



Handelshøyskolen BI

MAN 51802 Ledelse av utviklings- og endringsarbeid

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	29-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	23-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10093 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Magne Medlie

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Omorganisering av APST
Navn på veileder *:	Ellen Rebecka Karkur

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	58
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Omorganisering APST -

Eksamenskode og navn:

MAN5180 – Ledelse av utvikling – og endringsarbeid

Utleveringsdato:
20.09.2021

Innleveringsdato:
23.05.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	II
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.3 METODE.....	3
2.0 TEORI OG DRØFTING	3
2.1 AKTUELL TEORI	4
2.1.1 Omgåelsestilnærming	4
2.1.2 Engasjementstilnærming	5
2.1.3 Involvering.....	5
2.1.4 Modell for beslutningsprosesser.....	6
2.1.5 Forbedringsarbeid.....	7
2.1.6 Robinson sine fire faser.....	7
2.2 DRØFTING AV PROSESSEN I APST	9
3.0 ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN	14
3.1 FUNN FRA BRUKERUNDERSØKELSEN	14
3.1.1 Hva fungerer bra i dag?	14
3.1.2 Hva gjorde at du ønsket hjelp fra APST?	15
3.1.3 Har effekten av tiltaket vedvart eller opphørt?	15
3.1.4 Hva må til for at du ber om hjelp fra APST?	15
3.1.5 Hvilken type tematikk har dere behov for hjelp til?	16
3.1.6 Andre innspill fra respondentene	16
3.2 EVALUERINGSRAPPORT FRA APST	17
3.3 INTERVJU MED TIDLIGERE ANSATTE.....	18
3.3.1 Hva var bra med APST?	18
3.3.2 Hva var utfordrende?	18
3.3.3 Hva er viktig i et fremtidig APST?.....	18
3.3.4 Hvorfor sluttet du?	18
3.4 KONKLUSJON	18
3.4.1 Brukerperspektivet.....	19
3.4.2 Ansattperspektivet.....	20
4.0 VEIEN VIDERE	21
5.0 LITTERATURLISTE	22

Sammendrag

APST (ambulant pedagogisk støtteteam) i Alta kommune har vært i drift i bare 5 år. I denne perioden har det vært relativt stor utskifting av ansatte i teamet og flere lederbytter. Samtidig ser det ut til at behovene i skolene og barnehagene har endret seg. I tillegg har det kommet frem at det er et ufullstendig mandat og manglende grunnlagsdokument.

På bakgrunn av dette så vi et behov for å evaluere og stake ut en ny kurs for arbeidet i teamet. Det ble derfor satt ned en arbeidsgruppe for å jobbe med dette endrings-/forbedringsarbeidet.

Gjennom oppgaven ønsker jeg derfor å legge frem hvordan dette arbeidet kan gjøres gjennom å bruke aktuelle teori for endringsarbeid, involvering og implementering av nye løsninger.

Kort oppsummert viser hovedfunnene i min analyse av undersøkelsen at det er behov for å ta i bruk nye løsninger. Det viser også at det er nødvendig å utarbeide et nytt grunnlagsdokument med nytt mandat.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I Alta kommune er det etablert et ambulant pedagogisk støtteteam for skole og et for barnehage. Heretter kalt APST.

APST barnehage er i dag underlagt PPT (pedagogisk psykologisk tjeneste) i Alta hvor leder for PPT har ansvar for personal – og faglig oppfølging. Teamet har to ansatte som bistår barnehagene i Alta med ulike utfordringer. Dette går på språkmiljø, organisering, tilrettelegging for enkeltbarn, relasjoner og voksenrollen, samarbeid og ledelse og inkludering og lekemiljø.

Mange saker er komplekse og vil handle om flere ulike temaer. Begrepene som brukes er mange og ulike. Temaet språkmiljø handler om det generelle språkmiljøet på avdelingen, som om de voksne leser for barn og hvordan de voksne samtaler og bruker begreper med barna. Tilrettelegging for enkeltbarn handler om hvordan avdelingen tilrettelegger og organiserer hverdagen knyttet til et barn, herunder er temaene psykisk helse, atferd og de sakene APST har arbeidet med barn med diagnoser. Inkludering og lekemiljø innbefatter også de sakene der det er omtalt mobbing og utestenging, vennskap, slåssing mm. Samarbeid og ledelse handler om de sakene der det har vært nødvendig å veilede personalet til å finne strategier for å styrke kommunikasjonen og fordele arbeidsoppgaver, samt veilede pedagogisk leder til å styre avdeling og personalet på en hensiktsmessig måte.

APST skole er et lavterskeltilbud til alle skoler i Alta kommune på 1. – 7. trinn og 1-10 skolene, i tråd med kommunens satsningsområde på tidlig innsats. APST kan bistå skolene med utfordringer som omhandler læringsmiljø, klasseledelse, relasjoner, psykisk helse samt ulike atferdsuttrykk. APST er et forebyggende tiltak som derfor ønsker å komme inn i en sak så tidlig som mulig for å øke sjansene for å lykkes. Teamet tar for seg tilrettelegging for et trygt og godt klasse- og læringsmiljø. Det arbeider med systemet rundt elevgrupper, klasser og skole, systemet rundt enkeltelever, samt veiledning av personalet. APST kan tilby tilstedeværelse og observasjon over tid, veiledning, refleksjoner og modellering, i tett samarbeid med enkeltlærere eller lærerteam.

APST skole ble etablert i 2018. Det ble også underlagt PPT på samme vilkår som barnehageteamet.

Høsten 2019 ble LOM kompetansesenter etablert. LOM skulle inneholde en skoledel for utvalgte elever med sosio – emosjonelle utfordringer som ville profittere på praktisk tilnærming i skolehverdagen. I tillegg ble APST skole underlagt LOM kompetansesenter. Tanken var å samle kompetanse på ovennevnte områder.

Dermed fortsatte APST barnehage under PPT mens skoledelen ble flyttet.

