

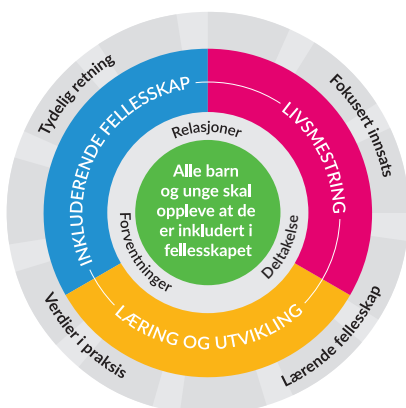


Kristiansand  
kommune

Strategiplan for oppvekst 2020–2025

# Sterkere sammen for barn og unge

– et rammeverk for kvalitet og mestring



Forord .....	3
Utfordringsbilde .....	4
Barn og unges tanker om en god oppvekst .....	5
Et rammeverk for kvalitet og mestring .....	6
Formål .....	7
Møtet mellom mennesker .....	7
Fokusområder .....	9
- Inkluderende fellesskap .....	9
- Livsmestring .....	9
- Læring og utvikling .....	9
Prinsipper som skaper utvikling og læring i organisasjonen .....	10
- Verdier i praksis .....	10
Tydlig retning .....	11
Fokusert innsats .....	13
Lærende fellesskap .....	15
Et godt foreldresamarbeid .....	16
Litteratur .....	18

# Forord

**Sterkere sammen for barn og unge er kommunens strategiplan for oppvekst for perioden 2020-2024. Strategiplanen er forankret i kommuneplanens samfunnsdel *Sterkere Sammen - Kristiansand mot 2030*, og viser retning for ønsket utvikling.**

Sterkere sammen for barn og unge bygger videre på det gode arbeidet som har blitt gjort i de gamle kommunene i satsingene FLiK og Inkluderende læringsmiljø. For å skape progresjon og kontinuerlige forbedringer må foresatte, barn og unge, ansatte, ledere og folkevalgte arbeide sammen om å nå noen få, felles mål. Denne strategiplanen skal vise retning i dette arbeidet.

Strategiplanen skal også være et verktøy som skal støtte alle enheter i oppvekst i arbeidet med å identifisere styrker og svakheter i egen praksis, prioritere egne utviklingsområder og legge til rette for at man i fellesskap kontinuerlig arbeider med å utvikle og forbedre praksis. Planen er derfor operasjonalisert i et digitalt **rammeverk for kvalitet og mestring**<sup>1</sup>. Dette verktøyet er interaktivt og levende, og skal være et felles fundament og en støtte for alle ansatte i sitt daglige arbeid.

Vi står overfor et stort og uendelig viktig oppdrag. Sammen skal vi sørge for at alle barn og unge i Kristiansand skal få en trygg og god oppvekst. De skal oppleve mestring, glede og begeistring, og utvikle kunnskap, ferdigheter og holdninger som gjør at de skal kunne mestre livene sine og være godt forberedt for å kunne delta og påvirke i et arbeidsliv og samfunn vi ennå ikke kjenner.

Dette er et oppdrag som ingen kan løse alene. Det krever at vi drar i samme retning og samarbeider godt på alle nivå, fra folkevalgte til kommuneadministrasjon og i hver enkelt helsetjeneste, barnehage og skole der vi møter våre barn og unge.



---

**Kristin Eidet Robstad**  
Oppvekstdirektør

1. Link til Rammeverk for kvalitet og mestring:  
[https://kristiansand.extend.no/export/nyekristiansand/rammeverk/docs/doc\\_4080/index.html?f](https://kristiansand.extend.no/export/nyekristiansand/rammeverk/docs/doc_4080/index.html?f)

# Utfordringsbilde

**Kristiansand påvirkes av de store globale megatrendene og utfordringsbildet peker på store endringer i demografien, næringsstruktur, klima og levekårsutfordringer. Barn og unge vokser opp i et samfunn preget av rask endringstakt, økt mobilitet og økt mangfold.**

For mange står utenfor arbeids- og samfunnslivet og drastiske endringer i arbeidsmarked ved kriser rammer spesielt personer med lav inntekt, lite utdanning og usikre arbeidsforhold. Samtidig øker høyere utdanning, inntekt og yrkesaktivitet sjansen for deltakelse i sosiale nettverk, demokratiske prosesser og kulturelle aktiviteter. I Kristiansand øker antall barn som lever i familier med lavinntekt og lavt utdanningsnivå, noe som legger et dårlig grunnlag for levekår, levevaner og helse. Det er også flere yngre mennesker og kvinner som står utenfor arbeidslivet enn i andre storbyer. Utenforskap påvirker både samfunnsøkonomien, levekår og personlig helse negativt. Økende sosial ulikhet øker risikoen for polarisering og svakere samhold i samfunnet.

