at å ha eksterne inne har hatt effekt. Aldri opplevd det før.»

Sitat arbeidsgruppa om den eksterne bistanden:
«Kontinuitet og samarbeid med IMTEC har ført til at vi står mykje meir saman. Sjeldan ein har kjent seg så inkludert på alle nivå. Held fokus og tråden.»

VEGEN VIDARE

Slik vi ser det handlar vegen vidare både om å følgje opp nasjonale krav og forventningar, og å møte lokale behov og forventningar.

Vi vil i vår anbefaling vektleggje følgjande:
- Vidareutvikla det indre laget rundt barn og unge
- Vidareutvikla det ytre laget rundt barn og unge

Vi ser at ei vidare utvikling av prosjektet vil omfatta meir enn dette, men her har vi vald å vektleggje laget rundt barn og unge.

Vi vil drøfte dette gjennom tre tilnærminger:
a. Utfordringar for barn og unge i oppvekstsektoren
b. Tverrfagleg- og tverrsektorielt samarbeid og samhandling
c. Samarbeidskultur

Utfordringar for barn og unge i oppvekstsektoren

Barn og unge i Norge har i hovudsak gode oppvekstvilkår, men fleire utviklingstrekk skapar bekymring, og utfordrar både barnehage, skule, helse- og sosialtenester. Eit aukande som er tal barn og unge rapporterer om psykiske plager, stress og einsemd. Mange opplever press knytt til prestasjonar, og behovet for trygge vaksne som er tilgjengelege er stort.

Sosiale forskjellar får stadig større betydning for barns læring og utvikling. Barn i familiar med lav inntekt eller ustabile livssituasjonar er meir utsette for utanforskap, lågare skuleprestasjonar og redusert livskvalitet. Vi ser aukande utfordringar med sjukefråvær og elevar som mister motivasjonen, ofte som følgje av psykisk sårbarheit eller manglande meistring.

Den digitale utviklinga påverkar barn og unge sine relasjonar, tilhøyrsle og tryggheit. Mobbing, ekskludering og press kan forsterkast gjennom sosiale medium og digitale arenaer. For nokre ungdommar fører utanforskap, svake relasjonar og manglande oppfølging til økt risiko for rekruttering til kriminelle miljø. Ei spesifikk bekymring for skule, er nedgang i skulefaglege prestasjonar. Dette gjeld generelt, ikkje berre «sårbare» barn og unge.

Samla peikar utfordringsbiletet på behovet for ei heilskapleg førebyggjande og samordna innsats i oppvekstsektoren. Tidleg innsats, tverrfagleg samarbeid og relasjonskompetanse er avgjerande for å sikre trivsel, inkludering og livsmeistring for alle barn og unge. Trygge og tydelege vaksne er den viktigaste beskyttelsesfaktoren i både førebygging og utvikling.

Tverrfagleg- og tverrsektorielt samarbeid og samhandling

Frå nasjonalt nivå er det nokre nøkkelfaktorar som ein vektlegg som ein del av svaret på utfordringane over. I nasjonale styringsdokument vert omgrepa samarbeid og samhandling stadig gjentekne. I Meld. St. 34 (2023-2024) «En mer praktisk skole» er det beskrevet på denne måten:

«Å bygge gode lag rundt elevene handler i hovedsak om to former for samarbeid. For det første … ulike yrkesgrupper i skolen … Dette omtales som det tverrfaglige samarbeidet … For det andre … samarbeid mellom andre typer tjenester i kommunen … Dette kan for eksempel være barnevern, barne- og ungdoms-psykiatri … Dette samarbeidet omtaler vi her som tverrsektorielt samarbeid.»

Det tverrfaglege samarbeidet i skulen blir omtala som det indre laget rundt barn og unge og det tverrsektorielle samarbeidet blir omtala som det ytre laget rundt barn og unge.

PP-tjenesten kan defineres som ein sentral aktør både i det indre og ytre laget rundt barn og unge.

Årås skule er kome langt i å ha etablert det indre laget rundt barn og unge.

Her kan ein vise til blant anna:

- Stabilitet med få faste vaksne tilknytt dei ulike klassane.
- Faste profesjonsfaglege/klasseteammøte rundt kvar klasse, med ein fast møtestruktur.
- Inkludering av alle elevane i den ordinære undervisinga.