Våren 21 hadde vi en prosess med APST skole hvor det kom frem at det var behov for å gjøre en større evaluering av APST skole og barnehage. Viktige spørsmål som utkrystalliserte seg og var behov for å se bredere på:

- APST sin jobb med system og systemer rundt enkeltbarn.
- Hvem har ansvaret for oppfølging faglig, kompetanseheving?
- Gjennomgang av rutiner
- Utarbeide evaluering av APST og kriterier for dette
- Vurdere mulighetsrommet for APST skole og APST barnehage
 - Samarbeidsmuligheter?
- Organisering, to team eller bare et team?
- Faglig utvikling av APST? Hvem har ansvar for APST sin faglige utvikling over tid?
- Tilbakemeldinger på jobben APST gjør? Hva sier skoler og barnehager? Survey? Evaluering!

I forlengelsen av dette ble det bestemt at det skulle settes ned en arbeidsgruppe som fikk i mandat å evaluere APST med bakgrunn i punktene over. Det ble bestemt at dette arbeidet skulle iverksettes høsten 2021. Jeg, som rektor på LOM, fikk i oppdrag å lede dette arbeidet.

1.2 Problemstilling

Jeg ser at ovennevnte kulepunkt er viktige tema i kommunen sin evaluering av ordningen med APST. Samtidig vil det være for omfattende i denne prosjektoppgaven og gå inn på alle problemstillingene.

Først ønsker jeg å se på hvordan arbeidet med denne forbedringsprosessen har blitt jobbet med fra start. Videre har jeg valgt å fokusere på en undersøkelse av

hva slags nytte skolene og barnehagene har av å bruke APST. I dette arbeidet vil det gjennomføres en brukerundersøkelse i skolene og barnehagene som handler om deres erfaringer med å bruke APST. Det gjennomføres også intervju med tidligere ansatte i APST. Til slutt ønsker jeg å se på hvilke grep kommunen kan ta for å møte behovet på en bedre måte.

1.3 Metode

Metodene jeg skal bruke er en brukerundersøkelse i skolene og barnehagene som har benyttet seg av APST det siste året. Aktuelle informanter er skoleledere, lærere og assistenter i skole. Styrere, pedagogiske ledere og assistenter i barnehage. Her brukes et web basert avkrysningskjema med muligheter for kommentarer.

Dette er både en kvantitativ og kvalitativ metode (Dalland 2020). Kvantitativ fordi brukerundersøkelsen er utformet som en avkrysningsundersøkelse med svaralternativer på de ulike spørsmålene. Svarene kommer som prosentvis fordeling av svaralternativene.

Kvalitativ fordi respondentene i tillegg kan komme med utfyllende svar i form av tekst.

Videre skal jeg bruke intervju med tidligere ansatte i APST. Dette gjennomføres som et telefonintervju med spørsmål om hva som var bra, hva fungerte og hva er viktig fremover. Her intervjues alle tidligere ansatte, seks stykker.

Til slutt er det gjennomført en evaluering med nåværende ansatte i APST. Fokus her er på hva som fungerer, ikke fungerer og fremtidig behov.

2.0 Teori og drøfting

I dette kapitlet vil jeg ta for meg aktuell teori som er relevant i et forandrings – og forbedringsarbeid. Jeg vil også løfte frem teori om involvering og behov i et slikt arbeid. Dette vil jeg se opp mot det faktiske arbeidet som er gjort i arbeidsgruppen for APST.

2.1 Aktuell teori

I bakgrunnen for oppgaven sier jeg at det har vært en prosess internt i APST som konkluderte med at det var riktig å sette i gang en mulig endringsprosess hvor det var viktig å få frem om ressursen ble brukt riktig overfor skoler og barnehager.

Hvordan ble denne prosessen satt i gang?

Robinson (2018, s.42-43) skriver om hva enkeltkretslæring og dobbelkretslæring er. Enkeltkretslæring beskrives som en prosess i et forbedringsarbeid hvor man går tilbake til handlingene og prøver på nytt. I dobbelkretslæring kreves det endringer i oppfatninger og verdier. I startfasen av vårt endringsarbeid med APST var det nettopp slik at vi gjennom prosessen så det nødvendig å gå helt tilbake til hvorfor APST ble startet opp. Hva slags grunntanker lå bak opprettelse av dette teamet og hvilket mandat hadde de fått?

I følge Robinson (2018, s.44) forekommer skillet mellom enkeltkretslæring og dobbelkretslæring på samtlige strukturnivåer. I vårt tilfelle måtte vi derfor få et mandat til å gjøre en gransking på systemnivå. Derfor måtte det settes ned en arbeidsgruppe for å jobbe med disse spørsmålene. I og med at teamet er forankret politisk var det nødvendig å forankre arbeidet med endring/forbedring hos beslutningstakere. I dette tilfellet kommuneledelsen. Derfor var det viktig at den grunnleggende begrunnelsen og forståelsen for dette arbeidet var godt gjennomtenkt.

2.1.1 Omgåelsestilnærming

Robinson (2018, s.47) skriver om to tilnærminger for å lede forbedring: Omgåelse og engasjement. Hun legger vekt på at vi som ledere trenger en klar forståelse av forskjellen på en omgåelsestilnærming og en engasjementstilnærming dersom vi som ledere skal gjennomføre færre endringer for å oppnå økt forbedring. Jeg skal beskrive disse to tilnærmingene og forskjellen mellom dem for å begrunne min tilnærming i forbedringsarbeidet.

Omgåelsestilnærming kan forklares med at leder har en klar oppfatning av et endringsarbeid som skal føre til forbedring. Teorien sier at «endring alltid involverer to handlingsteorier; den som tilhører lederen og den som tilhører de han ønsker å påvirke». I en omgåelsestilnærming sjekkes ikke handlingsteorien til

de leder ønsker å påvirke, ut. Robinson (2018) sier at det er to mulige utfall av omgåelsestilnærmingen. Den ene er at de ansatte tilpasser seg leders teori og anerkjenner at denne tilnærmingen kan medføre forbedring. Da handler det om enkeltkretslæring som sier at nye tiltak vil være nok.

Det andre mulige utfallet er at de ansatte retter seg etter eller motsetter seg leder sin teori. Det første handler om at de ansatte er lojal mot sin leder. Motstand handler om at de ikke er lojal og anser ikke leder for å ha kontroll.