Samfunnet og arbeidslivet endrer seg med ny teknologi, ny kunnskap og nye utfordringer. Teknologitvillingen skaper nye premisser for kunnskapsutvikling og læring, og nye medier utfordrer yringsfrihet og demokratiforståelse. De store endringene skaper utfordringer, men også muligheter.

Barn og unge må utvikle kunnskap, ferdigheter og holdninger som gjør at de skal kunne mestre livene sine og være godt forberedt for å kunne delta og påvirke i et arbeidsliv og samfunn vi ennå ikke kjenner.

Foreldreundersøkelsen i barnehage forteller oss at foresatte i Kristiansand er fornøyde med barnehagetilbudet. Elevundersøkelsen og læringsresultater viser at de fleste elever trives godt på skolen og har et godt utbytte av opplæringen. Statistikk for gjennomføring viser også at flere

elever fra Kristiansand gjennomfører videregående opplæring sammenlignet med mange andre regioner. Samtidig vet vi at det er noen barn og unge som ikke finner sin plass innenfor fellesskapet. Mange barn og unge opplever usikkerhet rundt fremtiden og kjenner på forventninger om å prestere og være vellykket. Noen opplever utenforskap og mobbing, og at det er vanskelig å mestre livet. Det er også for mange barn og unge som ikke har et godt nok utbytte av opplæringen, og som derfor står i fare for å ikke klare å gjennomføre videregående opplæring og senere kunne ta del i arbeids- og samfunnsliv.

Informasjonen vi får fra kvantitative data og i møtet med praksis forteller oss at det gjøres mye bra arbeid innenfor oppvekstfeltet og at vi kontinuerlig er i utvikling, men at det ennå er til dels store variasjoner mellom enheter og internt i enheter. Vi vet også at vi må bedre den tverrfaglige samhandlingen på tvers av tjenesteområder, og lykkes med å sette innsatsen inn så tidlig som mulig, for å sikre at alle barn og unge og familier får riktig støtte og hjelp på riktig tidspunkt.

For å skape et mer enhetlig tjenestetilbud, sikre samordnede tjenester og sørge for en kontinuerlig utvikling av kvaliteten i tjenestene, er det viktig at vi klarer å skape en kollektiv kultur som kjennetegnes av godt samarbeid, gode rutiner og systemer, og der man lærer sammen og alltid ser etter nye og bedre måter å løse våre oppgaver på.

Skal vi lykkes med dette, må vi har et felles fundament og jobbe mot felles mål innenfor en felles retning.



**Man må lære seg ting, alle slags mulige ting ...  
for å bli en god venn.**

Gutt, 5 år

# Barn og unges tanker om en god oppvekst<sup>2</sup>

**FNs barnekonvensjon slår fast at barn skal få si sin mening og de skal bli lyttet til. Barnets beste skal være et grunnleggende hensyn ved alle handlinger som berører og angår barn.**

Gjennom innbyggerdialogen i forbindelse med strategiarbeidet, har barn og unge sagt at de ønsker å bli sterkere involvert i viktige beslutningsprosesser om kommunes fremtidige utvikling. For å skape gode oppvekstmiljøer barn

og unge blant annet opptatt av at de skal ta vare på hverandre og at de skal møte voksne som skaper trygghet, som ser dem, lytter til dem og som tar dem på alvor.



Man må bli sett for den man er, og ikke sammenlignes med andre.

Vi som samfunn må være flinke til å ta vare på hverandre. Det merker jeg også når jeg treffer nye mennesker, så er det lettere å se på det en person ikke kan. Men vi må se på hva folk kan.

Vi må skape en skolehverdag hvor det er selvsagt for hele skolen at ingen skal gå alene, og der alle skal med. Vi skaper en flokkidentitet.

Vi må ha fritid og arenaer hvor vi kan møtes uten å fokusere på lekser. Den ene dagen er den prøven og den andre dagen er det en annen prøve. Det oppleves veldig stressende. Vi må dempe stresset.

Det handler om at de voksne er der og skaper de trygge arenaene. Og det handler om å skape ekte relasjoner.

De voksne må være litt modige og gå litt utenfor de reglene som er satt og så trenger vi gode lærere. Vi trenger trygge voksne som tør å snakke direkte til oss, som kan få connection med oss. Det nytter ikke å stå med en flott powerpoint og presentere noe, man må treffe noe mer. De voksne må være åpen og vi må snakke om det som er viktig.

Vi trenger trygge voksne som både tør å spørre, og som tør å gå nærme. Voksne som tåler historien som kommer, voksne som har tid til å ta det du kommer med når barnet har behov for det.

Det handler ikke om tid, det handler om hva vi bruker den lille tida vi har på. Vi må snakke mer om innholdet, heller enn at vi skal bruke mer tid.