Vårt syn er at gode indre lag er ein føresetnad for at det ytre laget skal kunne utvikla seg og fungere etter intensjonane. Ein må først gjer grunnen klar internt, før ein er «moden» til å dra nytte av det tverrsektorielle samarbeidet. PPT opplever eit nært og godt samarbeid med Årås skule. Dette samarbeidet må styrkast og vidareutviklast. PPT seier om dette tverrfaglege samarbeidet:

«Vi opplever eit godt samarbeid med helsesjukepleiarane på Årås og med skulen. Det er lett å vere tett på Årås skule. Det er lett å kome dit og dei ber om råd og rettleiing. Det er ikkje skummelt, og vi kan kome på impuls. Ser på PPT som ein del av deg.»

Årås skule har ei nyoppretta stilling som miljørettleiar. Det er ei stilling som samsvarar godt med behovet for tverrfagleg samarbeid rundt barn og unge si læring og utvikling. Miljørettleiar opplever arbeidet sitt til å vera i ei tidleg utprøving. Ho jobbar særskilt med elevane sitt psykososiale miljø på både individ- og systemnivå.

Samarbeidskultur

Det å utvikle godt samarbeid er krevjande. Det handlar om å skape meirverdi. Dette, enten vi snakkar om samarbeid internt i skulen eller mellom skulen og aktørar utanfor. Skal vi realisere ønsket om gode lag rundt barn og unge med deira familiar, må dei som utgjer laget oppleva ein meirverdi av samarbeidet. Målet med samarbeid på tvers av faggrupper og sektorar er at det vert skapa ei heilskapssforståing, ei erkjenning av behovet for ulike kompetansar og at denne vert lagt til grunn i alt arbeidet (planlegging, gjennomføring og evaluering).

I organisasjonslitteraturen vert det snakka mykje om samarbeidskulturar. Omgrepet kultur handlar om å sjå på dei verdiar og normer som regulerer arbeidet i ein skule. I skular med relativt høg grad av autonomi blant tilsette og elevar, vil personlege preferansar spele ei viktig rolle. Skal samarbeid lukkast, må ein arbeide med å finne ei felles plattform for arbeidet med omsyn til kva verdiar og normer som skal gjelde.

Det er ei erfaring at det er lettare å endre strukturar enn kulturar. Samarbeid bør dessutan ikkje berre handle om kva skulen gjer internt. Resultata av skulen si verksemd må sjåast i samanheng med det samfunn (særleg lokalsamfunn) som skulen er ein del av. Difor er det i eit nært samspel med heim, bumiljø og samfunnet elles at skulen sitt arbeid kan forbetrast. I arbeidsgruppa kom det fram synspunkt på at slikt samarbeid kan vere viktige utviklingsoppgåver framover. Dette underbyggjer ei erkjenning av at for Årås skule, som for alle skular, er dei resultat skulen oppnår, ikkje berre ei refleksjon om kva skulen gjer internt, men òg kva som skjer med eleven utanfor skulen, og kva som skjer i samspelet mellom skulen og andre instansar.

Når det gjeld etablering av det ytre laget rundt barn og unge, altså det tverrsektorielle samarbeidet rundt barn og unge, har Austrheim kommune, på lik linje med dei aller fleste kommunar i Norge, ein veg å gå. Det krev nye samarbeidsformer. Dette betyr at alle aktørar må sjå sitt arbeid som ein del av eit større system. Der vi må spørje: Korleis kan vi saman løyse dei utfordringar som ligg føre oss? Det handlar om å unngå å spørje:

Kva er mitt ansvar – og kva er ikkje mitt ansvar? Det betyr å endre korleis ein måler suksess – fra sektorvise mål til tverrfaglege resultat. Det vil bety at Austrheim kommune og Årås skule må jobbe vidare med å avklare felles verdiar, rolleforståing, ansvarsområde, relasjonar og kjennskap til kvarandre sine mandat og regelverk.

Fleire av våre informantar gav uttrykk for at ein er kome i gang med tverrsektorielt samarbeid, men at ein sakna eit tettare samarbeid med barnevernstenesta.

Sitat fra helsesjukepleiarane:

«Vi har tverrfagleg team der skule, føresette, helse, kommunepsykolog, lærar og andre deltek etter behov. Vi har ikkje opplevd at barnevernstenesta er med. Barnevernet har ikkje vore med så lenge vi kan hugse. Tenker derfor at vi har ein lang veg å gå med tanke på det tverrsektorielle *samarbeidet. Det må bli automatikk. Og ikkje slik at vi sit på kvar vår tue. Vi treng å snakke om rolleforventning og rolleavklaring.»*

PPT seier dette om det tverrsektorielle samarbeidet:
«Fungerer godt med dei som er kommunale. Barnevernet er ikkje med på våre tverrfaglege team. Frykteleg sjeldan vi ser dei.

Leiar for barnevernstenesta uttrykker:
«Vi prøver å vera på tilbodssida og saknar eit tettare samarbeid. Kanskje det hadde vore nyttig med ein fast samarbeidskontrakt? Utfordringa med å kome i ein god dialog kan handle om manglande kunnskap om barnevernet, og vi kjem tidvis for seint inn. Relasjonar er også heilt avgjerande. Vi har ulike briller på i møte med folk og føresette»

«Vi må samsnakka på systemnivå, slik at vi får ei felles forståing og realistiske, gjensidige forventningar til kvarandre: Kommunalsjef, rektor, PPT, helsestasjon – leiarnivåa. – Og kva med NAV og politi?»

Leiar for barnevernet kjem òg med eit hjartesukk som ikkje berre kan gjelde tilsette i barnevernet, men også for dei som brukar barnevernet:
«Ser heile tida at vi kastar stein på kvarandre. Ein blir lei av det etter kvart.»

FAFO-rapporten "Trøbbel i grenseflatene" (2020) har identifisert at tenestene til utsette barn og unge ikkje er tilfredsstillande, og peikar på tre sentrale kjenneteikn:

1. Utfordringar på fleire område samtidig, og samansette behov som krev ulike typar tenester
2. Behov for fleire tenester parallelt
3. Moglegheit til å identifisere risikofaktorar tidleg, som peiker mot seinare utfordringar

Vi ventar på ei innstilling (august 2026) frå utvalet for «Fremtidens fellesskole».

Dei skal m.a. vurdere:
- Kva trekk ved samfunnsutviklinga som utfordrar skulen i åra som kjem.
- Korleis skulen bør utviklast for å handtere krav og forventningar.
- Kva barn og unge treng å læra for å kunna leva gode liv i framtidas samfunn, og kva det er skulen si oppgåve å ta ansvar for.

Utvalet skal sjå på kva rolle og funksjon skulen som institusjon bør ha i eit 20-års perspektiv. I lys av dette skal dei vurdere på overordna nivå kva endringar som må gjerast av innhald, omfang og organisering i skulen, for at den skal ruste elevane til å møte utfordringane som ligg i framtida.

AVSLUTNING

Det har vore spennande å få lage denne rapporten. Vi har skrive ei historie om ein skule som er i vekst og utvikling. Så langt har prosjektperioden gitt skulen eit betydeleg løft, ved at den har fått auka sjølvinnsikt, og meir kompetanse i det å drive endringsarbeid. Det har handla om å vidareutvikla ein skulekultur gjennom involvering av tilsette, og prosessar «nedanfrå og opp». Det er ikkje ei utvikling i ei tilfeldig retning. Det har vore tydelege krav og forventningar frå lokal skulemyndigheit, og til grunn for det heile har det lagt et ønske om å finne løysingar til elevane sitt beste.

Vi lar kommunalsjefen i Austrheim kommune få siste ordet.
I eit brev til rektor seier ho dette:

«Takk for felles innsats, og for at vi står så godt samla om måla vidare.
Eg ser fram til å halde fram det gode samarbeidet!»

LITTERATUR

Ekholm, M.: Utviklingsarbeid.
(Foredrag på IMTEC-samling, Lillestrøm, 2004)

FAFO-rapport: Trøbbel i grenseflatene.
Samordnet innsatts for utsatte barn og unge. (Oslo, 2020)

Fosmire og Wallem, SMT-metoden, (New York, 1971)

Huberman, M.A. og Miles, M.B.: Innovation Up Close. (New York, 1984)
Senge, P.: Systemisk tenkning (Foredrag på internasjonalt seminar
om systematisk tenkning (Utrecht, 2008)

Stortingsmelding 34 (2023-2024)
En mer praktisk skole. Bedre læring, motivasjon og trivsel på 5-10. trinn.

Stortingsmelding 28 (2024–2025)
Tro på framtida – uansett bakgrunn

Utdanningsdirektoratet (2017).
Kvalitet i skolen – begreper og indikatorer. Oslo

Vikne, V. og Stranden, K.:
Organisasjonsutvikling for St. Paul skole, IMTEC-rapport. (Os, 2024)

Vikne, V. og Stranden, K.: Samarbeidsskolen, IMTEC notat (Os, 2021)