2.1.2 Engasjementstilnærming

I engasjementstilnærming handler det i hovedsak om at det er en dialog mellom to handlingsteorier. Leder sin handlingsteori og de ansatte sin. I følge Robinson vil det medføre «en kritisk og dyptgående gransking av oppfatningene og verdien som opprettholder nåværende praksis». I en slik prosess jobbes det etter prinsippene i dobbelkretslæring hvor en da i dialogen mellom leder og ansatte får en god prosess. I denne tilnærmingen er det også to mulige utfall. Det ene er at det blir en felles beslutning om å endre. Det andre utfallet er en felles beslutning om ikke å endre.

I vårt tilfelle har vi jobbet etter engasjementstilnærmingen. De ansatte har vært involvert fra starten av og fått uttrykke sin handlingsteorier. De har pekt på flere ulike utfordringer som det har vært viktig å få drøftet. Jeg som leder har hatt en dialogprosess med dem og i lag har vi pekt på noen områder som har blitt pekt ut som viktige å gå i dybden på.

2.1.3 Involvering

Vestergaard (2020) skriver om hvor viktig det er med involvering for å lykkes med endringsarbeid i en organisasjon. Involveringsbegrepet som Vestergaard gjør rede for er sentralt både i fair prosess – ledelseslitteraturen og i den systemiske ledelseslitteraturen (Vestergaard 2020, s.55). Han sier videre at en beslutningsprosess med høy grad av involvering vil øke sannsynligheten for at den endelig løsningen vil bli god og at det øker sannsynligheten for en rask implementering.

Han viser til blant annet en artikkel i «Harvard Business Review (1958)» som sier at høy grad av involvering vil øke medarbeidernes motivasjon og villighet til å

akseptere forandringer. Det vil også øke kvaliteten i alle ledelsesbeslutninger, det vil utvikle teamsamarbeid og moral. Det vil også utvikle den enkelte medarbeider.

2.1.4 Modell for beslutningsprosesser

Vestergaard har utviklet en modell for beslutningsprosesser som han har delt inn i tre design:

Design 1 er at «ledelsen tenker ut og formulerer løsningen alene». Her er det snakk om tre varianter hvor de to første variantene er enveiskommunikasjon hvor leder tenker ut og kunngjør en løsning. Den siste varianter handler også om leder sin løsning men hvor det inviteres til oppklarende spørsmål. I fair prosess tenkningen kan man si at dette er veldig liten grad av involvering og dermed liten sannsynlighet for å lykkes.

Design 2 er at «ledelsen legger frem løsningen(e) den har tenkt på, og ber medarbeiderne kvalitetssikre den/dem». Også her er det tre varianter av designet som handler om graden av involvering. I den første vil innspill fra de ansatte veilede leders beslutning men ikke diktere den. I den andre varianten gjelder det samme men medarbeiderne får drøfte fordeler og ulemper og komme med forslag til forbedring. I den siste varianten sier leder at han/hun har to eller flere løsninger som de skal drøfte. Men heller ikke her dikteres leders beslutning av innspill fra medarbeiderne.

Design 3 sier at «ledelsen ber medarbeiderne utvikle løsninger». Her setter leder ramme og retning for endringen men peker ikke på konkrete løsninger. Her er det meningen at de ansatte skal jobbe med å utvikle, teste og implementere løsninger. Her skiller Vestergaard mellom to varianter. En der ledelsen velger hvilke av de løsningene medarbeiderne har jobbet frem som skal testes og som skal implementeres. Den andre varianten handler om at medarbeiderne selv beslutter hvilken løsning som skal implementeres. Dette forutsetter og disponerer for høyeste grad av agens (Vestergaard 2020, s.63). «Å oppleve agens er å kunne se muligheter og handle ut fra dem» (Vestergaard 2020, s.25).

I prosessen med endring/forbedring i APST er det lagt stor vekt på involvering fra medarbeiderne. I og med at de to APST teamene ligger under to ulike virksomheter har det vært viktig med strategier for å samordne arbeidet. Teamene

har derfor fått tid til å samarbeide underveis i prosessen. Det har hele veien vært lagt opp til å jobbe etter modell av Vestergaard sin design 3.

2.1.5 Forbedringsarbeid

Hva er endringsarbeid? Det overordna målet er å få til en forbedring i virksomheten. Vestergaard (2020) viser til forskning som sier at to av tre endringsprosesser ikke fører til forbedring. Robinson (2018) sier at det er viktig skille bevisst mellom det å lede forbedring og det å lede endring. Hun sier at endring ikke er ensbetydende med forbedring. Endring handler om for eksempel å bringe en virksomhet fra en tilstand til en annen som ikke nødvendigvis er bedre enn den første.

Forbedring derimot, handler om å lede virksomheten til en bedre tilstand enn før. I vårt prosjekt er det akkurat det som er vår målsetting. Vi ønsker å se på det vi gjør og hvordan det virker for å bli bedre. Vi har en indre motivasjon blant medarbeiderne. De har eierskap til og er involvert i vårt forbedringsarbeid gjennom at de selv har tatt initiativ til dette.

Det finnes mange ulike teorier om hvordan jobbe med forbedringsarbeid. Jeg vil under nevne noen som pensumet trekker frem og som også trekkes frem av Vestergaard (2020) og Robinson (2018). Kurt Lewin er en av dem og han har utviklet en modell som tar for seg endring i tre faser:

Fase en handler om å stille en diagnose hvor poenget er å få frem en erkjennelse av behov for endring. Fase to handler om å implementere tiltak for endring. Fase tre skal stabilisere de nye systemene.

Kotter (Lervik, BI, 2021) sitt system tar for seg de samme fasene som Lewin men i hans modell skal dette foregå over åtte trinn. Disse modellene er i all hovedsak diagnostiske mens både Vestergaard og Robinson sine modeller er dialogiske.

2.1.6 Robinson sine fire faser

Jeg skal nå gå mer inn på modellene til Robinson og Vestergaard og vise til hvordan vi jobber etter disse i vårt prosjekt.

Robinson (2018) sin modell for å lede forbedring ved å engasjere deltakerne består av fire faser:

Fase en handler om å bli enig om hvilket problem som skal løses. I fase to skal det stilles utforskende spørsmål om den eller de aktuelle handlingsteoriene. Fase tre handler om å vurdere de relative fordelene ved nåværende og alternative handlingsteorier. I den siste fasen skal en ny og tilstrekkelig handlingsteori implementeres og overvåkes (Robinson 2018, s.60).