# Et rammeverk for kvalitet og mestring

**Strategiplanen *Sterkere sammen for barn og unge* er operasjonalisert i et digitalt rammeverk for kvalitet og mestring. Modellen som illustrerer rammeverket skal vise en tydelig felles retning der barn og unges behov står i sentrum for alle ansattes handlinger.**

Modellen er designet som et hjul for å synliggjøre hvordan de ulike nivåene og elementene er gjensidig avhengig av hverandre for at vi skal skape sammenheng i arbeidet vårt. Verdier, mål, strategier og innhold i arbeidet blir konkretisert i beskrivelsene av de ulike elementene modellen består av.

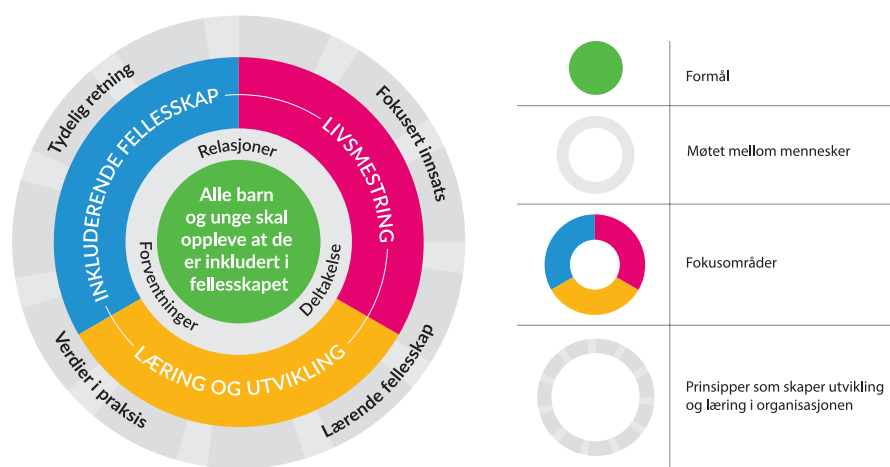
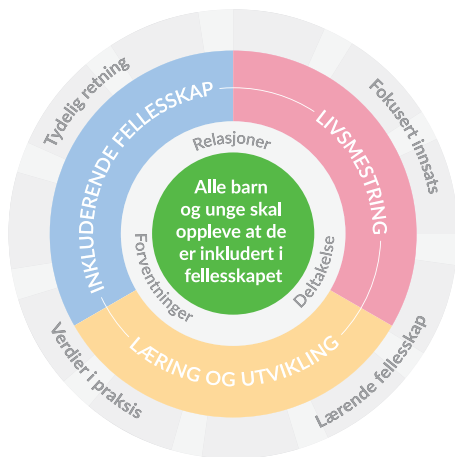


Foto: Kristiansand kommune/ Anne Lise Norheim

## Formål



Opplevelsen av å være inkludert i fellesskapet er grunnleggende for at barn og unge skal oppleve trygghet, mestring, mening og glede. Å være inkludert i fellesskapet er også grunnleggende for all læring og utvikling.

Inkludering må også forstås og ses i et videre og mer langsiktig perspektiv, der formålet er at alle barn og unge i fremtiden skal kunne delta og påvirke i arbeids- og samfunnsnivå, og få et godt og meningsfullt liv.

Inkludering handler om at alle barn og unge skal oppleve at de har en naturlig plass i fellesskapet. De skal føle seg trygge og kunne erfare at de er betydningsfulle, og at de får medvirke i utformingen av sitt eget tilbud.

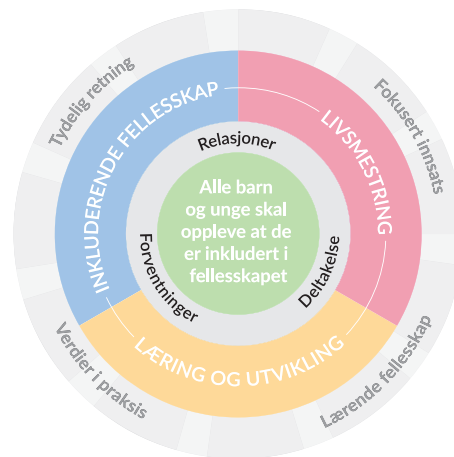
Et inkluderende fellesskap omfatter alle barn og unge. Fellesskapene skal kjennetegnes av respekt for forskjellighet, egenart og ulike kulturer.



**Inkludering betyr  
at vi lager plass.**

Jente, 5 år

## Møtet mellom mennesker



### Relasjoner

Kvaliteten på barnas nære **relasjoner**, sensitive samspill og følelsen av trygghet er grunnleggende for barns vekst og utvikling allerede fra fødselen av.

De gode relasjonene er grunnleggende for sunn psykisk helse, læring og utvikling.

