

# Å bygge bedre bruer mellom øyene vi sitter på ...

Midtveisevaluering av «System for styrka læring» - regionalt barnehage-  
og skuleutviklingsprogram i Sogn

4. juni 2018

Trond Buland

Seniorforsker

NTNU Institutt for lærerutdanning/NTNU Samfunnsforskning



# Metode

- Kvalitative intervjuer med nøkkelinformanter på ulike nivå
- Dokumentstudier
- I hovedsak formativ evaluering
  - ønsker å analysere prosesser og strukturer
  - komme med innspill til hvordan evalueringssubjektet kan videreutvikles og styrkes.
  - Også sett på deltakerens opplevelse av programmets effekt og måloppnåelse ved halvgått løp
    - *Aggregerte subjektive holdnings-, atferds- og erfaringsdata* fra de aktører/informanter vi intervjuer
  - Endelig summativ evaluering må vente til programmets avslutning
  - Fokuserer på læring og utvikling (ikke primært kontroll)
- Bemanning:
  - Trond Buland
  - Mette Meidell

# Problemstilling

**• Kartlegge, analysere og vurdere om kommunene i Sogn regionråd har oppnådd eller er på vei til å oppnå målene i programmet**

**System for styrka læring**

**• Peke framover og gi innspill til videreutvikling og læring gjennom et prosessuelt fokus**

- Prosessfokus

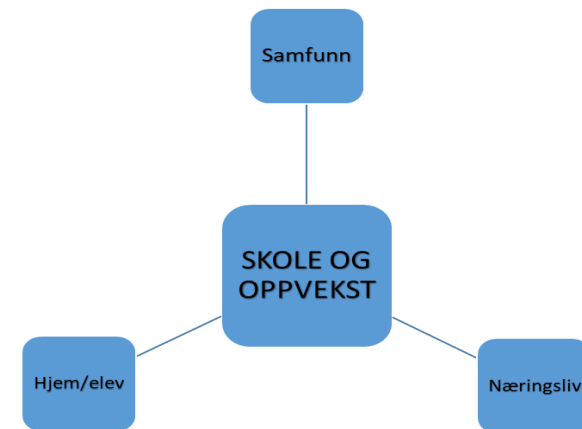
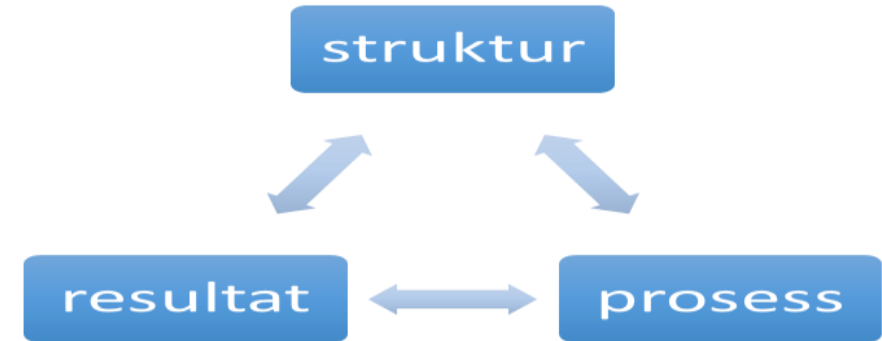
- Formativt fokus

# System for styrka læring

- **Overorda mål:** *Auka læringsutbytte for alle, gjennom styrka tilpassa opplæring og redusert bruk av spesialundervisning.*
- Seks definerte strategiområder:
  - Systemisk læring/lærende organisasjoner
  - Vurdering for læring
  - Motivasjon og mestring
  - Psykisk helse
  - Entreprenørskap
  - Tidlig innsats
- Tar opp i seg sentrale og aktuelle temaer i nasjonal skolepolitikk
- Et redskap for oversettelse?

# ***Kvalitet - «Jeg kan ikke definere det, men jeg kjenner det når jeg ser det»***

- Det tredelte kvalitetsbegrepet
  - Struktur
  - Prosess
  - Resultat
  - En evig sirkel, eller en prosess mot et endelig mål?
- «God kvalitet» avhenger av hvem som ser det fra hvilket standpunkt
  - I stor grad vil det et subjektivt vurdert fenomen



# Hvor står vi nå – og hvor er vi på vei?

- Stort tiltaksmangfold
- Høyt aktivitetsnivå
- En rekke ulike aktører deltar aktivt
  - Og enda flere passivt?
  - Nettverk svært viktig
- Bidratt til en klart høyere bevissthet om skole og oppvekst i regionen
- Ser ut til å være på vei mot å nå sine målsettinger på en rekke områder
- Vanskelig å peke på konkrete så langt
- Likevel vurderer våre informanter at de har oppnådd mye pga samarbeidet,
  - Ting de enkelte aktører/kommuner eller skoler ikke hadde klart alene.

- Helhet viktigere enn delmål?

*Det er et nett som henger sammen og det nettet har som mål til syvende og sist å få hver enkelt elev til å oppnå best mulig læring ut fra deres forutsetninger. Og igjennom det tverrsektorielle samarbeidet som systemet er en del av, så gjør vi også terskelen for å kunne spørre om hjelp er lavere.*

- Selvforsterkende? Synergi?

*Det er som en virvelvind på en måte, en drar med seg mer og mer, og flere og flere, derfor har en fått et stort nettverk etter hvert som interesserer seg for dette området da.*

- Sterkere sammen?

*Jeg vil ikke plukke ut et av disse punktene å si at det er viktigst, fordi jeg føler at det her henger veldig sterkt sammen. Og nettopp det syns jeg kanskje er den største styrken med dette prosjektet. Vi har en felles satsing i regionen, vi har på en måte en felles retning ...*

# Kompleksitet

- Et sammensatt og heterogent prosjekt
- Mange kommuner – mange kommunestyrer
- Mange lokale virkeligheter
- Mange ting skal på plass
- Mange aktører skal overbevises og innrulleres i aktørnettverkene
- Vanskelig å få oversikt?
- Er ikke lenger et prosjekt
- Ett mål? Eller flere?

# Et «prosjekt» med mange mål?

- Mange interessenter – mange mål
  - Noen uttalte, andre ikke
  - Bedre skole
  - Bedre barnehage
  - Bedre oppvekstmiljø
  - Livskraftige lokalsamfunn
  - Stabil befolkningsutvikling
  - Arbeidskraft
  - Næringsutvikling
  - Unngå tvangssammenslåinger
- Finnes det ett overordnet Mål?
  - Finnes det mål på veien mot Målet?
    - Det gir motivasjon
  - Og kan modellen utvides til andre samfunnsområder i regionen?



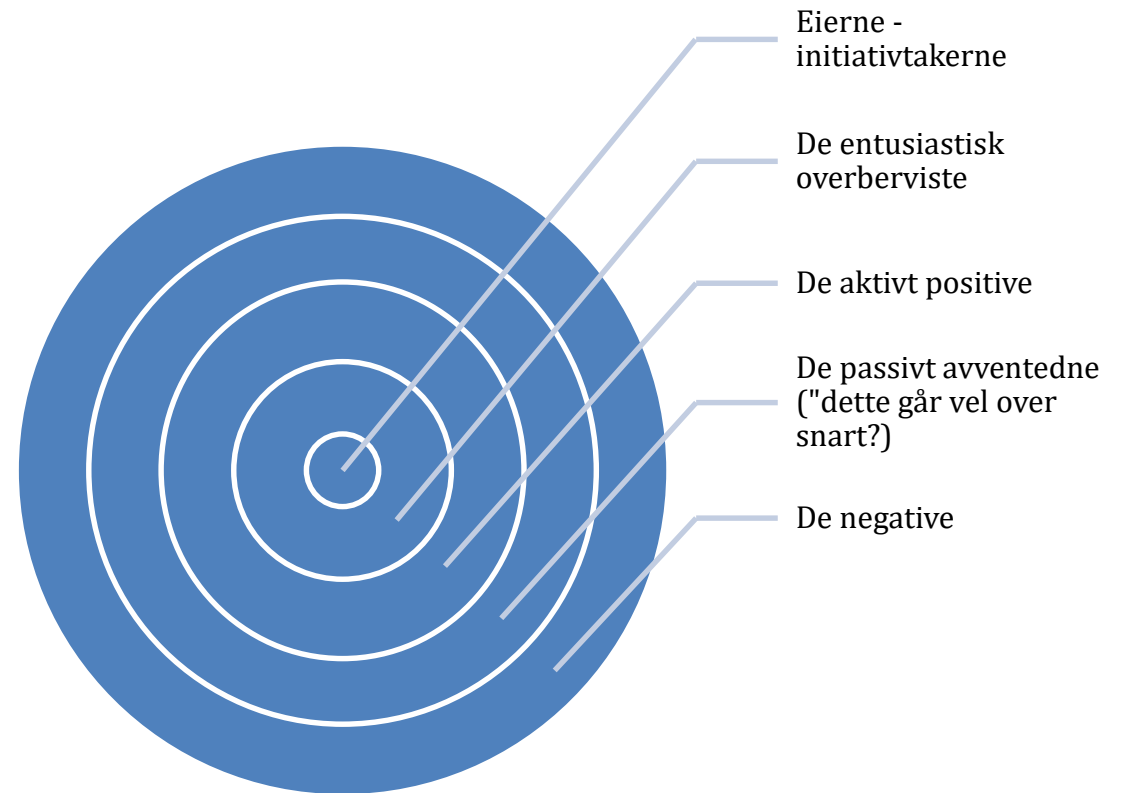
# Framtida er sammensatt

Og krever sammensatte løsninger

- En mulighet for å dra flere inn, på tvers, involvere eksterne sterkere aktører i arbeidet med barn- og unge?
- Hvordan innrullere folk på grunnlag av *ulike* kompetanser og interesser?
- Hvordan forene flere mål?
- "Alt henger sammen med alt" – hvordan få det til å bli noe mer enn bare en floskel?

# Eierskap og engasjement

- Ulike nivå i engasjement?
  - Eierne
  - De entusiastiske
  - De aktivt positive
  - De positivt avventede
  - De negativt avventende
  - De negative
  - Motstanderne?
- Hvordan øke mengden av aktivt positive? Og dra inn flere av de negative?



# Systemisk læring/lærende organisasjoner

- Regionen har en åpen, god delingskultur.
- Nettverkene, formelle og uformelle, bidrar til større bevissthet om arbeidet som gjøres i barnehager og skoler
- Samarbeidet på tvers av aktører satt i system
- Nettverkene fungere som læringsarenaer for samhandling og utvikling av praksis
  - Den viktigste erfaringsutvekslingen og relasjonsbyggingen skjer der
- Å delta i forpliktende nettverk blir sett på som et bidrag til å utvikle en lærende organisasjon
- **Viktig at barnehagen er med for fullt – mye å lære av barnehagen**
- Fagdager oppleves mer som «kurs», som påfyll, enn som arena for kollektiv læring? Det som skjer mellom er avgjørende?

# Vurdering for læring

- Ikke svært synlig i våre intervjuer
- Samtidig klart at skolene i regionene er godt i rute med dette arbeidet
- En helt annen bevissthet rundt VfL nå enn tidligere
- Godt eksempel på at programmet har grepet tak i en nasjonal satsing og integrert dette
- Samtidig er det vanskelig å si om de effekter er effekter av den nasjonale satsingen, eller om lokale effekter av programmet
- Den nasjonale satsingen overskygger på en måte det lokale programmet – men en styrke at dette er tatt opp i programmet
- Lærerne opplever dette som relevant og nyttig

# Motivasjon og mestring – tilpassa opplæring

- En klar dreining i skolene fra spesialundervisning til tilpasset opplæring i programperioden
  - En klar effekt av arbeidet i programmet
- Nettverk virker motiverende og deltagerne blir inspirert av å se hva andre får til på området stilpasset undervisning
- Oppnådd gode resultater mht utvikling av læringsmiljø som favner flere på en bedre måte.
- Samarbeidet og omstruktureringen av PP-tjenesten har også bidratt og det tette samarbeidet med PP-tjenesten oppleves som motiverende
- Færre elever enn tidligere får spesialundervisning
  - De som har behov for det er tildelt mange timer
  - Færre elever får altså flere timer

# Psykisk helse

- Et utfordrende felt
- Svært viktig for barnas liv og læring
- Programmet har bidratt til et system og en kultur som ser barna
- Fokusendringen fra spesialundervisning til tidlig innsats har bidratt til å avdekke behov.
- Mange informanter uttrykker at de mangler nok kunnskap om feltet
- Området demonstrerer behovet for tverrsektoriell satsing, der PPT, BUP og andre aktører må inn i enda sterkere grad.
  - Særlig arbeidet med å inkludere PPT, som man nå er i gang med, ser ut til å gi opplevde effekter.
- Takket være programmet tenker man mer likt, har mer felles systemer, helt opp til politisk nivå
- Viktig at man kobler både fagekspertise og politisk skoleeierskap tett på dette arbeidet.
- Inn i forpliktende rammer, der ulike aktører har et avklart forhold til sine roller og oppgaver.
  - unngå at det blir «hull» i tiltakskjedene rundt barn- og unge.

# Entreprenørskap

- Ikke så synlig nå som i Sats på skulen – snu Sogn

*Det her med entreprenørskap har fått for lite fokus ute i enhetene. Det er fordi at det er ikke forankret godt nok på ledernivå i skolene. Og det er der vi ser det, når vi møter motstand så er det fordi at det ikke er godt nok forankret på ledernivå.*

- Området synliggjør skolens posisjon mellom ulike interessenter og aktører i lokalsamfunnet
  - Forventes å møte ulike forventinger og behov, og samtidig spille på ulike interessenter i sitt arbeid.
  - God skole gir godt samfunn, godt samfunn gir god skole.
  - Gjennom entreprenørskap, kan man etablere mer praksisfeltet undervisning, finne arenaer, partnere og metoder for alternativ, tilpasset undervisning osv.
  - Entreprenørskap kan spille en sentral rolle i skolen karrierelæring
- Behov for å trekke videregående skole inn i programmet?

# Tidlig innsats

- Barnehagens rolle sentral i arbeidet
  - En av de klareste suksesshistoriene – at barnehagen er integrert i helheten på like fot med skolene
- Fange opp, se faresignaler tidlig
- Tilpasse aktiviteter for å hindre tidlige marginalisering
- Sørge for god dialog med skolen – overganger
- Se helheten i oppvekst og opplæring – tenke overganger

*Jeg synes jo at skolene har godt av å se den kulturen som er i barnehagen, både med kreativitet og med endringsvilje. Og jeg opplever kanskje som politiker at skolene er litt sånn baktunge. Det er litt stive konstruksjoner da, skjønner du hva jeg mener? Du må ikke komme og fortelle og lære de noe nytt, for dette kan de. Og det har vi hatt lyst til å knekke litt i altså. Der har barnehagene har mye å tilføre skolene.*



# Betingelser for suksess

- Godt grunnlag gjennom Sats på skulen, snu Sogn
- Sentrale og dyktige pådrivere
- Politisk forankring – kommunestyre
- Politikere blitt mer opptatt av skole og oppvekst
- Ledelsesengasjement – forpliktende samarbeid
- Gode nettverk og møteplasser
- Gode relasjoner
- Forankring på alle ledd
- Samarbeid med høgskole sentralt
- Kompetanse
- Åpenhet for forskjellighet – delingskultur
- Kortreiste resultater og langsiktige visjoner
- Opplevd relevans
- Omstillingsevne – evne til justering av innhold – beholde relevans
- Tenke langsiktig – ikke prosjekt

# Utfordringer - Skjær i sjøen?

- Videregående skole mangler
- Bli enda bedre på samarbeid på tvers av sektorer og profesjoner, trekk flere inn i arbeidet?
  - Styrk laget rundt den unge/eleven
- Koordinere enda bedre med andre satsinger, fra f.eks. FM eller KS
  - Unngå at man konkurrerer internt i regionen
- Kan programmet bli for omfattende, i tillegg til at kommunene har egne satsinger?
- Opplevs det som merarbeid?
- Sikre fortsatt opplevd relevans for lærerne
- Ikke bli for personavhengig
- Politisk forankring er viktig for programmet – og dette er ikke gjort en gang for alle
  - Må holdes varmt
- Skoleeierskap er viktig – skaper helhet

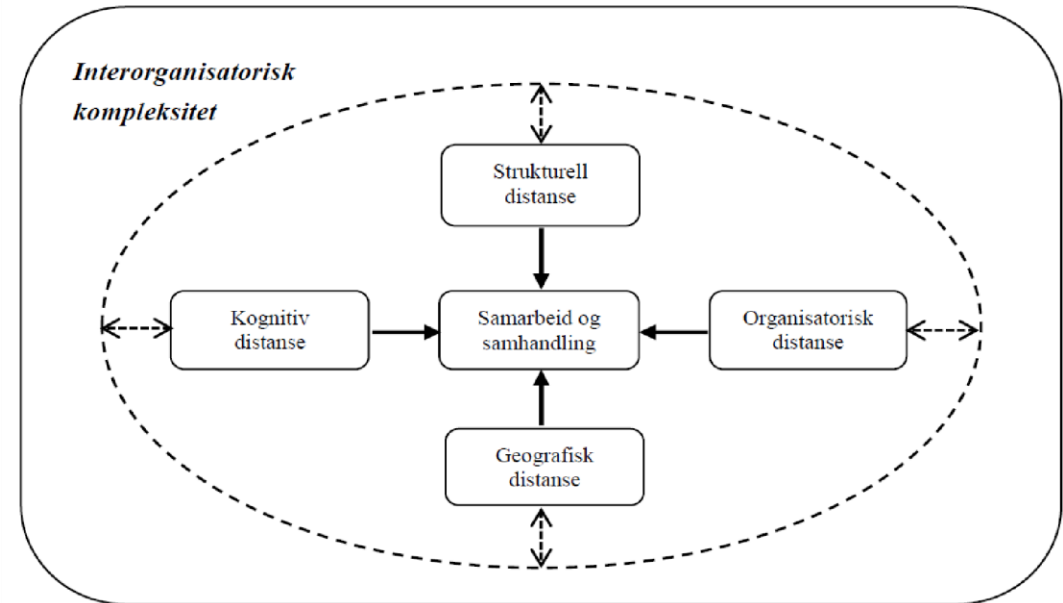
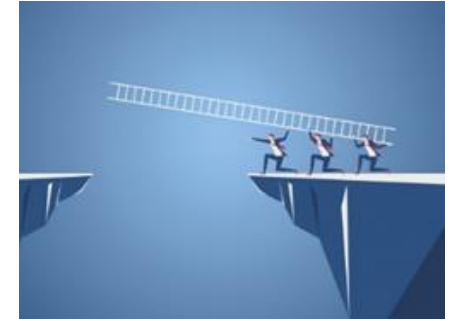
# Barnehagen – en suksesshistorie

- Barnehagen den kanskje sterkeste suksesshistorien
- Det at man har klart å inkludere barnehagene tett i det totale oppvekstsystemet har skapt en helhet som man før manglet
- Dessuten medført en klar kompetanseheving også der
- Bidratt til å gi barnehagen et språk for sin praksis, og dermed brakt dem inn på samme arena som skolen, som en jevnbyrdig samarbeidspartner -
- Flere av våre informanter sier at skolene i regionene har mye å lære av barnehagene, og de etablerte nettverkene gjør slik læring mulig.

# Interorganisatorisk kompleksitet?

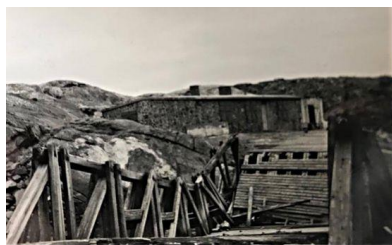
Behov for brubyggere

- Utfordringer når flere organisasjoner er involvert i utvikling og leveranse av produkter/tjenester
- ... og det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom de involverte partene
- **Geografisk avstand**
- **Kognitive avstander**; ulikheter i perspektiver, kunnskapsbasert, kultur, utdanningsbakgrunn –ulike aktører ser verden forskjellig
- **Strukturelle og organisatoriske avstander**; ulik organisering, kommandolinjer, bemanning etc



# ”It takes a village to raise a child” – men samarbeid på tvers er utfordrende

- Helheten er det viktigste, hele lokalsamfunnet bidrar
- Å se ting på tvers, hvordan de ulike delområdene i programmet griper inn i hverandre
- Man ser i økende grad ting på tvers og gjennom hele oppvekst-/opplæringsløpet, med mye vekt på overganger.
- Psykisk helse, tidlig innsats, godt læringsmiljø, entreprenørskap etc utgjøre et sammensatt men likevel helhetlig bilde, der «alt henger sammen med alt»
- Gode nettverk er sentralt!
- Gode nettverk er krevende
- Krevet mye forarbeid, mye vedlikehold
- Må oppleves som relevant
  - kontinuerlig, samskapt justering av innholdet, der deltakerne får spille en aktiv rolle i utformingen
- Avstandene, **Geografisk avstand, Kognitive avstander, Strukturelle og organisatoriske avstander** virker inn
- Programmet har bidratt til at man har redusert dette, man har bygd bruer over avstandene
- Men disse bruene på vedlikeholdes og utvides, ellers står de i fare for å bryte sammen



# Ledelse ved beordring, eller overbevisning

- System for styrka læring innebærer at ny forståelse, ny metodikk og nye arbeidsformer innføres på tvers av selvstendige etater og organisasjoner.
  - En lineær prosess hvor vedtak omsettes til ny praksis.
  - Dette har en tendens til å være feilslått
  - Uforholdsmessig mye tid går med til forankring
  - Tiltaket fortolkes og refortolkens og tilpasses gjeldende virkelighet
  - «Det finnes ikke den reform som ikke kan tilpasses min undervisning»
  - Det nye går, slik nyinstitusjonalistisk teori påpeker, ofte tilbake til det tradisjonelle,
  - *Business as usual* vinner over den nye praksisen, det nye tiltaket
- Implementering som en prosess som handler om overbevisning og medvirkning, samskaping
  - ... og om bygging av stadig mer solide nettverk av aktører rundt det som skal implementeres.
  - Kunnskapsorganisasjoner endres langt mer effektivt gjennom ledelse enn gjennom styring
  - System for styrka er avhengig av at ulike aktører fra ulike organisasjoner og etater må samhandle effektivt
  - Posisjonsmakt, styringsrett og beordring dermed ikke tilstrekkelig, siden samarbeidet
  - «Ledelse ved overbevisning,» der de ulike utvikler en felles forståelse av mål og virkemidler
  - Profesjonelle aktører, som f.eks. lærere, er mer motivert for arbeidet, når de selv skjønner hvorfor de handler som de gjør, og deler målsettingene med de andre. Lederen og de utførende aktører må være på samme lag og ute på samme oppdrag, man må lede mer enn man styrer.

*Å lede er en delikat oppgave, som i motsetning til styring, er dialogisk og rasjonell med parter som gjensidig påvirker hverandre gjennom stadige forhandlinger om mening. Dette krever styrke, ikke forstått som styrke til ensidig styring, men styrke til å lede utforskede og lærende i samarbeid med medarbeider (Irgens 2016)*

# Samskapt læring mer enn implementering

- Man bygger nettverk og møteplasser, der aktører på tvers av ulike grenser kan utveksle og reflektere over felles erfaringer.
- Klare tendenser til at man i ferd med å etablere et system for samskapt læring rundt skole og samfunnsutvikling i regionen
- Bringer ulike erfaringer og forståelser sammen
- I stedet for implementering av noe som er utformet et annet sted, bygger man helheten sammen, gjennom aktiv medvirkning
- Utvikle dette arbeidet videre, skape enda bedre arenaer for samskaping