I følge Robinson (2018) vil det være vanskelig å få medarbeiderne til å forplikte seg til et krevende forbedringsarbeid dersom de ikke vet hvorfor de må utvikle seg. Ledere hopper mange ganger over dette fordi de mener at en samtale om dette vil være negativ og kritisk.

Jeg har selv opplevd dette som leder. I et utviklingsprosjekt som jeg og min ledergruppe mente var viktig, valgte vi å sette det i gang uten å involvere lærerne nok. De hadde riktignok uttrykt gjennom medarbeidersamtaler, teammøter og annet at de hadde behov for at vi som skole utviklet oss på dette området. Vi i ledergruppen konkluderte med at dette var viktig og at vi måtte gjøre noe. Da vi fikk muligheten til å være med på en landsomfattende kompetanseutvikling bestemte vi oss for å gjøre det. Vi informerte kollegiet om dette og begrunnet det gjennom opplæringsloven og uttrykte behov. Det vi ikke så var at det var behov for sterkere involvering både rundt behov og metode. Når det i tillegg viste seg å være et program som ikke fenget – mulig fordi det ble negativt fra starten av – var det dømt til å mislykkes.

Når det gjelder fase to er formålet, ifølge Robinson, å utarbeide en nøyaktig redegjørelse for teorien som forklarer det man har blitt enig om er problematisk. For å komme dit skisserer Robinson tre hovedspørsmål som det bør jobbes med:

- Hva ble eller ble ikke gjort?
- Hvorfor ble det gjort eller ikke gjort?
- Hva ble resultatet?

I denne fasen handler det om å granske de tre ovennevnte komponentene i en handlingsteori og på den måten finne ut hva dette handler om. Når du gransker en handlingsteori så er for å avdekke den, med både gode og dårlige sider. Robinson sier at «å lytte til og erkjenne en handlingsteori signalisere ikke enighet om den». Men dette må gjøres for å forstå handlingsteorien til medarbeiderne. Zimmerman

(2006) sier at handlingsteoribegrepet gjør det mulig å forstå «motstand mot endring». Det handler om at medarbeidere motsetter seg endring når de ikke ser at den stemmer overens med det som er viktig for dem (Robinson 2018). I mitt eksempel om eget endringsarbeid over er det en av de tingene som gjorde det vanskelig. Det var ikke viktig nok for dem i tillegg til feil inngang i arbeidet.

I fase tre er fokuset på å prøve ut handlingsteoriene og evaluere dem. Det trenger ikke å være slik at leder har utarbeidet eller har fullstendig alternative handlingsteorier. I denne fasen vil det mange ganger være fornuftig og riktig i lag jobbe seg mot en alternativ handlingsteori. Da er det viktig å ha fokus på at dette er et evalueringsarbeid. På den måten vil partene kunne diskutere seg frem til om det er verdt å prøve å endre på de nåværende handlingsteoriene.

Robinson fremhever også det at verdier er viktige i denne fasen. Hun sier at bekymringen handler om at ansatte kan komme til å evaluere alternative handlingsteorier forskjellig fordi de ikke er enig i kriteriene det skal evalueres opp mot. Det er derfor viktig å bli enig om evalueringskriterier.

I fase fire er hovedutfordringen å utarbeide og omforme den alternative handlingsteorien sånn at den kan implementeres i virksomheten. Det betyr at den må kunne brukes av alle den berører. I vårt tilfelle må hele teamet kunne ta den i bruk og gjøre den til sitt. Robinson fremhever at det er viktig å bruke forbedringsindikatorer i denne fasen. Det må være indikatorer som forteller hvordan fremdriften i denne fasen er. Hyppig evaluering og tilbakemelding på blant annet kvalitet og retning kan gi gode svar.

2.2 Drøfting av prosessen i APST

Vestergaard (2020) kaller sin modell for «Det strategiske prosessdesignet». Han har tatt prinsippene i fair prosess og gjort dem om til et femfaset strategisk prosessdesign for fair prosess (Vestergaard 2020, s.38).

Disse fasene er:

1. Sette konteksten for innovasjonsprosessen.
2. Involvere medarbeiderne i utviklingen av løsninger.

3. Velge løsninger som skal testes i praksis, og forklare tankegangen bak det som er valgt og valgt bort.
4. Involvere medarbeiderne i testing av løsningene i praksis.
5. Velge løsningen som skal implementeres og forklare beslutningen.
Fokusere på fortsatt bruk av løsningen.

Vi ser helt klart at det er stor likhet mellom Vestergaard sin faser og Robinson sine. Jeg anser likevel Vestergaard sin modell for å være mer «brukervennlig» da den er mer konkret om hva som skal foregå i de ulike fasene. Jeg har derfor valgt å bruke denne modellen for å redegjøre for prosessen i vårt forbedringsarbeid om APST. I det neste vil jeg derfor beskrive fasene og samtidig redegjøre for hvordan forbedringsarbeidet er gjennomført.

I fase en handler det om å få frem en forståelse for rammer og retning i prosessen. I denne fasen legger Vestergaard vekt på at leder skal sette rammer og retning for vilkårsrommet.

Retning handler om at de ansatte får en forståelse av hva som skal kunne gjøres og som ikke kan gjøres. Ramme handler om hva som ikke er til diskusjon eller ligger fast og hva kan det involveres i?

Vilkårsrommet omfatter, ifølge Vestergaard, leder sin styring og de rammer og retning leder ønsker. Hva var situasjonen?

I vårt arbeid med forbedring av APST hadde vi over tid en drøfting internt av hva som var vårt mandat og retning. Traff vi på de vi ønsket å gjøre og opplevde skolene at de fikk det de etterspurte.

Gjennom interne prosesser ser vi at det er et behov for en gjennomgang av arbeidsoppgaver og organisering. Vi løfter opp problemstillingen til kommunalleder som setter ned en arbeidsgruppe for å jobbe videre med evaluering og et utviklingsarbeid for APST. Arbeidsgruppa styres av meg som leder.