En positiv relasjon bygger på den voksnes vilje til å bry seg om alle barn og unge, vise interesse for den enkelte og hans eller hennes situasjon, være støttende og ha forventninger om utvikling.

Barn har rett til å si sin mening i alt som vedrører dem og deres meninger skal lyttes til og tillegges vekt, slik at alle handlinger som angår barn først og fremst tar hensyn til barnets beste.

For å skape trygghet er det viktig at alle barn og unge har en voksen de har tillit til og kan snakke trygt med.

*(Bowlby, 1973; Brandtzæg et al., 2013; Drugli, 2014; Pianta, 2012)*

### Forventninger

Forventninger handler om at vi møter hverandre med nysgjerrighet, og ser forskjellighet og mangfold som verdi, styrke og ressurs.

Hvis barn og unge blir møtt med en forventning om at de kan og har noe å tilføre fellesskapet, kan den forventningen i seg selv føre til at alle opplever mestring og finner mening.

Positive forventninger kjennetegnes ved at vi er på jakt etter hva barn og unge kan, og ikke etter hva de ikke kan.

*(Haug, 2014; Lund, I., 2018; Mitchell, D., 2018; Pianta, R. C., (2012)*

### Deltakelse

Deltakelse handler om at alle barn og unge har rett til å si sin mening, og at deres mening blir tatt på alvor. Alle barn og unge skal oppleve at de er betydningsfulle deltakere i fellesskapet.

De voksne må være bevisst på barnas ulike uttryksformer og tilrettelegge for deltakelse og medvirkning på måter som er tilpasset barnas alder, erfaringer, individuelle forutsetninger og behov.

Barn og unge skal være aktører i egne læringsprosesser, og utvide sine perspektiver og få ny innsikt gjennom å undersøke, oppdage, erfare og forstå sammenhenger.

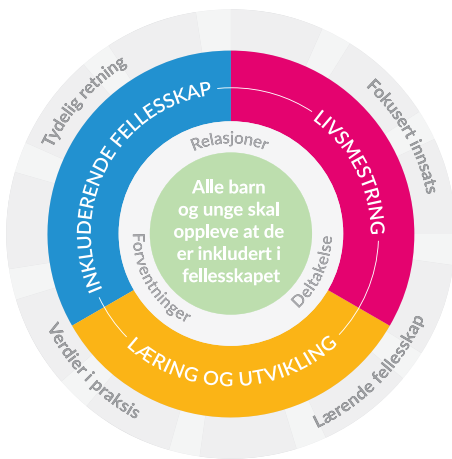
*(FNs barnekonvensjon; Ludvigsen, 2016; Salamancaerlæringen, UNESCO, 1994 & Østern et al., 2019)*



Foto: Kristiansand kommune/ Anne Lise Norheim



## Fokusområder



### Inkluderende fellesskap

Alle barn og unge har rett til å være en betydningsfull deltaker i et inkluderende fellesskap som gir nødvendig omsorg, trygghet og trivsel, og den hjelp og støtte de har behov for. Alle barn skal få utvikle vennskap og delta i et sosialt fellesskap uavhengig av forutsetninger.

Et inkluderende fellesskap i barnehagen er kjennetegnet ved gode relasjoner mellom barna og de voksne og mellom barna. Inkluderende fellesskap gir grunnlag for trivsel, glede, læring og mestring.

#### Barn i barnehagen om inkludering:

- «Det betyr at vi lager plass»
- «Det betyr at vi leker sammen og er venner»
- «Alle sammen kan alltid leke sammen, uansett om de er litt mindre»

Et raust og støttende læringsmiljø i skolen er grunnlaget for en positiv kultur der elevene oppmuntres og stimuleres til faglig og sosial utvikling. Trygge læringsmiljøer utvikles og opprettholdes av tydelige og omsorgsfulle voksne, i samarbeid med elevene. De ansatte på skolen, foreldre og elevene har sammen ansvar for å fremme helse, trivsel og læring, og for å forebygge mobbing og krenkelser.

#### Skoleelever om inkludering:

- «Vi må ta hensyn til hverandre og hjelpe hverandre å lære»
- «Vi inkluderer hverandre når vi lærer og skal gjøre oppgaver, selv om vi er forskjellige»
- «Alle må bli med i fellesskapet, for i fellesskapet lærer vi mest»

### Livsmestring

Livsmestring handler om god fysisk og psykisk helse. Stabile og forutsigbare omsorgspersoner som inngår i et utviklings støttende samspill med barnet er avgjørende byggesteiner for barnets framtidige livsmestring. Gode relasjoner som fremmer trygghet, anerkjennelse og gjensidighet, samt beskytter mot truende eller farlige omstendigheter er avgjørende. Til dette trengs det sensitive voksne som ser barnets behov.