Mandatet vårt er å se på hele bildet rundt dagens ordning med APST i skole og barnehage. Vi skal gjennomgå dagens tilbud, gjennomføre en behovsvurdering og analysere funn. Til slutt skal vi levere en rapport med forslag til løsninger videre.

Dette var vilkårsrommet som ble satt. Men, som nevnt i innledningen vil jeg ikke ta for meg alt dette i denne prosjektoppgaven. Jeg vil se på prosessen og de funnene som kom frem gjennom brukerundersøkelsen.

Mulighetsrommet handler om hva de ansatte blir involvert i: De ansatte skal være med i prosessen med forbedringsarbeidet. De er allerede involvert ved at problemstillingen er løftet frem av dem. Vestergaard (2020, s.40) lister opp forslag til spørsmål som kan være med å sette konteksten. Flere av disse er betimelig å stille også for oss:

Hva er situasjonen? Den er beskrevet av APST i et dokument de har laget og som er sendt oppvekst. Dette er utgangspunktet for arbeidsgruppen sitt mandat – nevnt over.

Hva er formålet? Det er å utarbeide et grunnlagsdokument som inneholder mandat og arbeidsoppgaver til APST. Videre er det viktig å få på plass rutiner og aktuelle dokumenter.

Hvilken effekt skal det skapes, for hvem og når? Effekten som skal skapes er gjennom at teamet treffer på det vi skal tilby av hjelp og at det er det skolene og barnehagen faktisk etterspør. Det betyr at effekten skal vises hos barn i skole og barnehage.

Hva er rammene – hva ligger fast, og hva skal vi diskutere og bli klokere på? Noe er allerede besvart i spørsmålene over. Men det som ligger fast er det som ligger i grunnlagsdokumentene for:

- a. Barnehage: APST gir allmennpedagogisk bistand som kan være til hjelp i en kortere eller lengere periode, og som skal bidra til at barnehagen mestrer utfordringene selv. APST skal ikke utøve spesialpedagogisk hjelp, men brukes til oppdrag tilmeldt fra barnehage eller fra sektor for Oppvekst og kultur.
- b. Skole: APST er et lavterskeltilbud til alle skoler i Alta kommune på 1. – 7. trinn, i tråd med kommunens satsningsområde på tidlig innsats. APST kan bistå skolene med utfordringer som omhandler læringsmiljø, klasseledelse, relasjoner, psykisk helse samt ulike atferdsuttrykk.

Det vi skal diskutere er i hovedsak hvordan vi kan gi en bedre hjelp til virksomheten og hvordan vi i APST skal utvikle oss gjennom et forbedringsarbeid.

Hva er tidsrammen? I starten av arbeidet satte vi opp en tidsplan for dette arbeidet som strakte seg fra oktober til juni. Vi satte opp et antall møter og en dynamisk plan for innholdet.

Vestergaard er opptatt av at leder skal sette konteksten i et endringsarbeid. I vårt tilfelle er konteksten satt av ledergruppa for oppvekst i kommunen. Mandatet for dette arbeidet er skissert over. Arbeidsgruppa skal i denne prosessen levere en konklusjon med råd for hvordan det fremtidige APST skal se ut. Beslutningen tas dermed på overordnet nivå.

I fase 2 skal medarbeiderne involveres i utviklingen av løsninger. I denne fasen er det viktig å skaffe relevant kunnskap. I vårt prosjekt har vi valgt å gjøre dette på flere måter. Vi har gjennomført en brukerundersøkelse blant alle skolene og barnehagen som kan motta hjelp fra APST. Der har vi spurt følgende:

Hva fungerer bra i dag? Hva gjorde at du ønsket hjelp fra APST? Har effekten av tiltaket vedvart eller opphørt? Hvis du ikke har samarbeidet med APST, hvorfor? Hva må til for at du vil be om hjelp fra APST? Hvilken type tematikk har dere behov for hjelp til? Hvilken type tematikk mener du APST skal jobbe med? Andre innspill?

Noen av spørsmålene har avkrysning hvor det kommer et oppfølgingsspørsmål med muligheter for ytterligere kommentarer.

Videre har APST selv laget en evaluering av seg selv med noen punkter de anser for å være viktige. Dette er dokumentert gjennom et evalueringsskriv.

Til slutt har vi gjort et intervju med tidligere ansatte i APST hvor vi har spurt hva som var bra med APST, hva var utfordrende, hva er viktig i et fremtidig APST og hvorfor du sluttet.

Med dette mener vi å ha fått et bredt grunnlag for å jobbe videre med endring-/forbedringsarbeidet.

I og med at ansatte i APST for både skole og barnehage sitter i arbeidsgruppen er de i høyeste grad involvert i endringsarbeidet. I tillegg er lederne for barnehage og skole representert. Til slutt er det en representant for oppvekst. Vil konkludere med at det er et bredt sammensatt team.

Vestergaard (2020, s.42-44) er opptatt av kollektiv intelligens, psykologisk trygghet og beslutningskvalitet. Kollektiv intelligens, sier han, handler om gruppas evne til å løse komplekse oppgaver sammen. Psykologisk trygghet handler om at deltakerne i dette tilfellet, arbeidsgruppa, ikke skal bli «straffet» eller ydmyket for å uttale seg, stille spørsmål og å ha egne meninger. Vestergaard sammenfatter dette i en tabell s.44 hvor han beskriver hva som skal for treffe beslutninger av høy kvalitet.

Sammenligner jeg våre møter finner jeg mye igjen i denne tabellen. Kort handler det om at vi har et felles oppdrag i hvert møte hvor vi diskutere spørsmål. Alle snakker, har korte innlegg og kan stille spørsmål. Vi kobler oss som regel på hverandres innlegg. Vi sjekker ut at vi forstår hverandre og stiller åpne spørsmål. I våre møter er det legitimt og trygt å stille spørsmål, undre, bidra med innspill og forslag. Det er lov å ha tatt feil!

Ut fra dette mener jeg å ha godt belegg for at vi har høy beslutningskvalitet.