Barnehagen skal bidra til barnas trivsel, livsglede, mestring og følelse av egenverd og forebygge krenkelser og mobbing. Alle barn skal lære å mestre motgang, håndtere utfordringer og bli kjent med egne og andres følelser. Barnehagen skal være en arena for daglig fysisk aktivitet og fremme barnas bevegelsesglede og motoriske utvikling. Måltider og matlagning i barnehagen skal gi barna et grunnlag for å utvikle matglede og sunne helsevaner. De ansatte skal observere og motta informasjon om barnas omsorgs- og livssituasjon.

#### Barn i barnehagen om livsmestring:

- «Liv kan bety livet og mestring kan bety at man er mester i noe.»
- «Hodet og kroppen trenger mat og drikke, og det får vi i barnehagen. Vi leker og har det bra, det er viktig.»
- «Vi trenger av og til å hvile, fordi hodet vårt trenger det.»

I barne- og ungdomsårene er utvikling av et positivt selvbilde og en trygg identitet særlig avgjørende. Livsmestring i skolen handler om å kunne forstå og å kunne påvirke faktorer som har betydning for mestring av eget liv. Elevene skal lære å håndtere medgang og motgang, og personlige og praktiske utfordringer på en best mulig måte.

#### Skoleelever om livsmestring:

- «Livsmestring er å aldri gi opp.»
- «Det kan handle om å endelig få til noe man har jobbet lenge og hardt for.»
- «Man må øve seg selv og få hjelp til å sette ord på problemer.»

### Læring og utvikling

Barn og unges identitet og selvbilde, og meninger og holdninger, blir til i samspill med andre. Alle barn og unge har rett til sosial og faglig læring og utvikling innenfor trygge rammer. Læringen skal gi barnet et godt grunnlag for å forstå seg selv, andre og verden, og for å gjøre gode valg i livet. Dette skal gi et godt utgangspunkt for deltakelse på alle områder innenfor utdanning, arbeids- og samfunnsnivå.

I barnehagen skal alle barn oppleve glede, humor, spenning og engasjement gjennom lek. Læringsmiljøet skal stimulere og støtte opp om lyst til å leke, utforske, lære og mestre. Barna skal undersøke, oppdage og forstå sammenhenger, utvide perspektiver og få ny innsikt, og få bidra i egen og andres læring. Alle barn skal få god språkstimulering gjennom barnehagehverdagen, og alle skal få delta i aktiviteter som fremmer en helhetlig språkutvikling.

#### Barn i barnehagen om læring og utvikling:

«Vi må lære nye ting, for da kan vi vite ting til når vi blir voksne»

«Vi har vært små i barnehagen, nå er vi litt større og vet masse»

«Man lærer seg ting, alle slags mulige ting... og blir en god venn»

Læring og utvikling i skolen skjer gjennom deltakelse i et fellesskap sammen med andre. Læring handler blant annet om å gradvis utvikle kunnskap og varig forståelse av begreper, metoder og sammenhenger i fag og mellom fagområder. Det innebærer at vi reflekterer over egen læring og bruker det vi har lært på ulike måter i kjente og ukjente situasjoner, alene og sammen med andre. Ambisjonen om å utvikle evnen til livslang læring hos alle elever krever en bred tilnærming fra skolen.

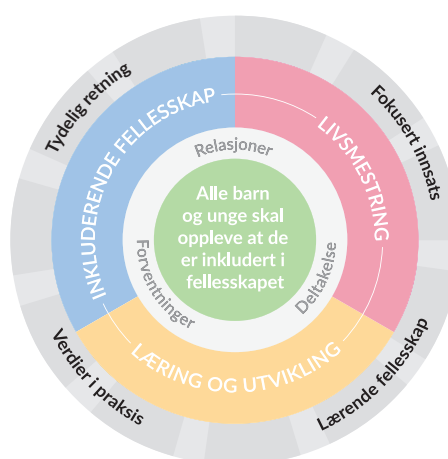
#### Skoleelever om læring og utvikling:

«Læreren må huske på å ikke ta alt på en gang, men la elever få tid til å forstå.»

«Alle bidrar, og vi lærer på forskjellige måter.»

«Vi ønsker at man kan våkne om morgenen og si: «Yes! Det er endelig skole!»

## Prinsipper som skaper utvikling og læring i organisasjonen



#### Verdier i praksis

Verdier i praksis handler om at ledere, ansatte, barn og foreldre begrunner valgene sine i felles holdninger, normer og verdier. Dette skal prege praksis og handlingene våre.

#### Kjerneverdier

- Likeverd
- Medvirkning
- Anerkjennelse

#### Alle barn og unge:

- har en absolutt verdi
- vil når de kan
- finner mening og deltar
- har noe å tilføre fellesskapet



Det finnes ikke vanskelige barn,  
bare barn som har det vanskelig.