I fase tre skal det velges løsninger som skal teste i praksis, og forklare tankegangen bak det som er valgt og valgt bort. Vestergaard (2020, s.49) sier at «målet i denne fasen er at medarbeiderne forstår og aksepterer tankegangen bak beslutningene og kriteriene for å godkjenne, revidere eller avvise løsningsforslag». Han er videre opptatt av at det er leder som gjør dette valget på bakgrunn av overveielse og kriterier. I vårt tilfelle gjør vi det litt annerledes i og med at det er vi som arbeidsgruppe som tar denne jobben. På bakgrunn av brukerundersøkelsen, evalueringsrapport fra APST barnehage og skole og intervju med tidligere ansatte har det utkrystallisert seg noen hovedpunkter som det skal jobbes med.

Fase fire handler om å involvere medarbeideren i testing av løsninger i praksis. Vestergaard sier at det er to utfordringer i denne fasen: å skape fremdrift og å skape motivasjon.

I denne fasen er det derfor viktig å etablere møtepunkt for å løse uforutsette utfordringer som kan oppstå i denne fasen. Det er viktige med korte hyppige møter slik at fremdriften blir god. Vestergaard presenterer (Vestergaard 2020, s.51) et design for et kort, lærende møte. Det kan se slik ut:

- a. Presenter fakta. Hva skjedde?
- b. Refleksjon. Hvordan gå videre?
- c. Plan for det videre. Hvem gjør hva?
- d. Tegn på at planen virker.

I vårt arbeid vil vi etablere slike møtepunkt jevnlig hvor jeg som leder følger en oppsatt plan for dette. Samtidig vil jeg åpne for møter ved oppstått behov.

I den femte fasen skal det velges løsning som skal implementeres og beslutningen skal forklares. Målet er at valgt løsning skal brukes av alle og være integrert i den daglige driften i virksomheten. Lederskap trekkes også frem som viktig å fokusere på. I en virksomhet er det ikke uvanlig med nye medarbeidere, sykemeldinger og oppsigelser. I en skole eller barnehage er det heller ikke uvanlig at nytt utviklingsarbeid, nye rutiner, fagplaner, rammeplaner osv. Da er det viktig med fokus på denne løsningen over tid slik at den får tid til å bli en del av det daglige. For å sikre dette anbefaler Vestergaard at modellen for debrifing brukes. Den er beskrevet i fase fire.

For vår arbeidsgruppe er det av avgjørende karakter at de forslag til løsninger jobbes godt med gjennom fase tre til fem.

3.0 Analyse og drøfting av funn

I dette kapittelet vil jeg legge frem de funn som ble gjort gjennom analyse av brukerundersøkelsen, evalueringen fra APST og intervjuet med tidligere ansatte i APST.

3.1 Funn fra brukerundersøkelsen

Vi sendte ut en elektronisk spørreundersøkelse til aktuelle informanter i skole og barnehager. Under tar jeg for meg punktene i brukerundersøkelsen hvor jeg trekker ut konklusjonen.

3.1.1 Hva fungerer bra i dag?

På dette spørsmålet fikk de seks avkrysningsalternativer. Høyest skåring og dermed det som fungerte best fikk punktet «kjennskap til APST og hva de kan

bidra med». Deretter var det «tilmelding». Altså hvordan tilmeldingen fra skolene og barnehagene til APST fungerer. Så følger hvordan «oppstartsmøtet» mellom virksomheten og APST fungerer. Der handler det om gjennomgang av oppdraget og forventningsavklaring. «Samarbeid underveis» følger som nummer fire. Da handler det om kommunikasjon og veiledning i oppdraget. De fire første punktene har relativt jevn skåring.

Punkt nummer fem skårer en del under og det dreier seg om «evalueringsmøtet» som gjøres på slutten av oppdragene. Der det skåres dårligst er spørsmålet om «effekten av oppdraget». Hvordan er virkningen i det litt lengere løpet?

Respondentene kunne tilføye en kommentar til svarene. Det de trekker frem som fungerer bra er det at de får nye øyne inn i klasserom og barnehageavdelinger. Det gjøres gode observasjoner og det er gode samtaler underveis.

3.1.2 Hva gjorde at du ønsket hjelp fra APST?

På dette spørsmålet skulle respondentene komme med en skriftlig kommentar. De fleste (25) svarer at de ønsker hjelp på grunn av læringsmiljø, uro i klassen/avdelingen eller på grunn av barnegruppa. En del (12) sier at de ønsker veiledning, støtte til blant annet enkelt barn, andre øyne inn og mer kompetanse og samarbeid med APST.

3.1.3 Har effekten av tiltaket vedvart eller opphørt?

Dette var det delte meninger om. Av de som sier den har opphørt mener nær halvparten at det skyldes fravær enten i APST eller virksomheten. Andre årsaker er mangel på konkrete tiltak, lite tidsbruk eller for lang tid mellom besøkene. Litt over halvparten sier at effekten har vedvart. Det handler om god støtte fra APST, trygghet i samarbeidet og nye øyne inn.

3.1.4 Hva må til for at du ber om hjelp fra APST?

Her trekkes det frem at først og fremst må ansatte i skoler og barnehager få god nok informasjon om hva APST er, og hva de kan bidra med. APST må også ha kompetanse i de utfordringene skolene og barnehagene sliter med. Det må også være et lavterskeltilbud og enkelt å ta kontakt.

Mer konkret ønsker de hjelp til:

Læringsmiljø/klassemiljø, veiledning i forhold til enkeltelever/elevgrupper, utfordringer i barnegruppa, organisering og rutiner som ikke fungerer, barn som sliter, annen kompetanse og nye «øyne inn».

3.1.5 Hvilken type tematikk har dere behov for hjelp til?

Dette er et avkryssningsspørsmål med seks svaralternativer. Det som skiller ut som størst behov for hjelp til er «psykososialt miljø» etterfulgt av relasjoner. «Overganger» og «struktur på dagen» rapporteres likt. Deretter følger «gruppe-/klasseledelse» og «fysisk organisering».

I kommentarfeltet trekkes det frem områder som observasjon, veiledning, utagerende språk og adferd, lav skolemotivasjon og psykisk helse.

3.1.6 Andre innspill fra respondentene

APST oppleves for mange som en nyttig ressurs og det trekkes frem at det er viktig at flere bruker tilbudet. Der bør være et lavterskeltilbud og at konkrete observasjoner og ekstra støtte er god hjelp for lærere og barnehagelærere. APST bør bruke mer tid i klassen og avdelingen som ekstra støtte/ressurs, ikke bare for observasjoner og veiledning.

Flere etterlyser konkrete planer og en tydeligere struktur i oppdragene, blant annet med oppstarts- og evalueringsmøte. Det er viktig at APST ved oppstart forteller hva de kan bidra med og at APST har samtale med alle involverte i oppdragene. Det må være tettere oppfølging i oppdragsperiode og noen beskriver at oppfølgingen bare opphører eller at det er lite forutsigbart oppmøte.

Noen skryter av kompetansen APST har og trekker frem at det er viktig med kompetanse og erfaringer på de områder det veiledes på. Barnehagene mener det bør være flere som arbeider i APST barnehage.

Respondentenes forslag til endringer:

- Støttesamtaler med barn
- Kartlegging av læringsmiljø
- Jobbe mer tverrfaglig
- Tettere samarbeid med foreldre
- Mer bistand i klasserommet/avdelingen
- Tydeligere struktur i oppdrag

- Mer/lengre oppfølging i etterkant av oppdrag

3.2 Evalueringsrapport fra APST

Arbeidet med denne evalueringsrapporten er gjort i tråd med Vestergaard sitt design av beslutningsprosesser hvor de ansatte er gitt et stort mulighetsrom. Det er riktignok ikke tatt beslutninger i denne fasen, men rapporten er en vesentlig del av den beslutningen som skal tas. I tillegg er de ansatte med i det videre arbeidet i arbeidsgruppa og derfor en del av det at de får være med å utvikle løsninger som beskrevet av Vestergaard (2020).

I rapporten peker de ansatte på at jobben oppleves som uforutsigbar og at den krever stor grad av fleksibilitet fordi det er så mange elementer som spiller inn i oppdragene. Blant annet handler det om tematikk, kultur, relasjoner og ikke minst mange virksomheter og forholde seg til. Videre opplever de å ha et stort handlingsrom for å bistå virksomhetene, noe som oppleves positiv og er en styrke for teamet. Likevel kan bredden av tematikk og kompleksitet i oppdragene også være utfordrende å navigere i.

APST skole og barnehage har ulikt mandat og tilnærming i oppdragene. Det er derfor behov for avklaring arbeidsoppgaver, måter å dokumentere på, kontakt med foresatte og samarbeid med andre instanser som PPT og barnevernet.

Videre uttrykker de ansatte et behov for teamkoordinator som kan være tett på teamene og følge opp de aktuelle saken ute i virksomhetene. Denne skal også ha fagansvar og ansvar for saksfordeling og kontakt med ledere i skoler og barnehager.

APST foreslår ulike tiltak for å systematisere virksomheten. Det handler om faste besøk på trinn ved overganger, deltakelse på systemmøter og tverrfaglige drøftinger i skoler og barnehager.

De ansatte sier også at de har behov for et fagsystem til rapportering.

APST skal være et fagteam som skal tilby ulike typer tematikk og ulike veiledningsmetoder. Det kan være kompetanseheving for ansatte i skoler og barnehager innenfor psykisk helse og klasseledelse. APST ønsker å kunne bidra

med en bred kompetanse innen ulike områder. For å kunne videreutvikle APST er det derfor nødvendig med et tydelig mandat og grunnlagsdokument som det er mulig å arbeide utfra.

3.3 Intervju med tidligere ansatte

Vi har gjennomført intervju med seks tidligere ansatte i APST. Dette er gjennomført som et telefonintervju.

3.3.1 Hva var bra med APST?

Oppsummert forteller de at det var et spennende og variert arbeid med konkrete problemstillinger. Givende å jobbe med veiledning og se resultater.

3.3.2 Hva var utfordrende?

Meste utfordrende var at der var mange ulike forventinger og meninger om jobben. I og med at ressursen til teamet var hentet fra spesialundervisning i skole og barnehage var det en negativ holdning mot APST fra flere. Alle respondentene uttrykker uklarhet knyttet til mandat og arbeidsoppgaver. Også manglende kompetanseheving trekkes frem.

3.3.3 Hva er viktig i et fremtidig APST?

Alle trekker frem nødvendigheten av en tydeligere struktur og et klarere mandat. Mandatet må likevel åpne for å tilby hjelp til skolenes og barnehagenes opplevde utfordringer. Det betyr stor bredde i tematikk og kompleksitet.

Ansatte i APST må være selvdrevne og profesjonelle. Det er likevel viktig å ha tydeligere arbeidsoppgaver i perioder med få oppdrag og i skoleferier. Det er også viktig med leder som er tett på og jobber godt med kompetanseutvikling.

3.3.4 Hvorfor sluttet du?

De forklarer jobbyttet med at de fikk tilbud om jobb med klarer mandat og mindre usikkerhet. Noen fikk ikke uttelling for utdanning lønnsmessig og byttet derfor.

3.4 Konklusjon

Ut fra brukerundersøkelsen, intervju med tidligere ansatte og evalueringsrapport fra APST selv har jeg valgt å dele opp konklusjonen brukerperspektiv og et ansattperspektiv.

3.4.1 Brukerperspektivet

Brukerperspektivet tar utgangspunkt i brukerundersøkelsen. Her vil jeg dele konklusjonen i to: Hva trekker de frem hva som er bra og hva mener de det er behov for.

I gjennomgangen av brukerundersøkelsen i kapittel 3 har jeg trukket frem det mest vesentlige. Jeg har likevel ikke lagt frem all data da det blir for omfattende. Men i konklusjonen vil også disse dataene være en del av grunnlaget.