# Tydelig retning



Foto: Kristiansand kommune/ Anne Lise Norheim

## **Overordnet målsetting:**

Alle barn og unge skal oppleve et godt og inkluderende oppvekstmiljø som fremmer deres trygghet, læring, trivsel og helse.

## **Framtidsbilde:**

- Alle barn og unge vokser opp under kjærlige, trygge og omsorgsfulle vilkår
- Alle barn og unge utvikler et positivt selvbilde og en trygg identitet
- Alle barn og unge opplever tilhørighet, trygghet og trivsel innenfor fellesskapet
- Alle barn og unge er aktive deltakere som opplever læring og utvikling innenfor fellesskapet
- Ingen opplever å bli mobbet, krenket eller å være utestengt fra fellesskapene

I kommuneplanens samfunnsdel "Sterkere sammen - Kristiansand mot 2030" er det fire retningsmål med tilhørende strategier som er særlig sentrale for oppvekst i perioden 2020–2024:

Slik vil vi ha det:	Slik gjør vi det:
I Kristiansand opplever alle barn og unge trygghet, verdighet, tilhørighet, mestring og deltakelse i fellesskapet.	Sikre at barn og unge blir verdsatt som den de er, og utvikler ferdigheter i å mestre eget liv.
	Sikre trygge relasjoner mellom barn og overfor voksne.
	Sikre nulltoleranse mot mobbing.
	Identifisere og tidlig sette inn tiltak for de som står i fare for å falle utenfor.
	Sikre at alle barn og unge er inkludert og har mulighet til å delta i fritidsaktiviteter.

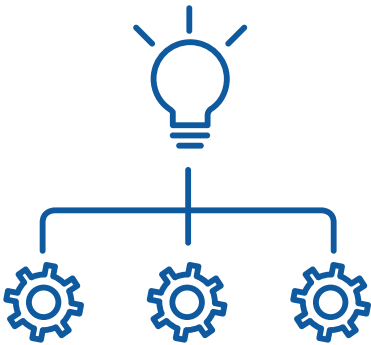
Slik vil vi ha det:	Slik gjør vi det:
I Kristiansand er alle inkludert i utdanningsløp og arbeidsliv.	Utvikle kvaliteten i barnehage og skole for livslang læring og mestring.
	Bidra til økt andel barn i barnehage og SFO, med særlig oppmerksomhet på utsatte barn.
	Sikre at alle får et sammenhengende læringsløp og aktivitet ut fra egne forutsetninger.
	Sikre målrettet arbeid for høyere deltakelse i utdanning og arbeidsliv.
	Samarbeide systematisk og koordinert med næringslivet og utdanningsinstitusjoner om kompetansebehov.

Slik vil vi ha det:	Slik gjør vi det:
Kristiansand er en ledende kompetanseby hvor innbyggere bruker og utvikler sin kompetanse.	Samarbeide med næringslivet om lokal arbeidsmarkedspolitikk og mobilisering til høyere yrkesdeltakelse.
	Sikre høy kvalitet i barnehage og skole og legge til rette for et mangfold av deltakelse og tilbud på fritidsarenaer.
	Legge til rette for livslang læring og mestring med høye forventninger til utvikling.
	Bidra til at flere fullfører videregående opplæring og høyere utdanning i samsvar med egne forutsetninger, for å møte framtidens kompetansebehov.
	Videreutvikle Universitetsbyen Kristiansand i samskaping med universitetet, forskere, studenter og regionens aktører.

Slik vil vi ha det:	Slik gjør vi det:
Kristiansand tar vare på naturen og sikrer naturmangfoldet og kulturlandskapet.	Øke kunnskap om, kartlegge og ta hensyn til miljøtilstand, naturmangfoldet og naturressursene på land og i vann, og redusere miljøpåvirkning.
	Ta vare på dyrket og dyrkbar mark, tilrettelegge for bydyrking og sikre befolkningen god tilgang til lokal mat, uten utarming av naturressurser på land og i havet.
	Sikre og utvikle kulturlandskapet og grønnstrukturen fra kyst til hei og langs sjø og vassdrag, som ivaretar naturmiljø og kulturminneverdier.
	Sikre at innbyggerne har ren luft, rent vann og tilgang på områder med lite støy.

# Fokusert innsats

Å fokusere innsatsen handler om å prioritere det som er viktigst og unngå distraksjoner. Dette krever at vi har felles mål og utvikler felles holdninger, kunnskap og ferdigheter hos alle ledere og ansatte i oppvekst. I dette arbeidet er følgende prinsipper og strategier sentrale:



## Kapasitetsbygging

Kapasitetsbygging er et overordnet prinsipp for å skape varig læring og varige endringer i organisasjonen. Det innebærer å utvikle felles verdier, ferdigheter, kompetanse og ny kunnskap, slik at en har en felles identitet, eierskap og motivasjon for å arbeide sammen om større endringer.

Kapasitetsbygging skjer gjennom å utvikle en kultur for læring der ansatte lærer av hverandre og blir kollektivt opptatt av forbedringsprosesser. Det er ikke et mål å skape flest mulig nyvinninger, men heller å oppnå innsikt i nye mønster som gjør folk i stand til å fokusere dypere på hvordan strategier for effektiv læring henger sammen. Intern og ekstern evaluering fremmer disse lærings- og forbedringsprosessene.

Nøkkelen til en kapasitetsbyggingstilnærming handler om å:

1. utvikle felles verdier, ferdigheter og kunnskap hos alle ledere og ansatte
2. ha fokus på noen få mål
3. opprettholde innsats og fokus over flere år

(Fullan, M., 2017)



## Innovativ og samarbeidsorientert ledelse

For å lykkes med å skape varige endringer krever det innflytelse, deltakelse og aktørskap i ulike læringsprosesser blant både barn, unge og voksne.

Gode utviklings- og læringsprosesser forutsetter at de som er lærende opplever mening, støtte og deltakelse i egen læringsprosess. Ansatte og ledelsen beveger seg fra å konsultere og informere hverandre til i større grad investere og delta i hverandres arbeid.

Dagens ledere må forholde seg til en økt kompleksitet definert av skiftende politiske og offentlige forventninger og krav, og en uttalt konkurranse og ansvarliggjøring. For å lede lærende organisasjoner der alle er ansvarlige og ledelse er distribuert, må ledere lytte til og ta hensyn til ansattes profesjonalisme og meninger gjennom demokratiske beslutningsprosesser (Paulsen & Aas, 2017).

For å oppnå et bærekraftig resultat er trepartssamarbeidet (mellom ledere, ansatte og tillitsvalgte) både hos kommuneadministrasjonen og på den enkelte enhet sentralt. Trepartssamarbeid innebærer dialog, forhandlinger, relasjonsledelse og er forankret i tillit mellom de ulike partene (Irgens, 2017).



### Lærende nettverk

Hensikten med lærende nettverk er å skape kollektiv læring og endring gjennom erfaringsdeling, kollektiv refleksjon, tilgang til ny kunnskap, nye idéer og inspirasjon.

*(Holmquist, 2015).*

Nettverkene skal være arenaer der ansatte fra ulike enheter møtes for erfaringsutveksling, refleksjon og faglig utvikling. Arbeidet skal ta utgangspunkt i konkrete eksempler fra praksis og støttes opp av relevant teori og forskning.

*(Lund, 2011).*

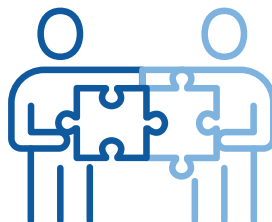
Kunnskapsdeling handler om at god praksis i organisasjonene ikke lukkes inne hos enkeltpersoner, men blir felles eiendom for flere som dermed kan dra nytte av den.

Kunnskapsutvikling handler om å utnytte den sosiale, kulturelle og organisatoriske kapital som finnes i mange organisasjoner for å skape ny praksis.

*(Hargreaves & Fullan, 2012).*

For at læringen som skjer i nettverkssamarbeidet skal overføres til den enkelte organisasjon eller enhet, er det sentralt med kunnskapsutviklende tilnæringsmåter. Lærende møter gir ofte høyere grad av felles ansvar, dypere analyser og mer bærekraftige utviklingstiltak.

*(Roald, K., 2013).*



### Tidlig innsats og god tverrfaglig samhandling

Grunnlaget for utvikling og læring blir lagt i barnas første leveår. For at vi skal lykkes med å inkludere alle barn i fellesskapet er det avgjørende med et systematisk arbeid og god samhandling mellom alle aktører innenfor oppvekst allerede fra svangerskapsomsorgen og gjennom hele oppveksten og utdanningsløpet.

BTI (Bedre Tverrfaglig Innsats) er en samhandlingsmodell for systematisk og kunnskapsbasert identifikasjon av barn, unge og familier som bekymrer. Tilnærmingen i BTI legger til rette for bedre koordinering og samhandling i og mellom tjenestene, for å tilpasse innsats med tanke på kompleksitet, og for å sikre overgangene mellom innsatsnivåene.

# Lærende fellesskap

**Barnehager, skoler og alle tjenester som utgjør laget rundt barna, kan i liten grad bli bedre enn de menneskene som arbeider i tjenestene. For å skape kontinuerlige forbedringer, er det nødvendig med en systematisk og kollektiv innsats i stedet for individuelle tilnærminger basert på de ansattes egne behov.**

Kunnskapsdeling i lærende organisasjoner skjer gjennom å stille spørsmål med hvorfor vi gjør ting som vi gjør, og ikke bare med hvordan vi gjør ting. Gjennom dobbeltkretslæring endres ikke bare atferden, men også holdningene og verdiene som motiverer atferden vår (Argys & Schön, 1996).

Lærende profesjonsfellesskap kjennetegnes ved at ledere og ansatte reflekterer over felles verdier og videreutvikler sin praksis. Lærende lederskap er avgjørende, der leder inviterer til å analysere nåsituasjonen, rette blikket fremover mot ønsket situasjon og sammen med de ansatte vurdere hvilke tiltak som vil fremme utvikling. Ledere har et særlig ansvar for å legge til rette for at alle får brukt sine sterke sider, oppleve mestring og utvikle seg (Stoll et al., 2006).

Forutsetninger for å utvikle et lærende fellesskap er:

- Gjensidig støtte og tillitt mellom ansatte.
- Felles retning og delte visjoner og verdier.
- Lærende møter med strukturerte samarbeidsmodeller.
- Fokus på å forbedre barn og unge sin trivsel, helse, læring og utvikling.
- Fokus på de ansattes vekst og profesjonelle utvikling.
- En undersøkende tilnærming og bruk av forskningsbasert kunnskap.



# Et godt foreldresamarbeid

**Foreldrene er barnas viktigste omsorgspersoner. For å ivareta hensynet til hva som er til barnas beste, er det viktig at barnehagen, skolen og tjenestene innenfor barn og familie kommuniserer og samarbeider godt med foreldrene. Foreldre og ansatte har et felles ansvar for barn og unges trivsel og utvikling, og et godt samarbeid kjennetegnes av at:**

- Foreldrene opplever å være viktige aktører i foreldrefellesskapet.
- Foreldrene opplever at deres synspunkter blir hørt og anerkjent.
- Foreldre får medvirke til den individuelle tilretteleggingen av tilbudet.
- Foreldre opplever det trygt å snakke om det som er vanskelig.
- Foreldre som har barn med særlige behov eller nedsatt funksjonsevne, får tjenester som er koordinerte og tilpasset.



Foto: Kristiansand kommune/ Anne Lise Norheim





Foto: Kristiansand kommune/ Anne Lise Norheim

# Litteratur

- Bowlby, J., (1973). Attachment and Loss: Vol. 2. Separation. New York: Basic Books.
- Damşa, C. I. & Ludvigsen, S. (2016). Learning through interaction and co-construction of knowledge objects in teacher education, Learning, Culture and Social Interaction.
- Fullan, M. & Quinn, J. (2017) Koherens i skoleutvikling. Kommuneforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. & Vannebo, B. I. (2016) Utvikling av barnehagen som lærende organisasjon. Universitetsforlaget.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). Professional capital. London & New York: Routledge.
- Hattie, J. (2013): Synlig læring for lærere. Cappelen Damm Akademisk.
- Haug, P. (2014): Dette vet vi om inkludering. Gyldendal Akademisk.
- Irgens, E. (2016) Skolen. Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring. Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2014) Transformativ ledelse - betydningen av offentlighet. Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Lund, I. (2018). Kommunikasjonens muligheter og utfordringer i samarbeid. Barn og unge i midten. Tverrfaglig og tverretatlig arbeid i barn og unges oppvekst. Gyldendal akademisk.
- Lund, T. (2011) Skoler i nettverk - Dialogkonferanser som læringsarena. Gyldendal akademisk.
- Meld. St. 6 (2019-20): Tett på – Tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO.
- Meld. St. 19 (2015-16): Tid for lek og læring – Bedre innhold i barnehagen.
- Meld. St. 21 (2016-2017): Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen.
- Meld. St. 24 (2015-16): Familien – ansvar, frihet og valgmuligheter.
- Meld. St. 28 (2015-16): Fag – fordypning – forståelse – En fornyelse av kunnskapsløftet.
- Mitchell, D. (2018). Inkluderende strategier til et bæredygtig utdannessystem. Dafolo A/S
- Pianta, R.C., Hamre, B.K. & Mintz, S. (2012). Classroom Assessment Scoring System. CLASS. Brookes.
- Roald, K. (2013): Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring. Akademisk forlag dk.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. Journal of educational Change.
- Østern, T.P., Dahl, T., Strømme, A., Petersen, J. A., Østern, A-L. og Selander, S. (2019). Dybde// Læring- en flerfaglig, relasjonell og skapende tilnærming. Universitetsforlaget.
- Aas, M. og Paulsen, J.M. (red.) (2017) Ledelse i fremtidens skole. Fagbokforlaget.





# Kristiansand kommune

Postboks 4  
4685 Nodeland  
Tlf: 38 07 50 00  
[www.kristiansand.kommune.no](http://www.kristiansand.kommune.no)