Konklusjonen er at det gjøres veldig mye bra i oppdragene ute på skolene og i barnehagene. Ut fra de samlede resultatene og tilbakemeldingene ser vi at følgende områder peker seg ut som fungerer bra:

- Nye øyne inn i klasserom og barnehageavdelinger som gjør gode observasjoner.
- Samarbeid underveis i oppdraget er også noe som i stor grad trekkes frem som positivt. Både i prosentvis oppslutning spørreundersøkelsen og i kommentarene trekkes det frem.
- Kjennskap og informasjon om APST er noe som mange mener er viktig å ha. Det trekkes også frem at kjennskapen er stor.
- I forbindelse med oppdrag sendes det en tilmelding til leder for APST skole eller barnehage. Skjemaet for denne tilmeldingen er noe som fungerer godt.
- Oppstartsmøtet mellom virksomheten og APST er gode møter jamfør undersøkelsen. Det gjøres gode forventningsavklaringer fra begge sider og det legges plan for gjennomføringen av oppdraget.
- Der hvor effekten av oppdraget har vedvart trekkes det frem at det handler om god støtte fra APST, trygghet og nye øyne inn i rommet.

Dette betyr at vi har et godt grunnlag for videre arbeid i APST. Vi treffer i dag på mye av det vi allerede gjør.

Hva er det så behov for fremover? Ut fra brukerundersøkelsen ser vi at det er et bredt spekter av behov som trekkes frem. Det kan derfor tyde på at det er et uklart mandat og at det ikke er tydeliggjort nok hva APST kan bidra med. En oppsummering viser at følgende behov peker seg ut:

- Gode observasjoner, veiledning og aktiv deltakelse i aktiviteter trekkes frem som viktige metoder i oppdragene.
- Behov for støtte og hjelp i forbindelse med utfordringer i læringsmiljø og klasse miljø peker seg klart ut.
- Psykisk helse og arbeid med psykososialt miljø skårer også høyt.
- Overganger barnehage – skole, småskoletrinn – mellomtrinn og mellomtrinn – ungdomstrinn er kritiske for mange og det er et stort behov for støtte der.
- Lav skolemotivasjon med påfølgende skolevegring er et område som øker og som det behøves hjelp og kompetanse i.
- Utagerende adferd språklig og fysisk.

Ut fra disse behovene kan vi konkludere med at vi trenger å systematisere i større grad hvordan vi skal møte dette. Det blir en del av veien videre som jeg vil si mer om i kapittel 4.

3.4.2 Ansattperspektivet

Ansattperspektivet tar utgangspunkt i egnevaluering fra APST og intervjuet med tidligere ansatte i APST. De tidligere ansatte trekker frem følgende områder som de mener fungerer bra:

- Det er spennende og varierte arbeidsoppgaver.
- Man får jobbet mye med veiledning og får se resultater av dette arbeidet.
- Arbeidet er målrettet.

Når det gjelder behov fremover sier de følgende:

- Det er viktig med en tydelig struktur og mandat.
- Klare arbeidsoppgaver.
- Det må være en bredde i tematikk og kompleksitet.
- De som jobber i teamet må være selvdrevne og profesjonelle i sin yrkesutøvelse.
- Leder må være tett på og ha fokus på blant annet kompetanseutvikling.

Evalueringen som er gjort i samarbeid med leder og nåværende ansatte har lagt størst vekt på behov fremover. Dette vil være en del av de tiltak som skal prøves ut jamfør Vestergaard (2020) sin designprosess fase, tre, fire og fem.

Behovene som det fokuseres på er:

1. Det må utarbeides et grunnlagsdokument for APST skole og barnehage.
2. Dokumentet må tydeliggjøre teamets mandat og ha en konkretisering av arbeidsoppgaver.
3. Viktigheten av en teamkoordinator/leder som er tett på, følger oppdragene tett og har et faglig veiledningsansvar for de ansatte.
4. APST trenger et fagsystem for ulike typer dokumentasjon.
5. Ute i virksomhetene er det et behov for et bedre og mer fast system knyttet til for eksempel overganger. Når gjør vi hva?
6. APST bør være et fagteam som kan tilby skoler og barnehager faste program eksempelvis knyttet til psykisk helse, læringsmiljø og annet.

4.0 Veien videre

Som beskrevet i kapittel 2.2 har jeg valgt å bruke Vestergaard (2020) sine fem faser i dette forbedringsarbeidet av APST. Som det også går frem over, har vi hittil beveget oss gjennom fase en og to.

På side XX skriver jeg om at grunnlaget for å jobbe videre med dette endrings-/forbedringsarbeidet er gjort gjennom brukerundersøkelse, intervju og evaluering. Jeg skriver også om hvordan involvering er ivaretatt jamfør Vestergaard (2020) sin teori for dette.

Fremover handler det om hvordan vi ser for oss å jobbe med de neste fasene i Vestergaard sin modell for «Det strategiske prosessdesignet».

I fase tre skal det velges løsninger som skal testes i praksis. Ut fra konklusjonen over vil det neste være å velge løsninger som skal testes fra høsten. Arbeidsgruppa sin oppgave blir å velge ut og forklare hvorfor dette valget ble gjort jfr.

Vestergaard. I dette tilfellet er det representanter for medarbeiderne med i arbeidsgruppa slik at det er høy grad av involvering også i denne fasen.

Fase fire handler om involvering og å skape fremdrift og motivasjon. Som nevnt over er medarbeideren involvert gjennom hele prosessen og på den måten er involvering i stor grad sikret. Videre er det viktig å lage gode planer for testing

slik at fremdriften sikres. Da vil lærende møter (Vestergaard 2020) være en fornuftig måte å gjennomføre dette på. Vi vil også sette en fremdriftsplan for de løsningene vi ønsker å teste.

Samtidig er det viktig å trekke frem at arbeidet med mandat og arbeidsoppgaver, som både tidligere og nåværende ansatte trekker frem som viktig, gjøres på et overordnet nivå. Dette må helst skje før, men også parallelt med at andre løsninger arbeides med. Aktuelle løsninger som bør testes ut er arbeid med overganger, de lærende møtene i virksomhetene og å velge ut program innenfor psykisk helse som vi kan tilby skolene. Dette er noe som skal testes ut gjennom høsthalvåret.

5.0 Litteraturliste

Robinson, Viviane. (2018). *Færre endringer - mer utvikling* (S. V. Guldahl, T. Guldahl & O. Mekki, Trans.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Vestergaard, Bo. (2020). *Involverende endringsledelse: få medarbeiderne med deg* (K. H. Lovas, Trans. 1. utgave. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Dalland, Olav (2020). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal