

Odd Ragnar Hunnes

# Skuleutvikling i eit OU-perspektiv

Fire artiklar



HØGSKULEN I VOLDA



2005

<b>Forfattar</b>	Odd Ragnar Hunnes
<b>Ansvarleg utgjevar</b>	Høgskulen i Volda
<b>ISBN</b>	82-7661-240-7 (elektronisk utgåve) 82-7661-239-3 (papiirutgåve)
<b>ISSN</b>	0805-6609
<b>Sats</b>	Odd Ragnar Hunnes
<b>Distribusjon</b>	<a href="http://www.hivolda.no/fou">http://www.hivolda.no/fou</a>

© Forfattar/Høgskulen i Volda

Føresegnene i åndsverklova gjeld for materialet i denne publikasjonen. Materialet er publisert for at du skal kunne lese det på skjermen eller framstille eksemplar til privat bruk. Utan særskild avtale med forfattar/Høgskulen i Volda er all anna eksemplarframstilling og tilgjengeleggjering berre tillate så langt det har heimel i lov eller avtale med Kopinor, interesseorgan for rettshavarar til åndsverk.

**Arbeidsrapportserien** er for faglege og vitskaplege arbeid som ikkje fullt ut stettar krava til forskingsrapportar. Det kan vere delrapportar innanfor større prosjekt, eller læremateriell knytt til undervisningsføremål.

Arbeidsrapportane skal vere godkjende av anten dekanus, gruppeleiar, prosjektleiar (for IAAI: instituttleiar) eller ein annan fagperson dei har utpeika og forskingskoordinator ved HVO. Kvalitetssikringa skal utførast av ein annan enn forfattar.

*Odd Ragnar Hunnes* er førstelektor i samfunnsfag og prodekanus ved Avdeling for lærarutdanning ved Høgskulen i Volda.

## Innholdsliste

FØREORD .....	4
SKULEUTVIKLING/ORGANISASJONSUTVIKLING – INTRODUKSJON .....	6
Vedtakkultur, innsikt og motstandsreaksjonar .....	6
Ordinær drift og prosjektorganisering.....	7
Generelt om organisasjonsutvikling/skuleutvikling.....	9
Tre innfallsvinklar til OU .....	11
Situasjonsanalyse .....	11
Målstruktur .....	12
Årsmelding .....	13
Norwegian Community School (NCS) .....	14
SITUASJONSANALYSE OG VAL AV UTVIKLINGSTILTAK .....	16
Stormøte .....	17
Idedugnad ved NCS .....	19
Når prioriteringane sprikjer.....	20
Å UTVIKLE MÅLSTRUKTUR I EIN ORGANISASJON .....	24
Tankegangen og prinsippa .....	24
Rullering av måla .....	28
Utvikling av målstrukturen for NCS .....	29
Arbeidsprosessen.....	29
Vurdering av prosessen .....	33
ÅRSMELDING MED PLANLEGGINGSPERSPEKTIV .....	36
Årsmeldinga tener fleire føremål .....	36
Eit forslag til mal.....	38
Form og innhald .....	38
Prosedyren.....	42
Intern årsmelding for NCS .....	42
LITTERATUR .....	46
VEDLEGG .....	48

## FØREORD

I samband med ny læreplan for skuleverket i 2006, er det såkalla Kunnskapsløftet lansert. Mellom anna set Kunnskapsløftet skuleutvikling i fokus. Hovudmålet med denne rapporten er å gje idear og frimod til å gjennomføre utviklingstiltak i ulike organisasjonar, i offentleg sektor like gjerne som i privat sektor. Dei konkrete døma i rapporten er tekne frå ein skule, men dei ulike metodane er også utprøvde i andre samanhengar. Eg meiner derfor at dei med litt tilpassing kan brukast i dei fleste organisasjonar, men altså ikkje minst i skular.

Som tilsett ved Møreforskning Volda og Høgskulen i Volda gjennomførte eg omfattande arbeid med organisasjonsutvikling særleg i kommunal sektor i åra 1989–1995 (Hunnes 1991, 1993, 1996). I løpet av dette arbeidet vart det dels utvikla nye og dels vidareutvikla/tilpassa ein del metodar/verktøy til bruk i organisasjonsutviklingsarbeidet. Mykje av dei erfaringane som eg gjorde i dette arbeidet, fekk eg nytte og glede av i perioden 1994–2000 då eg var dekanus (fagleg leiar) for Avdeling for lærarutdanning ved Høgskulen i Volda.

I perioden juli 2000–juni 2002 var eg tilsett ved Norwegian Community School (NCS) i Nairobi Kenya. Det første skuleåret var eg lærar og den andre året rektor. Det året eg var rektor (2001/2002), fekk eg høve til å vere med på å gjennomføre dei tre skuleutviklingsprosessane som vert presenterte i denne rapporten. Etter å ha vore med på den same type prosessar i andre samanhengar og då med ein annan funksjon (innleigd prosesshjelpar), var det spennande å prøve opplegga i eigen skule/organisasjon. Erfaringane var samla sett så positive, at eg har funne grunn til å skrive denne rapporten.

Rapporten er redigert som ei samling av fire artiklar. Den første er meint som ein introduksjon til skuleutvikling i eit organisasjonsutviklingsperspektiv, og i tillegg gjev han ein kort presentasjon av dei tre andre artiklane og av NCS. Dei tre siste artiklane presenterer kvar sine innfallsvinklar til skuleutvikling, høvesvis situasjonsanalyse, målformulering og vurdering. Artiklane er forsøkt skrivne slik at dei kan lesast kvar for seg, men likevel supplerer kvarandre. For å understreke samanhengen mellom artiklane, er vedlegga samla til slutt.

For dei som var med på dei utviklingsprosessane som er omtala, for skuleeigar og skulestyresmakter i Noreg, kan denne rapporten vere ein nyttig dokumentasjon av det arbeidet som vart

gjort. Viktigast er likevel vona om at nokon ved å lese i rapporten kan få idear og frimod til å drive utviklingsarbeid i eigen organisasjon.

Volda, desember 2005

Odd Ragnar Hunnes

# SKULEUTVIKLING/ORGANISASJONSUTVIKLING – INTRODUKSJON

*Ein organisasjon er kjenneteikna av at det vert drive eit medvite, stabilt og målretta samarbeid mellom menneske (Flaa mfl. 1995:13). Skulen er såleis ein organisasjon. Derfor kan strategiar som er utarbeidde for å utvikle organisasjonar generelt, brukast når skulen skal vidareutviklast. Omvendt kan metodar og strategiar som er utprøvde i skulen, ofte med mindre tilpassingar også brukast i andre samanhengar. Det kan gjelde ulike einingar i næringslivet eller friviljug organisasjonsarbeid på ulike geografiske nivå. Denne artikkelen omtalar først organisasjonsutvikling meir generelt og deretter tre ulike innfallsvinklar som også representerer tre ulike fasar i eit omfattande utviklingsarbeid. Artikkelen kan lesast åleine, men er også meint som eit grunnlag/ein introduksjon til dei tre andre artiklane i denne rapporten.*

## **Vedtakkultur, innsikt og motstandsreaksjonar**

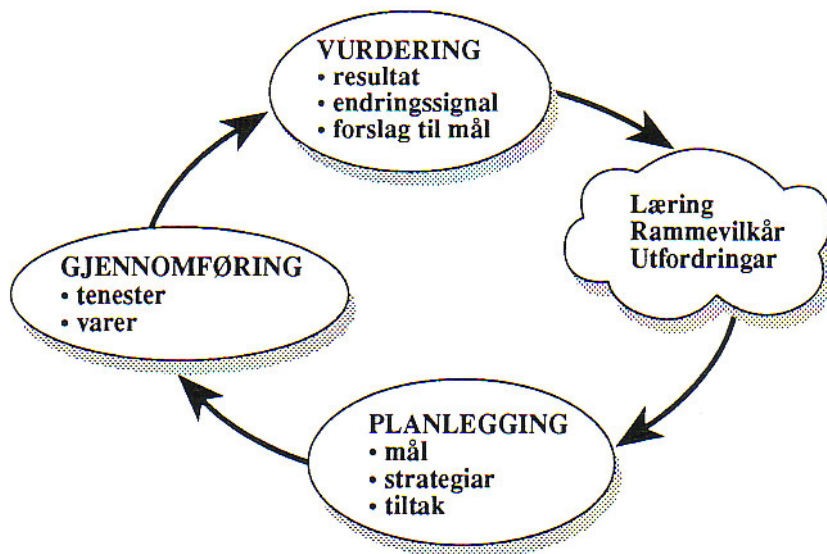
Det er ei vanleg erfaring at det i organisasjonsutviklingsarbeid (OU-arbeid) er enklare å planleggje enn å gjennomføre. Og det finst døme på OU-prosessar som stansar opp nettopp i overgangen mellom plan og gjennomføring. Dette kan ha samanheng med ein vedtakkultur som pregar mange miljø, kanskje ikkje minst politiske miljø, men ikkje berre dei. I ein vedtakkultur er ein fokusert på å gjere gode vedtak gjennom avgjerdsviljuge vedtaksorgan som kan ”skjere gjennom” og ta avgjerder. Så reknar ein med at det vanskelegaste og viktigaste arbeidet for å realisere ei sak dermed er gjort. Vedtak er nødvendige, men må likevel ofte berre reknast som startskot for gjennomføringa. For gjennomføringa går ikkje av seg sjølv, ho krev både tid, kunnskap og innsats. Den fysiske lova om tråleik peikar på at medan det er status quo som ”går av seg sjølv”, så må det tilførast ei ekstra kraft for å få til endring. Dette prinsippet gjeld også for organisasjonsendringar, til og med når ein vil spare ressursar på å gjennomføre endringane.

Gode forbetringar krev innsikt. For det eine gjeld det innsikt i organisasjonen sin plass i forhold til omverda: kva utfordringar han står overfor og kva rammevilkår som gjeld. For det andre gjeld det innsikt i innsida av eiga verksemd, korleis ho er oppbygd og fungerer i det daglege. Utan slik innsikt manglar eit viktig grunnlag for tryggleik, kreativitet, motivasjon og handlekraft. Og utan ein god porsjon av dette, er det vanskeleg både å planleggje og gjennomføre endringar til det betre.

Ved gjennomføringa kjem også motstandsreaksjonar mot endringane klårast fram, for då kjem det nytt alvor i saka. Det er ikkje lenger snakk om planar, men om røyndom. Og mange kan ha interesse av å halde fram som før. Frykt for det ukjende og motstand mot endringar er allmenne og menneskelege reaksjonar. I tillegg har mange skaffa seg posisjonar i organisasjonen, og med dette utgangspunktet kan all endring verte oppfatta som truslar: endringane kan føre til meir arbeid, mindre makt, større ansvar og auka forventningspress (Lyngdal 1992: 32–34).

### **Ordinær drift og prosjektorganisering**

OU-arbeid vert ofte organisert som eit særskilt tiltak litt på sida av eller i tillegg til den ordinære verksemda i organisasjonen. Den ordinære verksemda er gjerne kjenneteikna av at mykje går på det jamne, gjeremåla kjem att gong etter gong, i syklusar av ulike lengd. Det kan vere ei veke eller ein måned, men det vanlegaste er truleg å tenkje i ein årleg syklus. Dette kan enkelt skildrast ved ”Den ordinære verksemdsyklusen for ein organisasjon/skule” (figur 1).



*Figur 1: Den ordinære verksemdsyklusen for ein organisasjon/ skule.*

Lat oss ta utgangspunkt i gjennomføringa. Dette er den delen av verksemda som tek mest tid, er det mest spennande, og er i grunnen det heile organisasjonen si verksemd går ut på: å skape tenester og eventuelt varer til elevane/medlemmene/omverda. Det er eit viktig poeng å bygge opp gode rutinar for tilbakemeldingar om denne verksemda, slik at både måla og metodane

jamleg kan vurderast med sikte på å lære og forbetre. Vurderinga kan hjelpe oss til å sjå om måla og midla er godt valde, om ressursane er godt brukte og om gjennomføringa har gjeve det utbyttet som kunne ventast. Årsmeldinga kan vere eit hjelpemiddel i denne samanhengen. Ho skal ikkje avgrensast til å fortelje kva og kor mykje som er gjort, ho må også ha med noko om kva ein bør halde fram med og kva endringar ein bør prøve å få til ved neste gjennomføring. Årsmeldinga med sine vurderingar, endringssignal og forslag til mål for framtida, uttrykkjer viktige sider ved det organisasjonen har lært av verksemda førre år. Denne læringa, saman med dei rammevilkåra og utfordringane som organisasjonen har, gjev innspel til mål, strategiar og tiltak i det påfølgjande planarbeidet. Desse innspela er viktige for at planane ikkje skal utvikle seg til luftige draumar som kan synast å vere ideelle på papiret, men urealistiske i den verkelege verda: realistisk planlegging er ein føresetnad for god gjennomføring. På denne måten kan det oppstå eit nyttig vekselspel mellom planlegging, gjennomføring og vurdering, slik figur 1 illustrerer.

I somme tilfelle er utviklingsarbeidet så omfattande, at det vert organisert som eit prosjekt med eiga prosjektgruppe. Prosjektgruppa skal då ha rammevilkår i form av tid og andre ressursar til å gjennomføre arbeidet. Det finst god litteratur om korleis prosjektarbeid kan organiserast og gjennomførast<sup>1</sup>, t.d. Jessen (2001) og Westhagen mfl. (2002). Prosjektorganisering kan vere effektiv for å finne fram til løysingar, men skaper ofte problem for gjennomføringa. For ofte er det først og fremst dei som har utarbeidd løysingane, som er mest motiverte for å gjennomføre dei. Særleg med tanke på gjennomføringsfasen, kan det derfor vere grunn til å involvere flest mogleg i organisasjonen til å vere med på å utarbeide løysingar. I dei tre opplegga som er presenterte i denne rapporten, har dette synspunktet fått stor vekt. Sjølv om dei kan gjennomførast som prosjekt, er det såleis eit særdrag ved alle opplegga at dei eignar seg for brei deltaking/mobilisering i organisasjonen. Det inneber at dei kan gjennomførast som ein del av den ordinære verksemda i organisasjonen.

---

<sup>1</sup> Når det gjeld skule, dreiar denne litteraturen seg i stor grad om prosjektarbeid som arbeidsmetode i læringsprosessar. Men i slike samanhengar som det er snakk om i denne rapporten, er likevel prosjektarbeid som metode i organisasjonsutvikling (skuleutvikling) meir aktuelt.



## **Generelt om organisasjonsutvikling/skuleutvikling**

Kort kan organisasjonsutvikling (OU) seiast å vere eit systematisk forsøk på å forbetre organisasjonen sin bruk av ressursar som t.d. personale, tid, utstyr og økonomi i arbeidet for å nå måla som organisasjonen har.

Motiva for å setje i gang organisasjonsutvikling kan vere mange. Det kan vere

- endra rammevilkår for organisasjonen
- auka krav frå ulike hald som må følgjast opp
- at organisasjonen står over for ei eller anna form for problem eller krise og noko må gjerast
- at ein har ei kjensle av at det er eitt og anna i organisasjonen som både kunne og burde ha vore gjort betre
- at ein får innsyn i kva andre har gjort, t.d. gjennom kurs, bøker og massemedia, og ikkje minst ved å møte folk frå andre organisasjonar
- ønske om å gjere ein best mogleg jobb, som gjer at ein generelt er open for – og på utkikk etter – betre måtar å gjere ting på

Lista kunne ha vore gjort lengre. Men dette skulle halde til å formidle hovudpoenget:

Organisasjonen vil møte situasjonar og oppgåver som utfordrar evna til endring. Og dette vil truleg gjelde endå meir i framtida enn det har gjort til no.

Føremåla med OU-arbeid kan grupperast i to. For det første skal det gjennomførast ein del OU-tiltak som skal gjere organisasjonen betre slik at

- det vert betre kvalitet på tenestene/varene (t.d. meir målretta, færre tabbar, rettare type og omfang på tenestene)
- det vert betre effektivitet på produksjonen (t.d. fleire tenester/varer for same pris eller dei same tenestene/varene til ein lågare pris)
- dei tilsette får høve til personleg vekst og utvikling

For det andre er det ønskjeleg å opparbeide ein beredskap for framtidig endring. Det er ønskjeleg å skape ein endringsviljug kultur i organisasjonen, slik at endringar ikkje vert oppfatta som uønskte og ”farlege” manøvrar, men eit utslag av nødvendig eller ønska tilpassing. Endring må likevel ikkje få lov til å verte eit mål i seg sjølv (Hunnes 1994:198, Hunnes og Kjelle Larsen: 8).

Begge deler er viktig, både det å setje konkrete arbeidsmål og gjennomføre tiltak for å nå dei, og å skape beredskap for endring. I denne samanhengen kan det vere verd å merke seg at endrings- og utviklingskompetanse er teke med som ein av fem grunnleggjande kompetansar som alle lærarar i følgje gjeldande rammeplan for allmennlærerutdanninga skal ha (KUF 1999:23)<sup>2</sup>.

Førebyggjande arbeid vert gjerne rekna for å vere både enklare og billigare enn reparasjon, og likevel er det ofte vanskeleg å få gjennomslag for å bruke av knappe ressursar til nettopp det. Det kan ha samanheng med at behovet for reparasjon er meir synleg og resultatet lettare å måle enn ved førebygging (Hunnes og Kjelle Larsen: 8).

Eg trur det er bra om OU-arbeid har følgjande kjenneteikn:

- organisasjonen gjer arbeidet sjølv
- aktiv medverknad i arbeidet frå interessentane i organisasjonen, ved ein skule kan det m.a. vere foreldra, elevane, dei tilsette og representantar for skuleeigar
- ein prosess der både *arbeidsmåten* og *tiltaka* er verdfulle for organisasjonen

Arbeidet med OU må ha rammer, og dei som er med i arbeidet, må kjenne desse rammene. Vide rammer gjev stort spelerom for deltakarane enkeltvis og i grupper. Dette vil gjerne fremje kreativiteten. På den andre sida vil strammare rammer ofte fremje koordinering mellom deltakarane og god framdrift i arbeidet.

Kvar organisasjon må fastsetje sine eigne rammer for eit konkret OU-arbeid. Det handlar om å velje korleis ein vil bruke tid, energi og andre ressursar som organisasjonen råder over. OU-arbeid er ofte meir tidkrevjande enn mange trur når dei set i gang. Ein må såleis vere budde på at arbeidet går i bølger og at kriser kan oppstå. Erfaring tilseier likevel at dei fleste vil erkjenne at det har vore lærerikt og nyttig når prosessen er gjennomført.

Ved gjennomføring av tiltak, kan ein rekne med at mykje vil kunne skje gjennom justeringar av det som finst i organisasjonen i dag, t.d. prosedyrar og rutinar. Men det er også rimeleg å rekne med at somme tiltak vil krevje ein ekstra innsats for å kome i gjenge. Ein bør såleis vere

---

<sup>2</sup> Dei andre kompetansane læraren skal ha er fagleg kompetanse, didaktisk kompetanse, sosial kompetanse og yrkesetisk kompetanse.

budd på å omprioritere gjeremål slik at tid kan stillast til rådvelde for å gjennomføre prioriterte tiltak.

Det er derfor eit poeng å leggje ein plan for arbeidet slik at balansen mellom ulike fasar vert rimeleg. Målet er å velje ut og/eller å utvikle gode utviklingstiltak – og i tillegg å ha energi til å gjennomføre dei i organisasjonen.

Lars Erik Lyngdal (1992: 15) skriv at ein til vanleg gjennomfører eit OU-arbeid med følgjande fasar:

- Diagnose/problemanalyse
- Målformulering
- Søking etter og val av problemløysingar
- Iverksetjing/gjennomføring
- Evaluering

Denne rapporten inkluderer med litt ulike innfallsvinklar alle desse fasane. Mest omfattande vert dei to første og den siste behandla, medan fasane tre og fire nærast er indirekte omtala ved at problemanalysen peikar fram mot den eine (Søking etter og val av problemløysingar) og evalueringa i stor grad byggjer på den andre (Iverksetjing/gjennomføring).

I denne rapporten legg eg vekt på konkrete opplegg som eg har prøvd ut i fleire samanhengar heller enn omfattande teoretiske refleksjonar. Tanken med dette er å gje mest mogleg direkte praktisk hjelp til organisasjonsutviklingsarbeid.

### ***Tre innfallsvinklar til OU***

I tre artiklar i denne rapporten vert ulike opplegg for skuleutvikling omtala. Dei kan brukast kvar for seg, og samtidig heng dei slik saman at dei utgjer ein heilskap.

### **Situasjonsanalyse**

Det første opplegget dreiar seg om å gjennomføre ein situasjonsanalyse med tanke på vidareutvikling av organisasjonen. Då samlar ein flest mogleg personar som har interesser i det organisasjonen driv med. For ein skule kan det vere elevar, foreldre, tilsette, representantar for skuleeigar og kanskje også omgjevnadene t.d. naboar. Saman arbeider desse med å finne sterke og svake sider ved skulen og kva truslar og moglegheiter dei ser for skulen. På bakgrunn av dette munnar analysen ut i synspunkt på/forslag til område som det vil

vere særleg viktig å samle seg om med tanke på å vidareutvikle skulen for framtida. Opplegget er ein variant av ein såkalla SWOT-analyse (Jessen 2001:103) og byggjer på ein metodikk som er utarbeidd av Jørgen og Roar Amdam ved Høgskulen i Volda/Møreforskning Volda (Amdam og Amdam 1988). Dei har konkretisert SWOT-analysen til ei arbeidsform der ein brukar ei arbeidsbok for å gjennomføre situasjonsanalysen. Metodikken er tilpassa og har vore brukt i mange ulike samanhengar. Mellom anna har fleire kommunar i Møre og Romsdal vurdert heile verksemda si på denne måten som eit utgangspunkt for utvikling av den kommunale organisasjonen. Metodikken er også brukt m.a. til vurdering av skulesektoren i Norddal kommune på Sunnmøre, Statens Forureiningstilsyn og Høgskulen i Volda. Det er ei vanleg erfaring er at metodikken fungerer godt. Han er lett å tilpasse ulike organisasjonar og situasjonar. Opplegget er ikkje vanskeleg å gjennomføre og heller ikkje særleg arbeidskrevjande. Det vert presentert i artikkelen "Situasjonsanalyse med val av utviklingstiltak" og då med Den norske skulen i Nairobi (NCS) som konkret referanse.

## **Målstruktur**

Det andre opplegget gjeld utarbeiding av mål for ein organisasjon. Ein relativt enkel og vanleg definisjon på ein organisasjon er at det der vert utført eit medvite, stabilt og målretta samarbeid mellom menneske (Flaa mfl. 1995:13). Dei fleste som arbeider saman i ein organisasjon, vil nok ha ei rimeleg lik oppfatning av hovudpoenget med organisasjonen. Til dømes vil dei fleste som aktiviserer seg innanfor Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) samle seg under visjonen "Verda for Kristus". Men om ein vil sjå nærare på korleis denne visjonen skal realiserast, vil meiningane vere meir delte. Kva er dei viktigaste oppgåvene til organisasjonen? Kva behov skal organisasjonen arbeide for å stette? Korleis skal det arbeidast for å stette dei? Slike spørsmål er det ikkje utan vidare semje om.

I ein stor organisasjon skal det heller ikkje vere semje om alt. Folk opplever livet ulikt og har ulike evner, og det er viktig at dei får gjere sin innsats ut frå egne føresetnader. Men innsatsen må samordnast slik at organisasjonen ikkje framstår som eit hus i strid med seg sjølv. Eit bidrag i så måte kan vere å formulere måla for organisasjonen. Med organisasjon meiner eg her ikkje berre ein stor, nasjonal organisasjon som NLM eller Norges Idrettsforbund. Ein region, ein krins, eit lokallag eller ein skule er også å sjå på som ein organisasjon i denne samanhengen. I artikkelen "Å utvikle målstruktur i ein organisasjon" vert det først nemnt nokre grunnar til at slikt arbeid bør gjerast, og så litt om korleis det kan gjerast. Mesteparten

av plassen er likevel brukt på å omtale korleis dette arbeidet vart gjennomført ved NCS skuleåret 2001/2002.

## Årsmelding

Årsmeldinga er strategisk viktig i einkvar organisasjon, for den framtidige verksemda vil bere preg av det årsmeldinga samlar seg om. Slik *kan* det i alle fall vere. Derfor handlar den tredje artikkelen om årsmelding. Dei fleste organisasjonar har ein tradisjonell måte å lage og seinare politisk behandle (vedta) årsmeldinga på. Årsmeldinga kan kallast sjølvmeldinga til organisasjonen. På same måte som med den personlege sjølvmeldinga, treng heller ikkje årsmeldingsarbeidet vere lysteleg. Men for den som brukar tid og energi på dette arbeidet, kan det vere mykje å vinne.

Når ein ser på den ordinære verksemdsyklusen til ein organisasjon (figur 1), er det lett å sjå at vurderinga har eit stort potensiale til å påverke framtidig gjennomføring. Det er fleire grunnar til det. Vurderinga vil hjelpe oss til å sjå kva som er vellukka – og derfor bør gjentakast, og kva som er mindre vellukka – og derfor bør endrast eller kuttast ut. Vidare er det ofte slik at der verksemda vert sett på/kontrollert/vurdert, der vert ein mest nøyen med innsatsen sin. For der er det merksemd, ris og ros å hente. Kven har ikkje late seg sjarmere av det vesle barnet sin iver etter å vise andre, særleg foreldra sine, kva det kan få til? Spør ein bilist kvar og når han er mest nøyen med å halde fartsgrensa, og svært ofte vert svaret: I dei tilfelle der han trur at det kan vere fartskontroll.

Gjennom å løfte fram, kontrollere og vurdere, vert det gjeve eit klårt signal: Dette er viktig. Eit døme frå studielivet kan illustrere dette. Studentar veit at det er pensumlitteraturen som markerer dei faglege grensene for eit konkret studium. Undervisinga er nyttig for å kaste lys over sentrale eller vanskelege deler av dette stoffet. Men det er eksamensoppgåvene som viser kva det er viktig å kunne, og det gjeld både dei tema dei må kjenne til og kor detaljert kunnskapen bør vere. Ved å studere tidlegare eksamensoppgåver, kan altså studentane finne ut mykje om kva felt det verkeleg er viktig å meistre.

Denne dynamikken får sjølv sagt følgjer for kva som bør takast opp i årsmeldinga og vurderast der. Det er vidare viktig å setje fokus på resultat og effektar som er komne ut av verksemda, t.d. ved å stille spørsmål som:

- Kva er kome ut av den aktiviteten som vart gjennomført i fjor?

- På kva måte har aktiviteten vore ei hjelp til å nå måla for organisasjonen?

Så er det mogleg å gå eit skritt vidare og stille spørsmål av typen:

- På bakgrunn av dei erfaringane som vart gjorde i fjor, kva bør ein halde fram med og kva endringar bør gjerast i framtida?

Årsmeldinga bør såleis ikkje berre vere ein rapport om det som var, men også peike framover mot det ein ønskjer å oppnå i tida som kjem. Den ordinære verksemdsyklusen for ein organisasjon (figur 1) innbyr til nettopp det.

Artikkelen ”Årsmelding med planleggingsperspektiv” tilbyr eit mønster for korleis årsmeldinga for ein organisasjon kan lagast. Eit viktig poeng med opplegget er nettopp at meldinga rapporterer og vurderer verksemda i fjor, samtidig som ho peikar framover mot det som skal gjerast i tida som kjem. Eit anna viktig poeng er at utviklinga av organisasjonen på denne måten kan inkluderast i den ordinære verksemda. Det er snakk om å gjere det ein likevel ”må” gjere, men gjere det på ein slik måte at behovet for spesielle utviklingstiltak vert sterkt redusert. Denne kombinasjonen er ei god oppskrift på å få gjennomført meir med mindre innsats, noko som vil kome alle interessentane i organisasjonen til gode.

### **Norwegian Community School (NCS)**

Dei konkrete døma i denne rapporten er tekne frå arbeid som vart gjort ved Norwegian Community School (NCS) i Nairobi, Kenya. NCS er ein norsk skule som er godkjent etter privatskulelova for 1.–10. klassetrinn. Skulen er eigd og vert driven av Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM). Då eg var tilsett ved skulen, vart verksemda organisert slik at elevane i 5.–7. klasse budde på internatet i Nairobi og gjekk på skule der. Desse elevane oppheldt seg heime hos foreldra på ulike misjonsstasjonar i Kenya og Tanzania i gjennomsnitt ei veke med tre-fire veker mellomrom anten fordi dei hadde ferie eller såkalla studieveker. I studievekene arbeidde dei med oppgåver etter ein plan som var laga spesielt for desse vekene. Elevane i 1.–4. klasse budde på gjestehuset i Nairobi saman med ein eller begge foreldra og gjekk på skule der to til tre veker i starten og slutten av haustsemesteret og ved slutten av skuleåret. I tillegg kom ei veke i samband med misjonærkonferansen i februar/mars. Resten av skuleåret gjekk desse elevane på skule på heimstaden. Dei elevane som gjekk på skule i Nairobi, hadde lærar heile tida, medan dei som budde andre stader, fekk skiftevis undervising

av ein reiselærer frå NCS og eigne foreldre. Til hjelp for foreldra vart det laga til dels svært detaljerte planar for dei vekene foreldra stod for undervisinga.

Dei fleste elevane går ved denne skulen i ein periode på to til fire år og reiser så attende til Noreg og held fram med skulegangen sin der. Ganske mange kjem til NCS med skuleerfaring frå Noreg, men ein del har også sine første skuleår ved NCS. Det er sjeldan at lærarane er meir enn to til tre år i stekk ved skulen, men ein god del av dei har etter kvart hatt to slike periodar. Denne skulen er såleis prega av stor gjennomtrekk med dei fordelar og ulemper dette inneber med tanke på skuleutvikling. Spesielt finn eg grunn til å peike på liten kontinuitet både blant elevar, foreldre og personale som ei stor utfordring i så måte.

## SITUASJONSANALYSE OG VAL AV UTVIKLINGSTILTAK

*”Ingen behandling uten diagnose bør være en hovedregel også for organisasjonsutvikling” skriv Lars Erik Lyngdal (1992: 15). Ein situasjonsanalyse er å stille ein diagnose for ein organisasjon. Situasjonsanalysen skal tene fleire føremål, m.a. motivere for å vidareutvikle organisasjonen, gje fokus for vidare utviklingsarbeid og vere ein viktig ressursbase for utviklingsarbeidet framover.*

*Denne artikkelen presenterer ein metodikk for situasjonsanalyse som er enkel å gjennomføre, som gjev mange høve til å delta og som er utprøvd i mange samanhengar, m.a. ved Norwegian Community School (NCS) i Nairobi i august 2001. Denne metodikken inneber bruk av ei arbeidsbok og ei fullstendig utgåve av denne følgjer som vedlegg. Artikkelen omtalar også ein tankegang for prioritering når ein har funne fram til fleire tiltak enn ein maktar å gjennomføre i første omgang.*

Sidan kapasiteten for OU-arbeid er avgrensa i dei fleste, truleg alle, organisasjonar, må tema for organisasjonsutvikling veljast med omhug. Trender i tida kan gjere det freistande å ta opp tema som ”alle andre” organisasjonar fokuserer på i sitt OU-arbeid. Men det treng ikkje vere det mest tenlege. Situasjonsanalysen skal hjelpe til med å finne fram til det som er særleg gode tema for utvikling i den aktuelle organisasjonen. Mellom anna derfor er situasjonsanalyse ein viktig fase i eit organisasjonsutviklingsarbeid.<sup>3</sup> Lyngdal (1992:15) skriv: ”Alle systematiske forandringsinngrep forutsetter forutgående analyse av den foreliggende situasjonen og aktuelle problemer.” Han peikar vidare på at situasjonsanalysen skal gje ei best mogleg skildring og analyse av organisasjonen og omgjevnadane og då med særleg fokus på det som er svakt, uheldig eller dårleg med forholda slik dei er i dag. Han hevdar vidare at utan at noko er gale, treng ein ikkje endring.

Eg kan vere samd med Lyngdal i at det trengst å gjere betre det som er dårleg. Men samtidig kan det ut frå strategiske vurderingar vere situasjonar der det vil vere meir formålstenleg å gjere endå betre det som alt vert gjort godt, enn å forbetre det som ikkje vert gjort særleg godt. Ein slik tankegang vil føre til at ein analyse ikkje berre fokuserer på det som er dårleg ved

---

<sup>3</sup> Det er gjort greie for dette i artikkelen ”Skuleutvikling/organisasjonsutvikling – Introduksjon” i denne rapporten.



dagens situasjon, men også ser på det som fungerer rimeleg godt. I tillegg til at det kan vere fornuftig å forbetre det som er godt, vil det også kunne fungere positivt i organisasjonen at dei som er aktive (t.d. dei tilsette) også vert medvitne om det som fungerer godt. Slik kan dei få kraft og frimod til å gå laus også på det som er for dårleg til at det kan halde fram.

I løpet av arbeidet med situasjonsanalysen vil til vanleg mykje interessant informasjon om organisasjonen kome fram i lyset. Det er eit poeng at slik informasjon vert teken vare på, slik at ein har det som ei ressurskjelde i det vidare utviklingsarbeidet.

Denne artikkelen er skriven på bakgrunn av overtydinga om at det er mykje å vinne på å starte ein OU-prosess med ein situasjonsanalyse. Opplegget er ein variant av ein kreativ metode innanfor organisasjonsutvikling som har fått nemninga SWOT-analyse. Dette uttrykket er bygd opp av den første bokstaven i orda Strengths (sterke sider), Weaknesses (svake sider), Opportunities (mulegheiter) og Threats (truslar) (Jessen 2001:103). Det opplegget som vert presentert i det følgjande, er meint som ei konkret hjelp til å gjennomføre ein slik analyse.

### **Stormøte**

Grunnlaget for situasjonsanalysen vår vert lagt ved å gjennomføre eit såkalla stormøte. Leiinga for organisasjonen tek initiativ til eit stormøte for interessantar i organisasjonen. Det står leiinga fritt til å avgjere kor mange og kven som skal inviterast, men det bør vere med over 10, og gjerne opp mot 60–70 personar. For ein skule kan det vere naturleg å invitere elevar, foreldre, tilsette og skuleeigar. Oppgåva til stormøtet er å analysere situasjonen til organisasjonen og peike på nokre tema som det kan vere aktuelt å arbeide vidare med for å gjere organisasjonen betre.

Gjennom å bruke ei spesielt tilrettelagd arbeidsbok går opplegget ut på å analysere organisasjonen i ein større samanheng og sjå på:

- I. Verksemda i organisasjonen, sterke og svake sider.
- II. Truslar og moglegheiter for organisasjonen.
- III. Utvikling av organisasjonen, forslag til tema for vidare utviklingsarbeid.

Forsamlinga skal delast inn i grupper. Kvar gruppe skal ha ein leiar og ein sekretær. Leiaren har ansvar for framdrifta i gruppearbeidet, medan sekretæren har ansvaret for at det som gruppa kjem fram til vert skrive inn i eit eksemplar av arbeidsboka og at prioriteringane vert

førte på lysark/transparentar. Arbeidsbøkene skal leverast inn til leiinga ved slutten av møtet. Dei vil danne ein viktig del av grunnlaget for det vidare arbeidet med organisasjonsutvikling.

Møtet vekslar mellom samling i plenum og gruppearbeid. Tidsplanen må ha litt "slakk" slik at ein kan skifte mellom plenum og gruppearbeid, og ta korte pausar. Lengda på plenumsamlingane er avhengig av talet på grupper som skal rapportere frå arbeidet sitt. Ein må rekne med at det vil ta om lag fem timar å gjennomføre stormøtet. Det kan synast mykje, men då sit ein også att med ferdige rapportar frå gruppene og har skaffa seg eit godt grunnlag for vidare arbeid. Tidsskjemaet er sjølvstøtt avhengig av kor stramt ein køyrer prosessen, men det følgjande kan gje eit viss innblikk i ein rimeleg tidsbruk:

- 30 min: Plenum: Ein leiar i organisasjonen innleier om ufordringar framover. Orientering om opplegget.
- 40 min: Gruppearbeid: Sterke og svake sider ved organisasjonen (Del I).
- 30 min: Plenum på Del I der gruppene presenterer sine prioriteringar.
- 40 min: Gruppearbeid: Truslar og moglegheiter for organisasjonen (Del II).
- 30 min: Plenum på Del II.
- 40 min: Gruppearbeid: Utvikling av organisasjonen, forslag til tema/tiltak for vidare utviklingsarbeid (Del III).
- 60 min: Plenum på Del III, i tillegg kjem ei kort oppsummering og litt om det vidare arbeidet.

Detaljar om opplegget for eit slikt møte går fram av arbeidsboka i vedlegget (Vedlegg 1) til denne artikkelen. Ho byggjer på tankegangen og metodikken som Jørgen og Roar Amdam har utvikla gjennom det dei kallar planlegging etter dugnadsmetoden (Amdam og Amdam 1990). Arbeidsboka følgjer komplett med framside, rettleiing og dei ulike spørsmåla for slik å gi eit mest mogleg heilskapleg bilde av henne (Vedlegg 1). Liknande arbeidsbøker er tidlegare utvikla til bruk for andre tema innanfor kommunal planlegging (Amdam og Amdam 1988). Den arbeidsboka som eg har teke med i dette heftet, har eit generelt preg. Ho er eit forslag som er tenkt å kunne tene som utgangspunkt for å lage ei arbeidsbok som høver for den enkelte organisasjonen som vil bruke arbeidsbok i sin analyse av seg sjølv. Det er sterkt tilrådeleg at ei slik tilpassing til dei aktuelle, lokale forholda vert gjort.

Det er mi erfaring at deltakarane på stormøtet har det triveleg, dei lærer mykje om eigne og andre sine tankar om og vurderingar av organisasjonen. Sjølv om det som gjeng føre seg på stormøtet er krevjande arbeid, har eg ofte opplevd at deltakarane er entusiastiske i sitt engasjement for organisasjonen, både under møtet – og i tida etterpå.

## **Idedugnad ved NCS**

I august 2001 gjennomførte me eit stormøte ved Norwegian Community School i Nairobi. Me følgde det opplegget som går fram av vedlegget. Elevar, foreldre, tilsette og representantar for skuleeigar var med. Det kom fram mykje interessant om korleis møtedeltakarane såg på skulen. Gjennom plenumpresentasjonane lærte dei om og av kvarandre, og dei utfylte arbeidsbøkene var til stor hjelp for det vidare utviklingsarbeidet ved skulen. Dei fire gruppene prioriterte følgjande satsingsområde:

### Gruppe 1

1. Fortsette å utarbeide hjemmeskole- og internatstrukturen.
2. Jobbe vidare med individuell opplæring og praktisk undervisning.
3. Skape en norsk identitet for barna, og en god tilhørighet til landet de bor i.
4. Oppgradere og utbedre fasilitetene vi har (bibliotek, tennisbane, videorom, trimrom m.m.)
5. Jobbe vidare for positivt sosialt miljø f. eks. felleskaffe, kor, fotball, turer m.m.

### Gruppe 2

1. Utvide den ”sosiale horisonten” for elevene.
2. Gjøre skolen kjent – synliggjør oss – PR.
3. Mer nærkontakt med kultur, språk og folk i Kenya/Tanzania.
4. Tilbud og muligheter for musikkundervisning og andre hobbyaktiviteter (f. eks. fotballag på svenskeskolen).
5. Kommunikasjon hjem/skole.

### Gruppe 3

1. Vidareutvikle den fleksible skulemodellen knytt til internat / heimeskule.
2. Den kristne profilen.
3. Styrke engelskundervisninga.
4. Knytte opp til nettundervisning for heimeundervisninga.
5. Samkøying av transport (fly).

## Gruppe 4

1. Sette eleven i sentrum.
2. Videreutvikle kommunikasjonen mellom hjem og skole.
3. Markedsføring av NCS i Norge og Kenya (lærere, elever, misjonærer)
4. Videreutvikle hjemmeskolemodellen og internatmodellen.
5. Bananplantasje.

Gruppene sine prioriteringar vart brukte aktivt i det vidare utviklingsarbeidet ved skulen. Dette gjaldt både i arbeidet med ny målstruktur og det meir kontinuerlege utviklingsarbeidet. Såleis vart oppsummeringa frå stormøtet brukt direkte i utviklingsarbeidet i dette tilfellet.

### ***Når prioriteringane sprikjer***

Stormøtet vert avslutta med prioritering av forslag til vidare utviklingsarbeid. I enkelte tilfelle kan ein med dette ha det grunnlagsmaterialet som skal til for å vidareutvikle organisasjonen. Dette var langt på veg tilfelle for NCS i 2001. Men det finst mange døme på at prioriteringsarbeidet ikkje er ferdig med det som skjer på stormøtet. For det eine har gruppene ofte prioritert ulikt, og for det andre har arbeidet i stormøtet ei slik framdrift at det er meir dei intuitive vurderingane til deltakarane som kjem fram. Dersom tema for vidareutvikling ikkje ”gjev seg sjølve” ut frå prioriteringane til gruppene i stormøtet, er det nødvendig å vurdere prioriteringane meir nøye.

Først må ein systematisere det som er kome med i arbeidsbøkene som referat frå gruppene. Formålet med systematiseringa er å ordne synspunkta frå gruppene i nokre samlande tema. Det er ein god regel ikkje på førehand å ha bestemt seg for dei tema ein vil dele synspunkta inn i. Ein må prøve å finne fram til dei tema som materialet sjølv gjev. Det ein kjem fram til gjennom systematiseringa, vert samla i ein samlerrapport frå stormøtet.

Som eit døme kan nemnast at gruppeprioriteringane ved NCS vart sortert i følgjande samlande tema:

- Skulestruktur (gr. 1 nr. 1, gr. 3 nr. 1)
- Kommunikasjon (gr. 4 nr. 2, gr. 2 nr. 5)
- Fagleg utvikling (gr. 1 nr. 2, gr. 3 nr. 3, gr. 3 nr. 4 gr. 2 nr. 4)
- Kristen profil (gr. 3 nr. 2)
- Sosial horisont (gr. 2 nr. 1, gr.2 nr. 3, gr. 1 nr. 3 gr. 1 nr. 5)

- Fysisk infrastruktur (gr. 1 nr. 4, gr. 3 nr. 5)

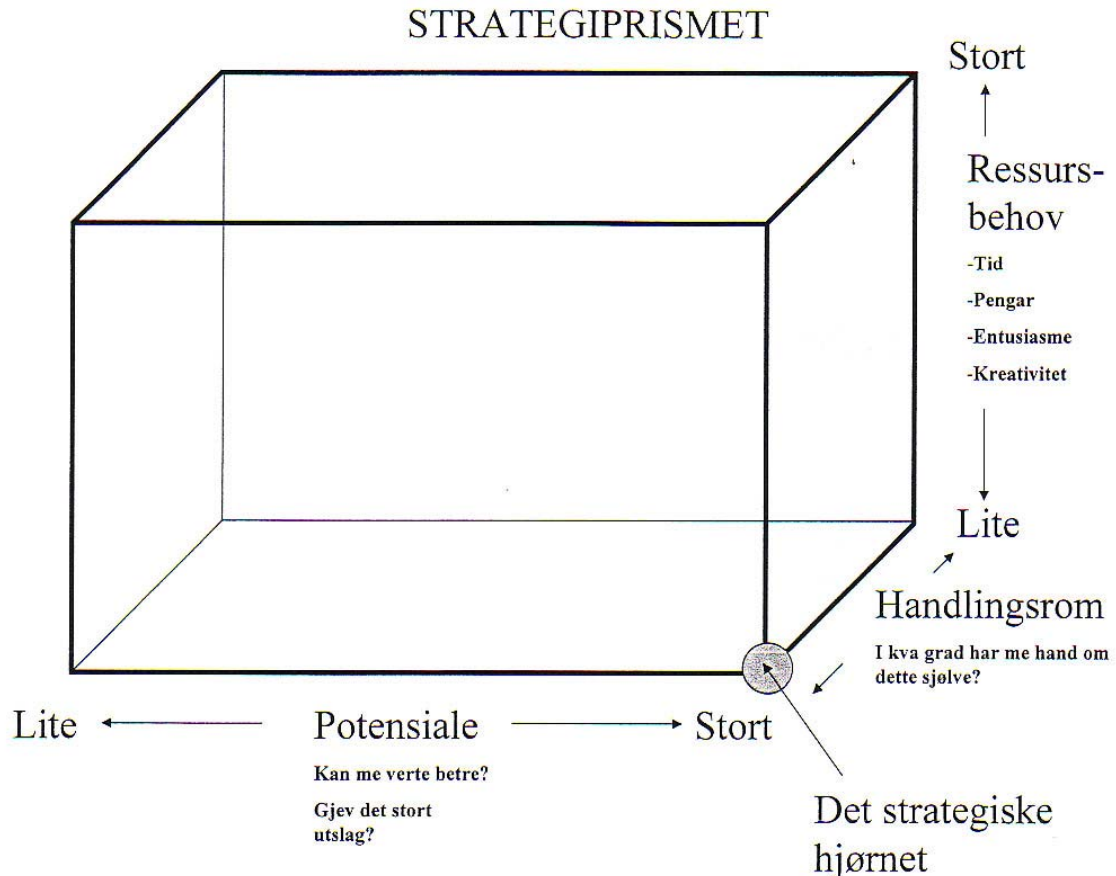
Denne måten å gruppere prioriteringane er sjølvsagt ikkje den einaste, og kanskje heller ikkje den beste. Men her er det viktig å ikkje bruke for mykje tid på å finne ”det perfekte”. Det viktige er å kome fram til eit rimeleg godt utgangspunkt for vidare arbeid. Mest sannsynleg vil det krevje ei avgrensing av talet på tema. Det er vanskeleg å seie kor mange tema ein kan/bør handtere parallelt. Det finst sikkert organisasjonar som kan klare eit stort tal tema, men to-tre kan truleg gjelde som ein rimeleg norm.

Når tema skal plukkast ut, seier det seg sjølv at ein helst skulle velje dei beste forslaga. Men det er vanskeleg, ja kanskje uråd å seie kva for nokre som er ”dei beste”. For praktiske føremål vert det å finne fram til det perfekte (maksimering) oftast for problematisk. I staden for å jakte på den beste løysinga, er det truleg betre å finne fram til tilfredsstillande løysingar (satisfiering) (Enderud 1989: 45).

Til hjelp i dette arbeidet foreslår eg å ta følgjande omsyn:

- Potensiale: I kva grad vil gjennomføring av forslaget betre måloppnåinga i organisasjonen?
- Ressursbehov: Kor mykje og kva type ressursar må til for å gjennomføre forslaget?
- Handlingsrom: I kva grad har organisasjonen sjølv hand om/herredøme over det feltet som forslaget gjeld?

Dette er forsøkt illustrert i figur 2, ”Strategiprismet”, på neste side.



*Figur 2: Strategiprismet til hjelp i prioritering av moglege tiltak med tanke på vidareutvikling av organisasjonen.*

Utgangspunktet er at ein har ei oppfatning av korleis det "ser ut" innanfor eit felt når det fungerer godt. Ofte vert slike ønsketilstandar formulert som mål. Det kan vere mange tiltak som kan medverke til måloppnåing i organisasjonen vår. Men desse tiltaka har gjerne ulikt potensiale i forhold til å nå det ønskete målet. Tanken er altså at ein etter ei vurdering plasserer det konkrete tiltaket som ein har i tankane, ein stad på linjestykket mellom "lite" og "stort" potensiale. Å utarbeide og gjennomføre eit tiltak krev ressursar. Det kan vere snakk om arbeidstid, pengar, entusiasme, kreativitet m.m. Det må vurderast kva type og kor mykje ressursar som vil gå med til å gjennomføre eit tiltak. Etter ei vurdering merkjer ein så av ressursbehovet på ein høveleg stad mellom "stort" og "lite". Den tredje dimensjonen som bør vurderast, er det romet for handling som organisasjonen har med tanke på det aktuelle tiltaket. Nokre tiltak vil organisasjonen ha stort herredøme over sjølv. Døme på dette kan vere endring av rutinar for intern informasjon og ressursdisponering innanfor gjevne rammer. Når OU-arbeid skal gjerast, er det oftast dei tiltaka som organisasjonen sjølv har hand om som det

er lettast å gjere noko med. Så finst det også tiltak som andre har hand om. Dette er tiltak som påverkar organisasjonen og ytingane til organisasjonen utan at organisasjonen i alle fall i første omgang kan påverke dei i særleg grad. Døme på dette kan vere lover, føresegner og statlege løyvingar. Ein skal ikkje utan vidare sjå bort frå at organisasjonen kan påverke tiltak som i hovudsak er styrte av eksterne krefter, men tidsperspektivet er her ofte langt og utbyttet usikkert. Derfor kan det vere føremålstenleg å vurdere eit konkret forslag til tiltak også i dimensjonen ”handlingsrom”.

Av figur 2 går det fram at di nærare eit tiltak ved ei slik vurdering kjem ”Det strategiske hjørnet”, di større sjanse er det for at det vil vere tenleg med tanke på vidareutvikling av organisasjonen for betre måloppnåing.

Strategiprismet er ikkje meint som eit hjelpemiddel der ein gjennom matematiske utrekningar skal kunne velje ut dei beste tiltaka. Plasseringa av eit tiltak på skalaen for kvar av dimensjonane ”potensiale”, ”ressursbehov” og ”handlingsrom” skjer etter skjøn og ikkje etter utrekningar. Det er derfor ikkje råd å påstå at eit spesielt resultat er ”rett”. Prismet er først og fremst meint som ein illustrasjon på korleis ein kan tenkje for å auke sjansane sine for at dei tiltaka som vert valde vel, vil fungere godt. Og som slik tankehjelp, finst det erfaring for at strategiprismet kan fungere godt. Det hjelper til å styre tanken og dei nødvendige drøftingane om val av tenlege tiltak, altså det ein kan kalle ein typisk satisfiseringsstrategi.

Slike drøftingar er viktige for å samle motivasjon og dermed energi til ikkje berre å utarbeide tiltak, men også gjennomføre dei. Det er trass alt hovudpoenget med situasjonsanalysen. Likevel skal ein heller ikkje sjå bort frå dei mange gode fruktene (fellesskap, lære om seg sjølv og eigen organisasjon, lære om samfunnet omkring organisasjonen m.m.) som også kan kome deltakarane til del i sjølve analyseprosessen.

## Å UTVIKLE MÅLSTRUKTUR I EIN ORGANISASJON

*”Me må vite kvar me vil for å kome dit”, er ei ikkje uvanleg formulering for å understreke kor viktig det er for ein organisasjon å ha gode mål. Denne artikkelen reflekterer i den første delen over det å ha ein målstruktur og foreslår deretter eit mønster for korleis ein målstruktur kan byggjast opp og haldast ved like. I den andre delen av artikkelen vert arbeidet med målstrukturen for Norwegian Community School skildra og vurdert. Det arbeidet fann stad i første del av skuleåret 2001/2002.*

### **Tankegangen og prinsippa**

Det er min påstand at organisert verksemd vert styrt mot mål. Men det er slett ikkje alltid at desse måla er klårlagde eller formulerte. Det er heller ikkje alltid at det er ein god samanheng mellom dei måla som ulike deler av verksemda vert styrte mot. Når det gjeld skuledrift, er det skuleeigar si oppgåve å sjå til at det finst mest mogleg tydelege mål for verksemda. Dersom ikkje skuleeigar syter for dette, vil i praksis andre gjere det, t.d. leiarane, andre tilsette eller foreldra. Dette fører lett til sprik i måla og sprik i verksemda.

Det er mange fordeler med å ha klåre mål for ei verksemd. Det vil for det første verke samordnande for aktiviteten og rette merksemda mot handling. Vidare vil det fortelje både tilsette og andre kva samanhengar verksemda står i og seie noko om kva resultat som vert venta av henne. Dette vil leggje grunnlag for fellesskap i organisasjonen og motivere for innsats og deltaking. Strand (2001:435–436) hevdar at på individnivået gjer realistiske mål oss uthaldande og i stand til langvarig innsats, og at måla inspirerer til å tenkje taktisk på korleis ein kan oppfylle dei. Oppsummerande skriv han at ein generelt kan seie at personar som har fått mål av andre, vil yte meir enn personar som anten ikkje har fått mål eller som sjølve set opp måla sine. Klåre mål er også eit viktig styringsverktøy ved at dei gjev grunnlag for å vurdere aktiviteten i forhold til t.d. ressursbruken.

Dette kan for mange gje assosiasjonar til målstyring. Målstyringskonseptet (MBO) har utgangspunkt i nokså typiske produksjonsverksemdar som rimeleg lett kan skildre produksjonen og måle effektiviteten med tal. Forbildet er den profittsøkjande bedrifta, og språket er sterkt influert av terminologi frå privat sektor (Eriksen 2000:106). Dette høver ikkje heilt godt med offentlege etatar og undervisingsinstitusjonar, der det gjerne er færre avklaringar og fleire konflikhtar omkring måla enn i produksjonsverksemdar i privat sektor



(Bolman og Deal 1998: 73). Derfor tenkjer eg ikkje i retning av målstyring som *system*, men heller som *metode* når eg arbeider med mål i organisasjonar som t.d. skular. Flaa mfl. (1997: 122) viser her til Hans Skjervheim som hevda at det karakteristiske med målstyring som system er at røyndomen vert tilpassa systemet. På den andre sida inneber målstyring som metode eit meir pragmatisk syn der ein prøvar å tilpasse målstyringa til røyndomen.

I den grad denne artikkelen fremjar målstyring, er vona at det må vere i varianten målstyring som metode. For mål må vere viktig for ein kvar organisasjon, i alle fall i tydinga av at mål er noko ein arbeider imot og som noko ein kan vite om ein nærmar seg eller ikkje (L97: 14).

Gro Johnsrud Langslet skriv (2000: 39–41) at gode mål har følgjande kjenneteikn: Dei er

- små
- realistiske
- konkrete
- viktige

Dessutan skildrar dei:

- relasjonar, nærver av noko, ikkje fråver
- starten på noko, ikkje slutten
- prosessar

Måla for ei driftseining, t.d. ein skule, kan formulerast på mange nivå. Frå det mest generelle og omfattande overordna målet, til dei heilt konkrete og spesielle arbeidsmåla. Når dette vert bygt opp systematisk, snakkar ein gjerne om ein målstruktur. Mål-middel-hierarkiet, eller mål-middel-pyramiden er eit kjent døme på ein ganske fasttømra målstruktur. Då vert overordna mål splitta opp i fleire underordna mål. Desse underordna måla vil vere dei verkemiddel ein vil nytte for å nå det overordna målet. Denne oppsplittinga held fram slik at eit kvart mål vert splitta opp i underordna mål, der dei underordna måla er meir avgrensa og konkrete enn dei overordna måla. Øvst kjem overordna mål/visjon, i neste høgda kjem hovudmåla, så kjem delmåla (Statskonsult 1989:20). Nedst i målpyramiden er arbeidsmåla, som er så konkrete og tiltaksretta at det ikkje er føremålstenleg å splitte dei vidare opp. Det neste er tiltaka. Når arbeidsmåla skal formulerast, gjev ROTUR (Stenberg 1987:44–45) ein god hugseregul for korleis dei bør vere:

- Resultatskildrande
- Objektivt målbare

- Tidsavgrensa
- Utviklande
- Realistiske

Sjølv om ein ikkje alltid klarer å kome alle desse ”krava” i møte, kan ROTUR vere ei god hjelp til å formulere gode arbeidsmål.

Gjennom arbeid med målformulering kan mønsteret i mål-middel-hierarkiet vere ei god hjelp til å ordne tankane og sjå samanhengar i måla for den aktuelle verksemda. Men eg har også støytt på problem i slikt arbeid. Mål-middel-hierarkiet kan lett ”ta av” og verte så omfattande og rikt på detaljar at det tek til å leve sitt eige liv. Det vert liksom eit poeng å gjere samanhengane mest mogleg fullstendige og tydelege på papiret, medan relevansen for det praktiske arbeidet i kvardagen vert mindre påakta. Dette kan i sin tur føre til at arbeidet med målstrukturen tek så mykje energi at det er lite krefter att til å gjennomføre tiltak for å nå måla.

I slagordet heiter det at ”det gjeld å gjere rett ting på rett måte”. Av dette følgjer at det er først då ein får kvalitet, når det nødvendige/ønskjelege vert gjort på den rette måten. Mål-middel-hierarkiet har lett for å leggje vekta på det som skal gjerast, på ”dei rette tinga”. Men det er også viktig å ta med noko om korleis det skal gjerast, kva verdiar som skal prege dei midla som skal brukast får å nå måla. Sagt på ein annan måte er det viktig at målstrukturen seier noko både om *kva* som skal gjerast og *korleis* det skal gjerast.

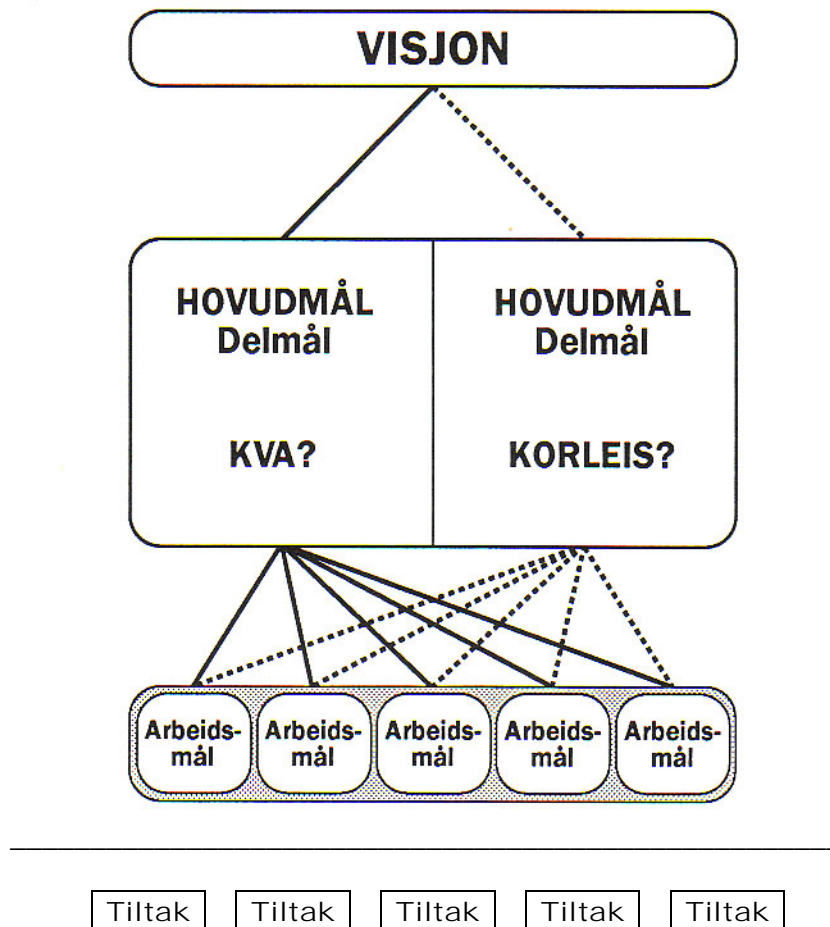
Statskonsult (1988) skriv at det er dei kvantitative og eksterne indikatorane som dominerer over dei kvalitative og interne indikatorane i målstyrings- og verksemdsplanleggingstenkinga (sitert i Eriksen 2000: 108). Denne oppfatninga er ein viktig grunn til at skulefolk er skeptiske til målstyringskonseptet. Helle (2002:97–100) nyanserer dette noko og skil mellom det han kallar stengd og open målstyring i skulen. Stengd målstyring er assosiert med eit snevert læringsomgrep med vekt på faktakunnskap, medan open målstyring set danningsidealet i sentrum. Det er i retning av ei slik open målstyring eg ønskjer å strekkje meg ved medvite å halde eit sterkt fokus på det kvalitative og innarbeide det også i målformuleringane.

Ut frå det som her er skrive om mål, tenkjer eg at det er føremålstenleg å byggje opp ein målstruktur for organisasjonen som balanserer følgjande omsyn:

- viser den nødvendige samanhengen mellom måla og verksemda
- ikkje vert for rikt på detaljar

- tek vare på kvalitetsperspektivet

Dette er forsøkt illustrert i figur 3.



*Figur 3: Ein målstruktur som viser samanhengen mellom mål og verksemd, ikkje er for detaljrik og tek vare på kvalitetsperspektivet (over streken). Under streken er fleire "tiltak" markerte. Tiltaka høyrer ikkje med til målstrukturen, men er det som vert gjennomført for å realisere arbeidsmåla og på den måten alle måla i strukturen.*

Tanken er at visjonen skal vise den overordna retninga for verksemda. Hovudmål og (tilhøyrande) delmål skal gjere dette meir konkret. Og på delmål nivået vil det vere mål som gjev uttrykk både for kva som skal gjerast og korleis det skal gjerast. Desse to aspekta ved delmåla skal så smelte saman i arbeidsmåla. Tiltaka er aktivitet som vert sett i gang for å nå eit arbeidsmål. Til vanleg vil eit tiltak vere innretta mot eitt arbeidsmål, men stundom kan eit tiltak bidra til å oppfylle fleire arbeidsmål.

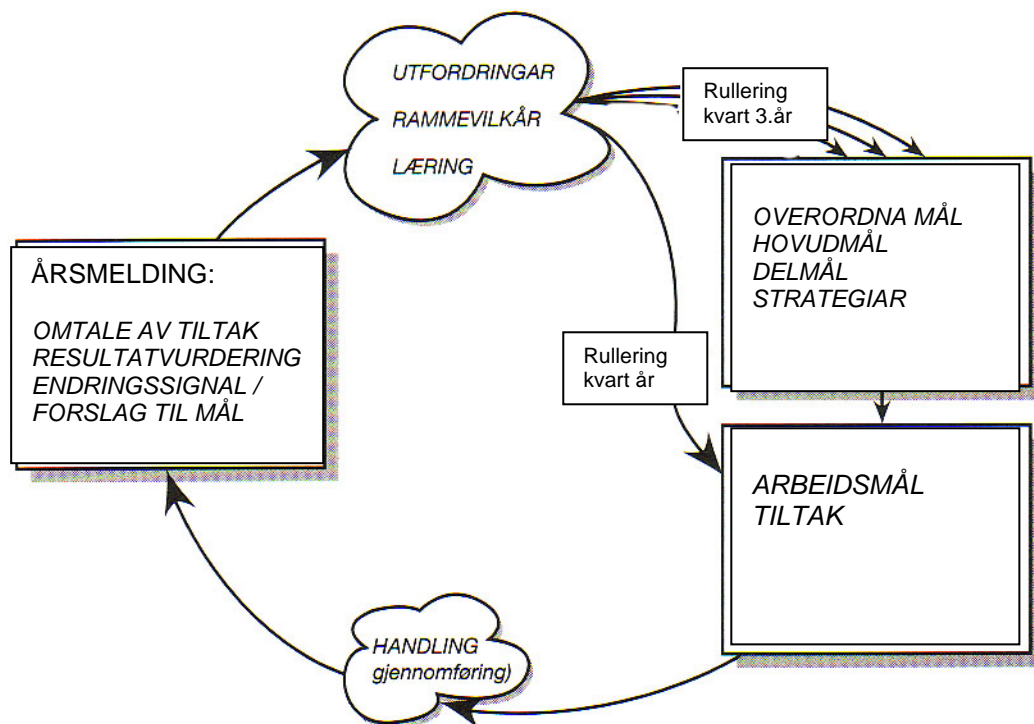
## Rullering av måla

Det er ønskjeleg at målstrukturen går inn som ein naturleg del av det som gjeld organisasjonen sin verksemdsyklus (figur 1). Det inneber for det første at vurderinga av verksemda vert gjort med omsyn til den målstrukturen som er utarbeidd. Artikkelen om intern årsmelding i denne rapporten, går nærare inn på korleis det kan skje reint praktisk. Då skildrar og vurderer ein all den aktiviteten som har funne stad i forhold til dei måla som er sette for organisasjonen for vedkomande år.

I denne samanhengen kan det vere naturleg å dele måla i to prinsipielt ulike grupper: kontinuerlege mål og eingongsmål. Dei kontinuerlege måla er slike som ein ”alltid” vil ha. Eit døme frå NCS sin målstruktur kan vere: ”NCS bidrar til å gi den enkelte tro på seg selv, sin egenverdi, sine evner og anlegg”. Sjølv om ein skulle ha klart å gjennomføre tiltak som realiserer dette målet eit år, vil målet vere like aktuelt neste år. Men dersom eit mål er å skaffe videokanon på de største klasseromet, og ein klarte det i løpet av fjoråret, ja, så er det naturleg å ta det målet ut av målstrukturen fordi det er nådd. Det er såleis ein del av arbeidet med årsmeldinga å vurdere kva mål som ikkje lenger er aktuelle og bør takast ut. Så kan det vere at utfordringane og rammene har endra seg, slik at nokre av dei gamle, kontinuerlege måla ikkje lenger er gode ”svar” med tanke på komande periode. Då bør slike mål anten justerast eller bytast ut med andre mål slik at målstrukturen er mest mogleg i samsvar med den aktuelle situasjonen.

No er det rimeleg å rekne med at di lenger oppe i målstrukturen ein er, di mindre aktuelt vil det vere å forandre på måla frå år til år. Dette gjenspeglar ein tankegang som finst innanfor kommunal planlegging. Der seier ”læreboka” at den langsiktige delen av kommuneplane skal rullerast ein gong kvart tredje år, medan den kortsiktige delen (handlingsplan/årsplan) skal rullerast kvart år (Kommunenenes Sentralforbund/Miljøverndepartementet 1990: 25, Hunnes 1991: 28–29). Tankegangen i rulleringa kan illustrerast med figur 4. Lat oss gå inn i figuren ved gjennomføringa av verksemda. Når gjennomføringa er over, skal aktiviteten vurderast. Dette bør skje gjennom arbeidet med årsmeldinga, der ein:

- omtalar tiltak som er gjennomførte
- vurderer resultat i forhold til mål
- kjem med endringssignal/forslag til mål for framtida



Figur 4. Rullering av målstrukturen i ein organisasjon.

Årsmeldinga med sine vurderingar, endringssignal og forslag til mål for framtida, uttrykkjer viktige sider ved det organisasjonen har lært om verksemda førre år. Denne læringa, saman med dei rammevilkåra og utfordringane som organisasjonen har, gjev innspel til det vidare arbeidet med mål og tiltak i framtida. Dette gjeld både for den årlege rulleringa av arbeidsmål og tiltak og for den treårlege rulleringa av den øvste delen av målstrukturen. I det siste tilfellet vert i røynda heile målstrukturen rullert. Dei årsmeldingane som er laga sidan førre totale rullering, er no med og gjev innspel også til den overordna delen av målstrukturen. Skiftinga mellom den årlege rulleringa av den kortsiktige delen og den treårlege rulleringa av heile målstrukturen er eit viktig poeng i figur 4.

## **Utvikling av målstrukturen for NCS**

### **Arbeidsprosessen**

Den tankegangen som det er gjort greie for ovanfor, låg i botnen for det målarbeidet som vart gjort ved NCS. Eit av utgangspunkta var situasjonsanalysen som vart gjennomført i august 2001, og som er omtala i artikkelen ”Situasjonsanalyse og val av utviklingstiltak”. No kom det ikkje noko konkret forslag om ny målstruktur i arbeidet med situasjonsanalysen. Likevel kom me fram til at det å utarbeide ein ny målstruktur ville vere ein konstruktiv måte å følgje

opp situasjonsanalysen på. Slik kunne skuleutviklingsarbeidet setjast i system. Dessutan var den førre målstrukturen frå 1994, så behovet for ei avløyising/fornyning av denne var tydeleg nok.

Sidan eg var rektor, var det mitt ansvar å syte både for opplegg og framdrift i arbeidet med ny målstruktur. Lærarrådet var det forumet som gjorde det meste av grunnarbeidet. Av protokollen går det fram at saka "målstrukturarbeid" stod på saklista så godt som kvar veke frå september til februar utanom juleferien.

I starten vart det diskutert kva form måla skulle ha. Nokre meinte at det var best å bruke former som "Arbeide fram mot..." "Ønskjer å...". Andre meinte at målformuleringane skulle uttrykkje den tilstanden ein ønskjer å nå, t.d. "NCS er eit vekstmiljø for det heile mennesket". Til dei som meinte at ei slik formulering kan verke ganske sjølvgod, vart det svara at sidan dette står i ein målstruktur, så vil dei fleste forstå at dette er ein tilstand organisasjonen vil arbeide fram imot, og ikkje ein påstand om dagens tilstand. Dette er også i tråd med det Stenberg (1987:44) skriv om at det er lurt å omtale måla som noko som er oppnådd/resultatet heller enn det ein skal gjere for å kome dit. Dette siste synet fekk gjennomslag.

Målformuleringane vart arbeidde med og filte på i fleire rundar før lærarrådet midt i oktober hadde formulert følgjande forslag til visjon/overordna mål:

*"Gjennom et dynamisk og utfordrende læringsmiljø bygget på kristne verdier, legger NCS til rette slik at elevene utvikler seg faglig og sosialt som hele mennesker som tar ansvar for seg selv og andre."*

Etter vidare arbeid med å finne hovudmål, var det semje i lærarrådet om å byggje målstrukturen på følgjande fire berebjelkar:

- NCS framstår med et tydelig kristent menneske- og verdisyn
- NCS er et vekstmiljø for det hele mennesket
- NCS forbereder elevene på aktiv deltakelse i samfunnslivet
- NCS samarbeider nært med hjemmene

Her går det fram at ikkje alle verksemdsområda ved skulen er tekne med i målstrukturen. Det gjeld t.d. det meste av det som har med personalet, leiinga og administrasjonen av skulen å

gjere. Når desse sidene ikkje er tekne med i målstrukturen, inneber ikkje det at dei er uviktige. Skulen har mange rutinar der også desse områda kjem i fokus, t.d. medarbeidarsamtalar, lærarmøte, personalmøte, leiarmøte m.m. Likevel er det klårt at NCS som organisasjon/skule valde å setje fokus på dei spesielt elevrelaterte sidene ved skulen i målstrukturen sin. Ved å sjå på heile målstrukturen, kan ein også få eit inntrykk av at innhaldet i kjerneverksemda for skulen, altså det fagstoffet som skal lærast, har fått lite plass. At det ved skulen t.d. var særleg fokus på lesing gjennom eit eige leseprosjekt skuleåret 2001/2002, kunne godt ha kome til uttrykk i målstrukturen. Fleire liknande prioriteringar når det gjaldt det faglege, kunne gjerne ha vore tekne med. Eg vil såleis slett ikkje hevde at målstrukturen vart perfekt, men det var korkje nødvendig eller ambisjonen vår i første omgang. Ved revidering/rullering av målstrukturen ligg det godt til rette for å innarbeide dei målområda som måtte mangle. Og på den måten vil målstrukturen kunne gjerast betre år for år.

I løpet av arbeidet med målstrukturen vart det diskutert mykje i kva grad det skulle formulerast mål både for verksemd som det er lang og sikker tradisjon for å drive og for nye område/nye tiltak som bør setjast i verk. Me kom ikkje fram til noko eintydig svar på dette spørsmålet. Derfor finst det i målstrukturen formulert ein god del mål for aktivitetar som ”alltid” har funne stad ved NCS. Hovudgrunnen til at slike formuleringar vart tekne med, var at ein ville sikre seg at desse sidene ved verksemda ikkje vart gløymde. Likevel kan det nok hende at nye mål og tiltak hadde lettare for å kome med i målstrukturen enn dei tradisjonelle/tilvande måla og tiltaka.

I august, desember, februar og mai/juni var alle elevane, kvar med minst ein av foreldra, samla i Nairobi<sup>4</sup>. Desse fellesperiodane gav gode høve til foreldremøte og skulestyremøte. Til fellesperioden i desember var arbeidet med målstrukturen kome så langt, at det var råd å sjå i kva retning det gjekk. Det passa derfor godt at foreldrerådet<sup>5</sup> og styret for skulen vart spesielt inviterte til å kome med synspunkt. Det vart presisert at det på ingen måte var for seint å kome med nye innspel, sjølv store endringar kunne det argumenterast for. Det vart altså kalla inn til arbeidsmøte både i styret og foreldrerådet. Styret gjorde vedtak (sak 37/01) om å støtte arbeidet så langt og oppmøde foreldre og andre interesserte om å kome med innspel vidare i prosessen. Det kan vere grunn til å presisere at i prinsippet hadde styret hand om heile

---

<sup>4</sup> Dei yngste elevane ved skulen (1.–4. klasse) budde heime på ulike misjonsstasjonar i Kenya og Tanzania det meste av skuleåret.

<sup>5</sup> Alle foreldra kan møte i foreldrerådet.

prosessen, og det var eit poeng at styret ikkje berre skulle starte prosessen og så vedta det dokumentet som kom ut av prosessen. Nei, styret skulle også vere med gjennom prosessen og kunne kome med innspel og leggje føringar både når det gjaldt dei konkrete målformuleringane (innhaldet) og arbeidsmåtene (prosessen).

Ein del foreldre var med på eit arbeidsmøte som vart arrangert 07.12.01. Sjølv om det ikkje kom mange endringsforslag, var det tydeleg at foreldra sette pris på dette høve til å drøfte skuleverksemda i eit litt meir overordna perspektiv enn det dei mange daglege sakene legg til rette for.

Etter nyttår arbeidde lærarrådet vidare med målstrukturen m.a. på bakgrunn av det som kom fram på møta i desember. Det ferdig utarbeidde forslaget frå lærarrådet si side, la rektor fram for styret. 04.02.02 gjorde styret for skulen så følgjande vedtak:

1. Styret vedtar ”Målstruktur for NCS 2002–2005” med følgende tillegg: Det bør komme en formulering om at elevene skal gjøres kjent med norsk kultur inn blant arbeidsmålene under hovedmål ”NCS forbereder elevene på aktiv deltakelse i samfunnslivet”.
2. Det informeres om målstrukturen på tjenlig vis slik at elever, foreldre, ansatte ved NCS og NLM gjøres kjent med strukturen. Blant annet
  - a. informeres misjonærkonferansen for Kenya og Tanzania i 2002 om den
  - b. den presenteres for foreldremøte i august hvert år
  - c. alle nye foreldre og ansatte ved NCS får en kopi av målstrukturen
3. Målstrukturen nyttes som ”speil” når virksomheten ved NCS for skoleåret 2001/2002 skal vurderes i mai/juni 2002. Foreldre inviteres til å være med på denne vurderinga.
4. Målstrukturen (arbeidsmål/tiltak) er en viktig del av grunnlaget når detaljplan for skoleåret 2002/2003 legges og ansvar og oppgaver fordeles i august måned.
5. Målstrukturen revideres etter følgende rytme:
  - Arbeidsmål/tiltak vurderes og vedtas på nytt hvert år ved vurdering av virksomheten ved NCS i juni måned
  - Visjon, hovedmål og delmål vurderes hvert tredje år, neste gang i 2005

Heile målstrukturen slik han vart vedteken finst i vedlegg (Vedlegg 2) bakarst i denne rapporten.



## Vurdering av prosessen

Det vart lagt opp til at arbeidet med målstrukturen skulle byggje på tre hovudprinsipp:

1) prosessarbeid, 2) ikkje for omfattande/arbeidskrevjande og 3) brei mobilisering. Eg vil kort kommentere arbeidet med tanke på desse prinsippa i tillegg til kva merksemd målstrukturen har fått ved NCS etter at han var vedteken.

Protokollane for skulestyret, foreldrerådet og lærarrådet viser korleis målstrukturen vaks fram bit for bit i løpet av ein periode på om lag eit halvt år. Dette skulle godtgjere at prinsippet om prosessarbeid har vore relativt aktivt inne. Foreldre, tilsette og skuleeigar var prøvt aktivt dregne med i arbeidet. Elevane var med på idédugnaden som representerte eit viktig utgangspunkt for målarbeidet, men i det vidare arbeidet var dei ikkje direkte inne. Eg vil hevde at det var eit utslag av gløymse meir enn uvilje. Likevel gav skulen her frå seg eit viktig høve til å realisere eit av sine eigne mål: ”NCS forbereder elevane på aktiv deltakelse i samfunnslivet”. Det er lite tvil om at elevane kunne hatt godt læringsutbytte av å vere aktivt med i ein slik prosess med tanke på framtidig deltaking i demokratiske prosessar. I tillegg er det ikkje usannsynleg at dei kunne ha kome med innspel som ville gjere målstrukturen kvalitativt betre.

Det er vidare klart at lærarrådet (der internatleiar også er med) var det forumet som arbeidde mest med denne saka. Det er rimeleg å rekne med at lærarane hadde stor tillit og prestisje hos foreldra i ei såpass språkleg/teknisk sak som dette var, ikkje minst når dei stod fram som samla kollegium. Det var derfor truleg ikkje så lett for foreldra å vere kritiske til forslag som kom frå lærarrådet. Slik eg kjenner desse foreldra, finn eg ikkje grunn til å tru at dei let vere å kome med eigne forslag av servil lærarfrykt. Men i tillit til at lærarane hadde arbeidd grundig med saka, kan det nok hende at dei sjølve ikkje gjekk så djupt i henne som kunne vere ønskjeleg om dei skulle ha gjort seg sterkare og meir aktivt gjeldande i prosessen. Foreldra si deltaking i prosessen var likevel såpass omfattande at det skulle vere grunn til å vente tilstrekkeleg lojalitet til måla, noko erfaringane i tida som har gått etterpå, ikkje motseier.

Arbeidet med målstrukturen var eit særskilt skuleutviklingstiltak, men eg vil ikkje kalle det eit prosjekt i eigentleg forstand. Til det manglar for mange av dei kjenneteikna som eit prosjekt ”skal” ha (Westhagen 2002: 19–20, Fivelstad og Bakka 1987: 55–61, Hunnes 1991: 59–60). Eit hovudpoeng med eit prosjekt er at arbeidet for ein periode skal rivast laust frå den daglege verksemda slik at ein kan samle seg om denne eine oppgåva. I målformuleringsarbeidet ved NCS var det tvert imot eit poeng at arbeidet skulle skje mest mogleg som del av den ordinære

verksemda ved skulen. Slik skulle ein m.a. prøve å hindre at arbeidet tok for mykje energi. Til tider trur eg nok at enkelte i lærarrådet tykte at målarbeidet fekk for mykje merksemd, særleg mot slutten av semesteret før jul. Likevel går det fram av protokollen at ikkje noko møte hadde målarbeidet som einaste sak. Trass dette hadde saka såpass framdrift at ho ikkje utvikla seg til å verte ein verkebyll for personalet. Med omsyn til det krafttaket det trass alt er snakk om, kan det hevdast at prinsippet om at arbeidet ikkje skulle verte altfor omfattande, i rimeleg grad vart imøtekome. Men her vil nok meiningane vere delte.

Hovudpoenget med å utarbeide ein målstruktur, var å lage eit verkemiddel som kunne bidra til å samordne aktivitetane ved skulen. Dette er særleg viktig ved ein slik skule der verksemda er spreidd over store geografiske avstandar (misjonsstasjonar i to land) og med stor gjennomtrekk i staben (dei fleste på 2–3 års kontraktar). Målstrukturen skal leggje grunnlag for fellesskap og motivere for innsats og deltaking (Strand 2001: 435). Det vart derfor oppfatta som viktig å få eit synleg produkt ut av prosessen, så det vart laga plakatar med målstrukturen. Desse plakatanne vart ramma inn og hengde opp i alle dei klasseromma skulen brukar både i Nairobi og på dei andre stasjonane.

I tillegg til dette synlege produktet, var sjølv prosessen verdfull. Det var interessant å observere at arbeidet med målstrukturen gav høve til mange viktige og spennande drøftingar omkring verksemda ved skulen. Gjennom dette arbeidet trur eg at det vart opparbeidd større medvit og kunnskap om skulen enn før. Og det gjeld både foreldre, tilsette og styre. Eg trur at dette ikkje berre påverka kunnskapen om, men også ansvaret for skulen. Bush og Vanebo (1991: 122) skriv at det å formulere mål kanskje er den viktigaste dimensjonen i leiingsarbeidet i ein organisasjon. Arbeidet med å få til ei brei mobilisering, i staden for å "isolere" arbeidet som eit prosjekt, var derfor også ein måte å invitere flest mogleg av interessentane til skulen til å ta del i leiinga av skulen.

Ei viktig prøve på i kva grad prosessen har fungert positivt, er kva som skjer med målstrukturen etter at han er vedteken. At målstrukturen fekk ein god del merksemd også i den første tida etter at han vart vedteken, er berre rimeleg. Som det går fram av både punkt 1 og 5 i skulestyret sitt vedtak, er verknadsperioden for målstrukturen avgrensa. Tanken er at arbeidsmål og tiltak skal vurderast og vedtakast i juni kvart år. Visjon, hovudmål og delmål skal vurderast kvart tredje år (sjå figur 4).

Ei ekstra utfordring med tanke på å få til kontinuitet i målarbeidet var at rektor slutta ved NCS i juni 2002, eit halvt år etter at målstrukturen var vedteken. Vitnemål frå dei som var att, går ut på at det stadig vart referert til målstrukturen i den første tida. Ja, i ein samtale med rektor i 2005 kom det fram at enkelte av dei tilsette ved skulen no var litt lei av alt snakket om målstrukturen. No kan det nemnast at ingen av dei som var tilsette ved NCS i 2005 var med på utarbeidinga av målstrukturen i 2001/2002. Det er ikkje godt å seie kva rolle dette spelar med omsyn til trøyttleiksreaksjonar, men heilt utan verknad er det neppe. Det er skilnad på å arve eit sett målformuleringar og det å vere med på å utarbeide dei.

I tillegg til plakatane med målformuleringane som vart hengde opp i klasseromma, vart også den interne årsmeldinga redigert i samsvar med målstrukturen. Dette var to medvitne tiltak for at måla skulle sige inn og verte ein del av skulekulturen ved NCS.

Om det er eit uttrykk for eit visst gjennomslag i kulturen ved NCS, lojalitet til tidlegare arbeid ved skulen eller om det er fordi det vart opplevd som føremålstenleg, kan eg ikkje svare på. Faktum er i alle fall at det i 2005 vart gjennomført ein gjennomgang og oppjustering av arbeidsmål/tiltak ved NCS slik det går fram av vedlegg til denne artikkelen. Det at arbeidsmåla vert rullert etter tre år, er sjølvstundt ikkje heilt i samsvar med modellen i figur 4 og heller ikkje i samsvar med styrevedtaket i sak 37/01. Men eg finn det naturleg å sjå på det som eit framhald av målarbeidet frå 2001/2002. Kanskje er det å tolke hendingane litt for mykje i positiv lei, men eg ser ikkje bort frå at noko av tankegangen frå arbeidet med målstrukturen faktisk har fått eit visst gjennomslag ved skulen. I den grad det kan vere dekning for ei slik tolking, kan det tyde på at målstrukturen faktisk er eit element som er med på å skape kontinuitet og kvalitet ved NCS.

## ÅRSMELDING MED PLANLEGGINGSPERSPEKTIV

*I dei fleste organisasjonar eksisterer det rutinar for årvisse oppsummeringar av verksemda i ei årsmelding. Truleg opplever mange årsmeldingsarbeid som ei årleg øving som gjev relativt lite utbytte i forhold til innsatsen. Denne artikkelen presenterer ein enkel måte å lage årsmelding på som gjer henne interessant, lett å lese og som dessutan peikar mot framtidig aktivitet. Kort sagt ei årsmelding meir til gagn og mindre til plage.*

*Den første delen er stort sett ei redigert utgåve av ein artikkel som kollega Halldor Åsebø og underteikna skreiv i lag i skriftet KOMMUNALE TEMA (Hunnes og Aasebø 1992). Her kjem først nokre tankar om kva årsmeldinga kan ha å seie for verksemda i organisasjonen.*

*Deretter følgjer forslaget til korleis årsmeldinga kan lagast. Framstillinga her er skriven med særleg referanse til skular, men prinsippa meiner eg er generelle og kan gjelde alle typar organisasjonar. I den andre delen presenterer eg arbeidet med intern årsmelding for Norwegian Community School (NCS) som følgjer det opplegget som er presentert i den første delen<sup>6</sup>.*

### **Årsmeldinga tener fleire føremål**

*Set verksemda i fokus*

Årsmeldinga gjev eit samla bilete av verksemda i organisasjonen og er slik ei viktig informasjonskjelde for alle som er interesserte i eller som vert påverka av organisasjonen.

*Verkar haldningsskapande*

Utarbeidinga av årsmeldinga er eit signal om at det vert arbeidd seriøst i organisasjonen. Her meiner ein alvor både med mål, planar og aktivitetar. Når alle veit at verksemda vert årsmeldt, vil dette fungere som eit positivt press til å få mest mogleg ut av innsatsen i organisasjonen. For ein skule t.d. vil det gjelde både for foreldre, elevar, tilsette, skuleeigar, ja også samfunnet meir generelt.

---

<sup>6</sup> For den som vil gå noko grundigare inn i denne måten å arbeide med årsmelding på, viser eg til eit temahefte om politisk handsaming av kommunal årsmelding som Kommunenes Sentralforbund i Møre og Romsdal har gjeve ut (Hunnes 1990).

### *Gjev kvardagen perspektiv*

Det er viktig av og til å stoppe opp og løfte blikket frå dei mange gjeremåla i kvardagen, sjå på og setje namn på det ein har gjort og har vore med på. Så kan ein vurdere det i forhold til t.d. mål og ressursbruk. Slik kan ein få auge på den samanhengen verksemda står i. Dette er eit viktig grunnlag for å justere den vidare kursen og for å styrke motivasjonen for vidare arbeid.

### *Presenterer ei oversikt over aktiviteten*

Årsmeldinga gjev oss ei oversikt over kva aktivitetar som er gjennomførte. Det kan innehalde dei områda aktiviteten dekkjer, t.d. læringsarbeidet i skulen, danningperspektivet i skulearbeidet, samarbeidet heim/skule, bygg og anlegg, administrasjon og leing. Ei slik oversikt over aktiviteten har sin eigenverdi, og samtidig er det viktig som grunnlag for dei følgjande punkta.

### *Gjev ei vurdering av verksemda*

Årsmeldinga gjev oss høve til å tenkje over kva som har fungert bra og kva som bør gjerast betre eventuelt kuttast ut for framtida. Ein bør sjå på kva verksemda har tilført organisasjonen og dei han skal tene og korleis ressursutnyttinga har vore. Kanskje kjem ein på sporet av nokon som bør få ros for god innsats og for god ressursutnytting?

### *Grunnlag for læring*

Årsmeldinga er eit godt høve til å summere dei erfaringane som er gjorde i året som har gått. Det som lukkast, kan truleg prøvast på nytt, om enn kanskje litt endra. Det som har vore mindre vellukka, bør omarbeidast før eventuell ny gjennomføring. Kort kan ein seie at læring er det å endre framferd eller måte å handle på. Ikkje berre personar, men også organisasjonar kan lære. Når ein organisasjon endrar framferd eller måtar å handle på, har han lært. Slik endring kan kome til syne t.d. i prosedyrar og rutinar. Når ein tenkjer på årsmeldinga som ein arena for læring, kan ein knyte an til prinsippet/tanken om erfaringslæring. Moxnes (1981: 53) framstiller ein slik prosess med følgjande trinn: Det første trinnet er at ein utfører ei handling og så registrerer konsekvensane av denne. Det neste trinnet er at ein forstår, først det spesielle ved denne situasjonen, deretter det generelle prinsippet som denne situasjonen og andre, liknande situasjonar fell inn under. Når dette er oppnådd, står det att å bruke det som er lært i nye situasjonar der dette er aktuelt. Moxnes viser til Argyris og hevdar at erfaring i seg

sjølv ikkje er nokon garanti for læring (ibid. s. 51). Erfaringa/opplevinga må medvite setjast inn i erfaringslæringsprosessar, og årsmeldingsarbeidet gjev høve til nettopp det.

### *Peikar framover*

Det ein har lært gjennom arbeidet med årsmeldinga, er naturlege innspel i den vidare styringa og planlegginga av verksemda. Slik går årsmeldinga med sine vurderingar inn som eitt av fleire element i verksemdsyklusen for organisasjonen: planlegging, gjennomføring og vurdering, slik figur 1 i denne rapporten viser.

### *Markerer ein ny start*

Årsmeldinga markerer avslutninga på aktiviteten i fjor. Arket er vendt arket til ei ny side. No er sjansen der til å starte på nytt og prøve ut visdomen i påstanden om at det er viktigare å kome i gang enn å gjere det perfekt den første gongen. Tanken med den måten å arbeide med årsmelding på som vert presentert i denne artikkelen, er at dette arbeidet skal leggje til rette for å vidareutvikle organisasjonen og sjølve årsmeldingsarbeidet frå år til år. Gode årsmeldingsrutinar oppstår neppe i eit enkelt glimt av lys, ein gong for alle, men må utviklast og tilpassast i ein kontinuerleg prosess over lang tid. Sagt på ein annan måte: det treng ikkje om å vere perfekt den første gongen, ein ny sjanse vil kome neste år. Rett forstått skulle dette dempe ein eventuell prestasjonsangst og gje frimod til å prøve. Her ligg noko av det positive potensialet ved rullerande planlegging/verksemd.<sup>7</sup>

## ***Eit forslag til mal***

### **Form og innhald**

Det finst ingen allmenngyldig mal for korleis ei årsmelding skal strukturerast. Likevel har dei fleste organisasjonar utvikla sin eigen tradisjon. Mange av desse tradisjonane ser ut til å ta meir omsyn til framtidige historieskrivarar enn til den framtidige verksemda i organisasjonen. Men begge deler er mogleg å få til på ein gong, noko denne artikkelen vonleg vil vise.

Når årsmeldinga vert skriven for eigen organisasjon, må ho ikkje signalisere at det er viktigare å forsvare fortida enn å lære av henne. Det er likevel eit poeng å gje plass til å omtale det gode som er gjort i løpet av året. I denne samanhengen vert årsmeldinga truleg meir leseverdige dersom ein unngår tradisjonell oppramsing og maktar å fokusere på dei viktigaste problemstillingane for organisasjonen. Hovudpoenget er at årsmeldinga

---

<sup>7</sup> Sjå meir om rullering i artikkelen "Å utvikle målstruktur i ein organisasjon" i denne rapporten.

kommuniserer så klart som råd dei viktigaste sidene ved verksemda, og at ho ikkje heng fast i det som vart gjort i fortida, men peikar framover, mot den verksemda som skal kome. I ei eller anna form bør årsmeldinga derfor innehalde eit tilbakeblikk, ei vurdering og forslag til endringar/mål for framtida.

Det er mi oppfatning at informasjonsverdien aukar når årsmeldinga presenterer aktiviteten i organisasjonen ved å peike på samanhengar mellom måla for verksemda, og det arbeidet som er gjort. Den/dei som skriv, vil då lettare kunne skrelle bort uviktig informasjon og få framstillinga ”ned på jorda”. Slik vert meldinga lettare å lese også for den som ikkje er topp motivert i utgangspunktet. Figur 5 presenterer eit forslag til ein måte å setje årsmeldinga opp på som er utprøvd i ulike samanhengar, mellom anna ved NCS.

### *1. Årsmeldingsområde*

Ein må bestemme seg for om ein vil lage ei samla oversikt over heile verksemda eller dele henne opp i fleire årsmeldingsområde/resultatområde. I dei tilfelle at organisasjonen har utarbeidd ein målstruktur, vil det vere naturleg å dele årsmeldinga inn i samsvar med dette. Slik kan t.d. hovudmåla i målstrukturen vere årsmeldingsområde. Sjølv om ein har målstruktur, kan viktige område for verksemda vere utelatne av målstrukturen. Slike område kan sjølvstøtt få sine egne årsmeldingsområde likevel.

### *2. Eventuelle mål*

Dersom det er formulert eit eller fleire mål for årsmeldingsområdet, skal desse setjast inn der det er laga plass til dette i skjemaet. I dømet frå NCS kjem delmåla frå målstrukturen inn her. Det finst organisasjonar som ikkje har formulert klare mål. I slike tilfelle kan det vere ein ide å skrive ned nokre ord om kva som er tenkt oppnådd meir generelt gjennom den verksemda som vert driven. Det går også an å la dette feltet stå ope.

### *3. Arbeidsmål og gjennomførte tiltak*

Forholdet mellom eventuelle mål (2) og arbeidsmål (3) i skjemaet, er at dei første gjeld på eit høgare, eller meir generelt nivå, medan dei siste er meir konkrete. Arbeidsmåla er tenkte heilt jordnære og avgrensa, slik at dei kan peike direkte mot enkelte tiltak. Dei tiltaka som svarar til arbeidsmåla, står side om side med desse, om lag som budsjettal og rekneskapstal i ei økonomisk oversikt. Det kan godt vere at det på denne måten ikkje vert like mykje skrift i kvar av dei to kolonnane. Det er rimeleg å tenkje seg at det kan skje i tre ulike variantar:





gjort for å nå dette målet. Døme på det kan vere ”Laga heimeside for skulen”. Det kan vere lurt å standardisere forma på opplysningane. Telegramstil er nødvendig.

#### *4. Vurdering*

Det er vanskeleg å vurdere og måle resultat. Deler av aktiviteten i dei fleste verksemdar kan framstillast med tal, og dette er greitt så langt det rekk. Men det er ikkje uvanleg at svært viktige deler av verksemda fell utanfor i framstillingar med tal åleine. Dette er i høgste grad tilfelle for ein skule. Det er derfor viktig å ikkje avgrense seg til å rapportere berre det som kan skildrast med tal. Stundom viser det seg dessutan at tal har ei slik gjennomslagskraft at dei overdøyver det som vert sagt med ord. Dette kan skje utan omsyn til om tala faktisk gjev eit rett bilete av verksemda. Trass i denne faren, trur eg at det kan vere instruktivt å bruke utvalde tal for verksemda i årsmeldinga. Men då bør tala supplerast med ord der tala vert følgde opp med ein del vurderingar og utfyllande kommentarar. Sjølv om det er vanskeleg, er det derfor truleg viktig å arbeide med å setje ord på det som kan telje som resultat av verksemda i tillegg til det som kjem fram i tabellar og figurar. Dette er det prøvt lagt til rette for gjennom dei to spørsmåla som er foreslått brukt under punkt 4 i skjemaet. I ei slik vurdering er det naturleg å kommentere det som er spesielt viktig innanfor området, t.d. på grunn av omfanget, at det har mykje å seie strategisk, eller fordi det er nytt i forhold til tidlegare år. Dessutan må ein sjå på om det er samsvar mellom innsats og utbytte og om utbyttet av aktiviteten er som venta. Med tanke på at årsmeldinga skal brukast i den framtidige planlegginga, er det også eit poeng å klargjere om utviklinga sist år kan seiast å vere typisk eller atypisk. Dersom det er ønskjeleg, kan ein i vurderinga også kome med korte forklaringar på kvifor ein del arbeidsmål ikkje har vorte følgde opp med tiltak. Vurderinga treng ikkje vere rik på ord. Ho kan godt setjast opp i nokre korte punkt.

#### *5. Endringssignal/mål*

Når aktiviteten er skildra og vurdert, er tida inne til å trekkje opp nokre konklusjonar om korleis verksemda bør gjennomførast i framtida. Her kan det vere nærliggjande først å fokusere på kva ein ønskjer å gjere annleis. Det kan t.d. vere å bruke nærmiljøet meir aktivt eller å satse meir på å få til samarbeid og heilskapstenking i organisasjonen. Men dette er også eit høve til å understreke det som er vellukka gjennomført og som ein vil satse vidare på. Det bør ikkje stillast store krav til endringssignala når det gjeld form og innhald. På dette tidspunktet spelar det t.d. ikkje nokon rolle om endringssignala/måla er på overordna eller på arbeidsmålnivå. Dei signala som vert gjevne i årsmeldinga, er heller ikkje bindande for

verksemda i framtida. Dei er meint som signal og innspel når den vidare verksemda seinare vert planlagt.

## **Prosedyren**

Det er godt om ikkje berre leiinga/rektor tek del i arbeidet med årsmeldinga. Det er naturleg at den som har fått ansvar for eit årsmeldingsområde/resultatområde, skriv meldinga for dette området. For ein skule kan det t.d. vere naturleg at vaktmeisteren skriv den delen som gjeld ”bygg og anlegg”. I dei fleste tilfelle vil det truleg vere naturleg at rektor/inspektør samordnar/tek ansvar for å få utarbeidd årsmeldinga. Dersom alle brukar den same malen for meldinga, kan kanskje samanfattinga nærast gjerast med stiftemaskin. Det kan vere fint å gje ulike interessegrupper, t.d. tilsette, foreldre og elevar, høve til å kome med innspel. Ein skal sjølv sagt vere klar over at det er eit ”møttingspunkt” for slike prosessar, og dette må vurderast konkret i kvart tilfelle.

Etter at årsmeldinga er ferdig behandla administrativt, er det skuleeigar sin tur. Det er naturleg at styret er det organet som gjer vedtak om at årsmeldinga skal gjelde som skulen sin offisielle rapport om det året som ligg bak – og med signal om i kva retning ein ønskjer å styre verksemda framover.

## ***Intern årsmelding for NCS***

I mai/juni 2002 utarbeidde me ved NCS ei intern årsmelding etter den tankegangen og det mønsteret som er omtala over.<sup>8</sup> Då hadde skulen allereie laga to andre årsmeldingar. Den første var laga til misjonærkonferansen for NLM i Aust Afrika og hadde den forma som skulle til for å tildresstille dei tradisjonelle krava til den samanhengen. Den andre vart laga i mai månad med norske skulestyresmakter som adressat og tilfredsstilte deira krav. Kva var så poenget med ei tredje årsmelding? Medan dei to første meldingane mest hadde ein rapporteringsfunksjon oppover i systema (misjonen og styresmaktene), var poenget å lage ei årsmelding med eit internt, skuleutviklande sikte. Tanken med dette var at skulen sine eigne organ gjennom årsmeldingsarbeidet skulle få høve til å vurdere eiga verksemd. Føremålet med vurderinga var å byggje vidare på dei erfaringane som var gjorde og slik skape eit endå betre skuletilbod neste skuleår.

---

<sup>8</sup> Denne årsmeldinga finn du som vedlegg (Vedlegg 3) bakarst i denne rapporten.

Sidan skuleåret er tidsperspektivet for denne meldinga (juli 2001–juli 2002), let ho seg ikkje utan vidare samanlikne med dei andre, ovanfor nemnde meldingane. Dei har kalenderåret som sitt perspektiv. Dei to meldingane har også ein del viktig statistikk som den interne årsmeldinga ikkje har teke plass til. Den interne årsmeldinga er i første omgang derfor ikkje laga som erstatning for dei to andre årsmeldingane, men eit supplement til dei. Likevel burde den interne årsmeldinga relativt lett kunne brukast til misjonærkonferansen og altså erstatte den tradisjonelle årsmeldingsforma der.

Som det går fram av artikkelen ”Å utvikle målstruktur i ein organisasjon” vart det vi løpet av første halvdel av skuleåret 2001/2002 utarbeidd ein ny målstruktur for NCS. Tanken med denne målstrukturen har vore at han skulle fungere på fleire måtar, spesielt gje eit tenleg:

- felles grunnlag for verksemda ved skulen
- styringsinstrument undervegs i skuleåret
- grunnlag til å vurdere skuleverksemda på

Denne konkrete årsmeldinga har fått ein struktur som skal kome det tredje strekpunktet i møte. Årsmeldinga er delt inn i 10 deler, like mange som det finst grupper av delmål i målstrukturen<sup>9</sup>. For kvar årsmeldingsdel er det derfor sett opp hovudmål, delmål 1 og delmål 2 som er overordna det/dei arbeidsmåla som er omtala for vedkomande årsmeldingsdel. Dette er gjort for å vise kva samanheng den gjennomførte aktiviteten står i.

Arbeidsmåla for 2001/2002 vert kanskje oppfatta som den mest sentrale delen av årsmeldinga. Dette er den mest jordnære delen av målstrukturen. Parallelt med arbeidsmåla er dei tiltaka sette opp som er gjennomførte for å oppfylle dei aktuelle arbeidsmåla. Det skal også vere lett å sjå dei tilfella der det ikkje er gjennomført spesielle tiltak for å nå eit arbeidsmål. Så er det under ”tiltak” også sett opp ein del punkt som ikkje refererer seg direkte til nokon av arbeidsmåla. Desse er tekne med fordi dei vert rekna som bidrag til å oppfylle nokon av dei måla (hovudmål, delmål 1 og delmål 2) som er overordna i forhold til arbeidsmåla.

Årsmeldingsstrukturen gjev plass til vurdering av verksemda i forhold til dei oppsette måla. Her er det litt plass til å utdjupe / forklare noko av det som er rapportert ovanfor, og slik gje

---

<sup>9</sup> Den aktuelle målstrukturen finst som vedlegg til artikkelen ”Å utvikle målstruktur i ein organisasjon” i denne rapporten.

eit noko meir nyansert bilete og samtidig danne grunnlag for å gjere endringar med tanke på framtida. Endringssignala som det er gjeve plass for mot slutten av kvar årsmeldingsdel, representerer eit dynamisk element i årsmeldinga og det er her signal om korleis ein kan gjere neste år betre, er forsøkt innarbeidd.

Den samla målstrukturen for NCS har tidsperspektivet 2002–2005, og dei arbeidsmåla som vart vedtekne i februar 2002, har tidsperspektivet 2002. Derfor ville det vere urimeleg å rekne med at alle arbeidsmål skulle vere oppfylte gjennom korresponderande tiltak i vårsemesteret 2002. Det vart likevel gjennomført ei vurdering av verksemda ved NCS for skuleåret 2001/2002 for å vise at det er mogleg å lage ei slik årsmelding, og for å få eit best mogleg utgangspunkt for god måloppnåing i løpet av skuleåret 2002/2003.

Som nemnt i artikkelen om målstrukturen i denne rapporten, vart ikkje alle viktige verksemdsområde ved skulen tekne med i målstrukturen. Sjølv svært viktige sider var utelatne. Det gjeld t.d. det meste som har med personalet, leiinga og administrasjon ved NCS å gjere. Sidan desse sidene ikkje er med i målstrukturen, vart dei heller ikkje vurderte gjennom den interne årsmeldinga. Det er naturleg at det vart slik, men slett ikkje tvingande nødvendig. Etter mi vurdering er dette det svakaste punktet ved denne årsmeldinga. For sjølv om målstrukturen ikkje har noko område for bygg og anlegg, leing og personalrøkt, er det ikkje noko i vegen for å behandle desse som årsmeldingsområde i årsmeldinga. Dette burde ha vore gjort. Men denne utelatinga kan illustrere at denne måten å lage årsmelding på innbyr til vidareutvikling. For når ein oppdagar slike tilkorkomingar, kan ein bøte på dette til neste år. Tankegangen om rullerande verksemd/planlegging legg til rette for ønskjelege forbetringar på ein god måte. Trass i at enkelte verksemdsområde ikkje er tekne med i målstrukturen, kan skulen likevel arbeide målmedvite på desse områda. Men sjansane er sjølvstare store for at desse områda får mindre merksemd. Derfor er det all grunn til gjennom årsmeldingsarbeidet å vurdere om ikkje viktige område som enno ikkje er tekne med, bør inkluderast i målstrukturen. Slik kan viktige område ved skuleverksemda etter kvart finne vegen inn i målstrukturen via årsmeldinga.

Etter at rektor hadde kladda den interne årsmeldinga, vart ho lagt fram for foreldrerådet, lærarrådet og styret til behandling. På bakgrunn av innspel frå desse organa, vart det gjort justeringar. Store endringar vart ikkje gjorde i denne delen av prosessen, men det var sjølvstare

svært viktig at dette vart gjort med tanke på alle dei positive verknader som årsmeldinga kan ha i organisasjonen. Styret gjorde slikt vedtak i møtet sitt 10.06.02 (sak 21/02):

”Skolestyret oppfordrer foreldrerådet og lærerrådet om å behandle og arbeide vidare med ”Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002” med tanke på skoleåret 2002/2003. Ei lignende årsmelding bør ved slutten av skoleåret 2000/2003 lages og inngå i skolens løpende utviklingsarbeid når det gjelder planlegging – gjennomføring – evaluering (årssyklus) av skolens virksomhet”

Det er opplagt at kontinuitet og langsiktig satsing er avgjerande når eit slikt opplegg for årsmelding skal utprøvast og innførast i ein organisasjon. Forholda ligg i så måte ikkje særleg godt til rette ved NCS sidan der er uvanleg stor gjennomtrekk både når det gjeld elevar, personale og leing. Me hadde likevel lyst til å prøve og sidan det var eg som kjende til denne måten å drive skuleutvikling på, var det nødvendig at eg fekk vere med på den første gjennomføringa. Sidan eg skulle slutte ved NCS i juni 2002, måtte denne gjennomkøyringa finne stad ved slutten av skuleåret 2001/2002. Eg hadde nok eit håp om at andre skulle ta opp tråden dei påfølgjande åra. Styret ønskte det same, noko vedtaket i sak 21/02 signaliserer, men så langt har det ikkje skjedd. Det vil eg heller forklare med stor gjennomtrekk i personalet enn at metoden ikkje høver eller ikkje er god.

For å kunne gjennomføre eit slikt opplegg for årsmelding, må ein sjølvstekt kjenne til det og ha lyst til å prøve. Denne artikkelen kan vonleg vere ei hjelp i så måte. Norske skular kan akkurat no for tida kanskje få inspirasjon og støtte til å prøve gjennom Kunnskapsløftet sitt fokus på skuleutvikling. Andre organisasjonar har kanskje andre kjelder å ta av. Dersom ikkje, kan ein prøve ut opplegget kort og greitt ut frå håpet om at det utbyttet organisasjonen får, vil forsvare ressursbruken. Det var ei slik vurdering som låg til grunn for NCS si gjennomføring i 2002. Og det er ei tilsvarende vurdering som ligg bak skrivinga av denne artikkelen.

## LITTERATUR

- Amdam, J og Amdam, R (1988): *Kommuneplanlegging etter dugnadsmetoden*. Møreforskning Arbeidsrapport V8802, Volda.
- Amdam, J og Amdam, R (1990): *Strategisk og mobiliserande planlegging*. Det norske Samlaget, Oslo.
- Bolman, L.G og Deal, T.E (1998): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Bush og Vanebo (1991): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Tano, Steinkjer/Trondheim.
- Enderud, H (1989): *Beslutninger i organisationer i adfærdsteoretisk perspektiv*. Fremad, København.
- Eriksen, E,O (2002): *Kommunikativ ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Fivelstad, E og Bakka J.F (1987): *Organisasjonsteori Struktur, kultur, prosesser*. Bedriftsøkonomens forlag, København.
- Flaa, P mfl. (1997): *Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Helle, L (2002): *Rom for handling*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hunnes, O.R. (1990): *Politisk handsaming av kommunal årsmelding – eit forslag til praktisk opplegg*. Kommunenes Sentralforbund Møre og Romsdal og Møreforskning Molde/Volda.
- Hunnes, O.R (1991): *... Fordi personalet er ein nøkkelressurs*. Møreforskning Volda/ Kommunal Opplæring Møre og Romsdal, Volda.
- Hunnes, O.R (1993): *Best mogleg med tilgjengelege ressursar*. Møreforskning Volda/KS Forskning, Volda.
- Hunnes, O.R (1994): *Kommunal verksemd*. Kommuneforlaget, Oslo.
- Hunnes, O.R (1996): "Frå prosjekt til ordinær drift – ein kneik i kommunalt OU-arbeid" i *KOMMUNALE TEMA forum for kommunal sektor* nr. 1/96
- Hunnes, O.R og Aasebø, H (1992) : "Godt nok er alltid best!" i *KOMMUNALE TEMA forum for kommunal sektor* nr 1/92
- Hunnes, O.R og Kjelle Larsen, J. E (1992): *Kommunal organisasjonsutvikling – eit praktisk opplegg*. Kommunenes Sentralforbund Møre og Romsdal og Møreforskning Volda.
- Jessen, S.A (2001): *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Universitetsforlaget, Oslo.

Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet (1999): *Rammeplan og forskrift for 4-årig ALLMENNLÆRERUTDANNING*.

Kommunenes Sentralforbund/Miljøverndepartementet (1990): *Planlegging og handling*. Kommuneforlaget, Oslo.

Langslet, G.J (2000): *LØFT Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Gyldendal Akademisk, Oslo.

Lyngdal, L.E (1992): *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*. Tano, Kristiansand.

Moxnes, P (1986): *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Paul Moxnes, Oslo.

Statskonsult (1988): *Veiledning i virksomhetsplanlegging*. Oslo.

Statskonsult (1989): *Veiledning i virksomhetsplanlegging for universiteter og høyskoler*. Oslo.

Stenberg, J.E. (1987): *Resultatrettet ledelse Målstyring i teori og praksis*. Bedriftsøkonomisk Forlag, Oslo.

Strand, T (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget, Bergen.

Westhagen, H, Faafeng, O, Hoff, K.G., Kjeldsen, T og Røine, E (2002): *Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse*. Gyldendal Akademisk, Oslo.

## **VEDLEGG**

### **Vedlegg 1:**

SITUASJONSANALYSE OG VAL AV UTVIKLINGSTILTAK (15 s.)

### **Vedlegg 2:**

Å UTVIKLE MÅLSTRUKTUR I EIN ORGANISASJON (3 s.)

### **Vedlegg 3:**

ÅRSMELDING MED PLANLEGGINGSPERSPEKTIV (10 s.)



**Vedlegg 1**  
**SITUASJONSANALYSE OG VAL AV UTVIKLINGSTILTAK**

# **Stormøte om organisasjonsutvikling**

**SITUASJONSANALYSE**

***ARBEIDSBOK***

GRUPPEMEDLEMMER:

SEKRETÆR:

## STORMØTE OM ORGANISASJONSUTVIKLING

Det er viktig at ei slik situasjonsanalyse som er presentert i denne artikkelen, vert styrt med den nødvendige innsikt og mynde. Det er derfor naturleg at leiinga i organisasjonen er ansvarleg for planlegging og gjennomføring av opplegget.

### GRUPPEARBEID

Opplegget er metodisk bygd opp med ei veksling mellom gruppearbeid og plenum. Hovudpoenget med å dele forsamlinga opp i grupper, er å skape ein sosial situasjon der fleire både vert utfordra til og vågar å ta aktivt del i arbeidet. For at alle skal få del i det dei andre har kome fram til, samlast alle deltakarane til plenum mellom gruppearbeida. Kvar arbeidsgruppe skal førebu seg på å presentere sine svar på gruppeoppgåvene i plenumsamlingane.

#### Organisering av gruppene

I utgangspunktet kan alle interessentar i organisasjonen vere med på gruppearbeidet. Forsamlinga vert delt inn i grupper på 5-7 personar. Den som har ansvaret for gjennomføringa av gruppearbeidet, bør ha klar gruppeinndelinga før møtet tek til.

Gruppene bør samansettast på tvers av dei interessene som er representerte i møtet. Ei rimeleg fordeling mellom kjønna og kanskje geografisk tilknytning kan også vere ønskjeleg å få til.

#### Leiar og sekretær for gruppene

Kvar gruppe skal ha ein leiar og ein sekretær. Leiaren skal sikre framdrifta i gruppearbeidet og passe på at gruppa følgjer dei spelereglane som vert gjevne. Sekretæren skal skrive resultata frå gruppearbeidet på dei tilviste sidene i arbeidsboka. Dessutan skal sekretæren skrive dei prioriterte momenta på plakat eller lysark-plastikk med tanke på presentasjonen i plenum.

Det er fullt mogleg å overlate til den enkelte gruppa å velje leiar og sekretær, men det er eit poeng at gruppa ikkje brukar mykje tid på denne oppgåva.

#### Arbeidsboka

Sentralt i dette opplegget står ei arbeidsbok som er utarbeidd nettopp med tanke på situasjonsanalyse i ein organisasjon. Arbeidsboka er oppbygd med tre deler:

- I. Vurdering av organisasjonen.
- II. Vurdering av situasjonen.
- III. Vidare utvikling av organisasjonen, forslag til tema.

#### Idédugnad og prioritering

Arbeidet i gruppene vekslar mellom idédugnad og prioritering. Poenget med idédugnad er å finne fram til flest mogleg idear / moment om vedkomande tema. Me brukar idédugnad i oppgåvene 1, 3, 5, 7 og 9. Reglane for idédugnad er:

- \* Kast fram mange idear – di fleire, di betre.
- \* Drøfting og diskusjon er strengt forbode.
- \* Skriv ideane / momenta i arbeidsboka slik at alle i gruppa heile tida er orienterte om dei.
- \* Ver ”monoman” – berre positivt (1 og 7) eller negativt (3 og 5).
- \* Dei som bryt desse reglane skal ”kastast ut”.

Oppgåvene 2, 4, 6, 8 og 10 føreset at gruppene skal prioritere det som er viktigast ved den føregåande idédugnaden. Det er lov å gruppere idear/moment under ein sams overordna idé.

## GANGEN I ARBEIDET

Erfaring tilseier at følgjande opplegg kan fungere godt:

### **Plenum I:**

Ein leiar i organisasjonen innleier kort: ”Utfordringane i organisasjonen framover”.

Ansvarleg for stormøtet orienterer om opplegget.

Kommentar: Leiaren presenterer utfordringane for organisasjonen framover. Dette treng ikkje vere organisasjonen sine offentlege synspunkt, men kan sjølvsagt vere det. Poenget er å vekkje og motivere forsamlinga til å tenkje aktivt omkring organisasjonen.

### **Gruppesamling I:**

Oppgåve 1: Positiv idédugnad.

Gruppa skal nemne flest mogleg moment som gjeld **sterke sider** ved organisasjonen og den verksemda han driv (slikt som etter gruppa si meining er bra/godt/positivt).

Oppgåve 2: Prioritering.

Gruppa skal drøfte momenta frå oppgåve 1 og prioritere dei fem viktigaste av dei.

Oppgåve 3: Negativ idédugnad.

Gruppa skal nemne flest mogleg moment som gjeld svake sider ved organisasjonen og verksemda han driv (slikt som etter gruppa si meining er feil og manglar, mindre bra/dårleg/negativt).

Oppgåve 4: Prioritering.

Gruppa skal drøfte momenta frå oppgåve 3 og prioritere dei fem viktigaste av dei.

Kommentar:

Det er viktig å merke seg at korkje under den positive eller den negative idédugnaden (spørsmåla 1 og 3) er det høve til å drøfte eller kome med reaksjonar på dei momenta som kjem fram. ”Ja, men –” og liknande utsegner er i denne samanhengen å sjå på som rein bannskap.

Gruppa førebur seg på plenum ved å føre dei fem prioriterte momenta for kvar oppgåve på ein plakat eller lysark-plastikk.

### **Plenum II:**

**Kort** rapport frå kvar gruppe, der gruppene presenterer sine prioriterte moment frå oppgåve 2 og 4. Det skal ikkje vere nokon debatt i denne plenumsamlinga.

Kommentar:

Det kan tenkast at ein finn det formålstenleg å dele det som her er kalla Gruppesamling I, og samle gruppene til det første plenum allereie etter at dei er ferdige med spørsmål 1 og 2. Særleg dersom forsamlinga ikkje har brukt denne arbeidsforma før, kan det vere fornuftig på denne måten å sikre seg at arbeidet glir greitt. På den andre sida viser det seg ofte at det går bort ein del tid når deltakarane skal skifte mellom gruppesamling og plenum, og at prosessen slik kan verte litt opphakka.

### **Gruppesamling II:**

Oppgåve 5: Negativ idédugnad.

Gruppa skal nemne flest mogleg truslar for organisasjonen dei næraste åra (slikt som etter gruppa si meining er vanskar, truslar og farar i framtida).

Oppgåve 6: Prioritering.

Gruppa skal drøfte momenta frå oppgåve 5 og prioritere dei fem viktigaste av dei.

Oppgåve 7: Positiv idédugnad.

Gruppa skal nemne flest mogleg moglegheiter for organisasjonen dei næraste åra (slikt som etter gruppa si meining organisasjonen kan bruke / utnytte på ein positiv måte).

Oppgåve 8: Prioritering.

Gruppa skal drøfte momenta frå oppgåve 7 og prioritere dei fem viktigaste av dei.

### **Plenum III:**

Rapport frå kvar gruppe, der gruppene presenterer sine prioriterte endringar frå spørsmål 6 og 8. Det vert svara på spørsmål til avklaring, men ikkje opna for debatt.

### **Gruppesamling III:**

Oppgåve 9: Forslag til tema for vidare utviklingsarbeid.

Gruppa skal m.a. på bakgrunn av det som er fram gjennom arbeidet med oppgåve 1 – 8 kome med forslag til gode måtar å møte utfordringane i framtida med.

Oppgåve 10: Prioritering

Gruppa skal drøfte momenta frå oppgåve 9 og prioritere dei fem viktigaste av dei.

### **Plenum IV:**

Rapport frå kvar gruppe, der gruppene presenterer sine prioriterte endringar frå oppgåve 10. Heller ikkje no skal det opnast for debatt, men gruppene kan få høve til å seie litt om bakgrunnen for prioriteringane sine.

Når gruppene er ferdige med sine rapportar, gir den som har ansvaret for gruppearbeidet ei kort oppsummering av det som er kome fram. Her prøver den ansvarlege å samanfatte og systematisere, og på den måten å peike på hovudtrekk i det som har kome fram. Dessutan vert det orientert litt om det vidare utviklingsarbeidet.

### **Kommentar:**

Det er viktig at oppsummeringa ikkje får preg av å vere forpliktande konklusjonar. Dersom det skjer, vil gjerne ein del deltakarar oppleve seg "bondefanga" eller manipulert gjennom denne arbeidsmåten. I så fall vil opplegget lett gjere meir skade enn gagn.

### **TIDSPLAN**

Det er viktig at framdrifta i gruppearbeidet er god. Derfor må vi tenke grundig gjennom den tidsplanen vi vil legge opp til. Erfaringar tyder på at følgjande "standard" kan vere eit brukande utgangspunkt for slike vurderingar (organisering og beskjedar medrekna):

Plenum I:	30 minutt
Oppgåve 1 - 4:	40 minutt
Plenum II:	3 minutt pr. gruppe
Oppgåve 5 - 8:	40 minutt
Plenum III:	3 minutt pr. gruppe
Oppgåve 9 – 10:	40 minutt
Plenum IV:	Etter vurdering der og då.

## RAPPORTERING

Sekretæren for kvar arbeidsgruppe fyller ut ei arbeidsbok med gruppa sine moment og konklusjonar i løpet av gruppearbeidet. Den utfylte arbeidsboka vert såleis gruppa sin skriftlege rapport frå arbeidet. Mange opplever det som svært positivt at dei slepp å ta med seg notatane sine og reinskrive desse ved eit seinare høve. Alle arbeidsbøkene skal samlast inn (ved slutten av stormøtet!). Rapportane vil innehalde vurderingar av organisasjonen med sine sterke og svake sider, truslar og moglegheiter for organisasjonen og moglege tema for vidareutvikling. Rapportane kan seinare samarbeidast til eitt dokument, og gå inn som grunnlagsdokument i det vidare utviklingsarbeidet i organisasjonen.

Sjølv om kvar gruppe berre skal levere inn ei ferdig utfylt arbeidsbok, kan det vere fornuftig å lage så mange bøker at kvar deltakar får sitt eksemplar. Då vil det vere lettare for den enkelte å engasjere seg i gruppearbeidet, fordi dei då har ”programmet” med rettleiing og spørsmålsstillingar framfor seg og ein høveleg stad til å gjere sine personlege notatar.

## LOKALITETAR

Det trengst eit rom der det er plass til alle deltakarane samla, og ein stad der gruppearbeidet kan finne stad. Det har vist seg at det kan vere mest formålstenleg å ha både gruppesamlingar og plenum i det same rommet. Rommet må då vere så stort at gruppene kan sitte rundt kvar sitt bord. Borda vert plasserte slik at gruppene kan arbeide utan å forstyrre kvarandre, men samstundes slik at medlemmene også kan sitte ved dei same borda under plenumsamlingane. På denne måten vert tid spart ved skifte mellom gruppesamling og plenum, og det er enkelt å gje oppfølgingsbeskjedar undervegs når dette er ønskjeleg. Dersom ein har eigne grupperom, bør vere plasserte så nær plenumsalen som råd.

## **DEL I**

### **VURDERING AV ORGANISASJONEN**

#### **1. POSITIV IDÉDUGNAD; STERKE SIDER VED ORGANISASJONEN OG VERKSEMDA HAN DRIV**

Nemn som stikkord sterke sider ved verksemda i organisasjonen.  
Med verksemda i organisasjonen meiner me både organiseringa og dei tenestene/varene som organisasjonen produserer.

Bruk om lag 5 minutt til å kaste fram idear/moment.

Hugs – ingen diskusjon her!

## 2. PRIORITERING AV STERKE SIDER VED VERKSEMDA I ORGANISASJONEN

Prioriter 5 idear/moment frå oppgåve 1. Ver så konkret som mogleg, gjerne med underpunkt.

Bruk maksimalt 10 minutt.

a.

b.

c.

d.

e.

### 3. NEGATIV IDÉDUGNAD; SVAKE SIDER VED ORGANISASJONEN OG VERKSEMDA HAN DRIV

Kva feil og manglar ser gruppa ved verksemda til organisasjonen? Kva hindrar organisasjonen i å gjere ein god jobb?

Bruk om lag 5 minutt på å kaste fram idear/moment.

Hugs – ingen diskusjon her!



#### 4. PRIORITERING AV SVAKE SIDER

Prioriter 5 idear/moment frå oppgåve 3. Ver så konkret som mogleg, gjerne med underpunkt.

Bruk maksimalt 10 minutt.

a.

b.

c.

d.

e.

## **DEL II**

### **VURDERING AV SITUASJONEN**

#### **5. NEGATIV IDÉDUGNAD; TRUSLAR FOR ORGANISASJONEN DEI NÆRASTE ÅRA**

Nemn som stikkord truslane/farane gruppa ser i framtida.  
Bruk om lag 5 minutt på å kaste fram idear/moment.

Hugs – ingen diskusjon her!

## 6. PRIORITERING AV TRUSLAR

Prioriter 5 idear/moment frå oppgåve 5. Ver så konkret som mogleg, gjerne med underpunkt.

Bruk maksimum 10 minutt.

a.

b.

c.

d.

e.

## 7. POSITIV IDÉDUGNAD; MOGLEGHEITER FOR ORGANISASJONEN DEI NÆRASTE ÅRA

Nemn som stikkord dei moglegheitene gruppa ser for organisasjonen i framtida.

Bruk om lag 5 minutt til å kaste fram idear/moment.

Hugs – ingen diskusjon her!

## 8. PRIORITERING AV MOGLEGHEITER

Prioriter 5 idear/moment frå oppgåve 7. Ver så konkret som mogleg, gjerne med underpunkt.

Bruk maksimalt 10 minutt.

a.

b.

c.

d.

e.

## **DEL III**

### **FORSLAG TIL TEMA FOR VIDARE UTVIKLINGSARBEID**

#### **9. IDÉDUGNAD; FORSLAG TIL TEMA/TILTAK FOR UTVIKLING AV ORGANISASJONEN**

Nemn som stikkord tema eller tiltak til å møte utfordringane i næraste åra med. Både små og store tema/tiltak kan/skal nemnast. Bruk om lag 10 minutt på å kaste fram idear/moment.

Hugs – ingen diskusjon her!

## 10. PRIORITERING AV TEMA/TILTAK FOR VIDARE UTVIKLINGSARBEID

Prioriter 5 idear/moment frå spørsmål 9. Forslaga bør vere så konkrete som råd.

Bruk maksimalt 20 minutt.

a.

b.

c.

d.

e.

## Vedlegg 2 Å UTVIKLE MÅLSTRUKTUR I EIN ORGANISASJON

### VISJON / OVER- ORDNA MÅL

Gjennom et dynamisk og utfordrende læringsmiljø bygget på kristne verdier, legger NCS til rette slik at elevene utvikler seg faglig og sosialt som hele mennesker som tar ansvar for seg selv og andre.

### HOVEDMÅL

NCS fremstår med et tydelig kristent menneske- og verdissyn.

NCS er et vekstmiljø for det hele mennesket.

NCS forbereder elevene på aktiv deltakelse i samfunnslivet

NCS samarbeider nært med hjemmene.

### DELMÅL 1

NCS gir kristen kunnskap som kan være grunnlag for troen og rettesnor for livet.

NCS fremmer toleranse bygd på kunnskap, og respekt for personer med annen kultur og trosbakgrunn.

NCS bidrar til å gi den enkelte tro på seg selv, sin egenverdi, sine evner og anlegg.

NCS legger opp til aktive læringsprosesser med faglige utfordringer og varierte arbeidsmetoder.

NCS fremmer personlighetsvekst gjennom en kombinasjon av faglig og sosial utvikling.

NCS utnytter mulighetene ved å være lokalisert i Øst-Afrika.

NCS utrunder og forbereder elevene for norsk skolehverdag og samfunnsliv.

NCS hjelper elevenes foreldre i deres ansvar for å oppdra og å gi opplæring til sine barn.

Skolen bygger sin disponering av lærerressurser på ei samla vurdering av tallet på elever, hvor disse er lokalisert og hvilke behov for lærerhjelp de har.

NCS har skole og internat som integrerte deler av sitt tilbud.

### DELMÅL 2

NCS tilbyr aktiviteter med kristent innhold.

Elevene blir møtt med et kristent verdi- og menneskesyn.

NCS holder fokus på Bibelkunnskap, kunnskap om kristen tro og etikk, kirkehistorie og misjonshistorie.

Eleven får trening i å forstå andres syn.

Skolen tar opplæring i andre religioner alvorlig.

Skolen legger opp til etisk refleksjon i alle fag.

Skolen gir elevene mestringsopplevelser

Skolen gir trening i å formidle budskap til andre på forskjellige måter.

Skolen legger opp til praktiske læringsaktiviteter.

Skolen utnytter sine spesielle forutsetninger for individuelt rettede læringsprosesser.

Skolen sikrer at elevene møter jevnaldringer utenfor skolen.

Når elevene er samlet, står sosial læring sentralt.

Elevene får trening i å forholde seg til enkeltmennesker og grupper av forskjellig art (gruppetørrelse og kultur).

Skolen hjelper elevene til å forholde seg aktivt og reflekterende til den sosiale spennvidde som preger det Øst-Afrikanske samfunnet.

Skolen utnytter de spesielle naturfenomen som finnes i regionen.

Skolen legger opp til et omfattende ekskursjons- og turprogram.

Skolen hjelper elevene til å holde seg orientert om hva som skjer i norsk barne- og ungdomskultur og samfunnet generelt.

Skolen hjelper elevene til å knytte og holde kontakt med andre barn og unge utenfor NCS.

Vi har en åpen kommunikasjon mellom heim og skole/internat.

Evaluerings av skolens virksomheten og målstuktur gjøres i samarbeid med de foresatte.

Elever i 1.-4. klasse får hovedvekt av skoletilbudet sitt lokalisert til hjemstedet.

Elever i klassetrinn 5 og oppover får hovedvekt av sitt skoletilbud lokalisert til Nairobi.

Alle elevene samles i Nairobi minst 4 ganger i løpet av året. To perioder er på minst 3 uker.

NCS samordner skoletilbud for NLM-ansattes barn etter 7.kl.

Elever fra 5.klasse og oppover får et tilrettelagt internattilbud

NLM-misjonærers barn som går på andre skoler, får internattilbud.

Internatansvarlig er med på lærerråd.



**ARBEIDSMÅL/TILTAK –**

**SKAL REVURDERES HVERT ÅR.**

<p>Skolen jobber aktivt med å inkludere elever utenfra tomta i aktiviteter som arrangeres på tomta.</p> <p>Vi tar aktivt opp kvalitetsdiskusjon om litteratur, film og musikk.</p> <p>Diskutere tro i KRL-timene / utfordre elevene på egen overbevisning.</p> <p>Søndagsskole.</p> <p>Andakt på internatet.</p> <p>Yngrestilbud.</p>	<p>Besøke helligdommen for annen religion og annet kirkesamfunn en gang i året.</p> <p>Elevråd og husråd for mellomtrinnet.</p> <p>Bruke opplegget <i>Steg for steg</i> for småskolen.</p>	<p><i>Hva er eleven flink til -</i> kartlegging ved starten av hvert skoleår.</p> <p>Elevene skal opptre for en forsamling utenfor klassen minst 3 ganger i semesteret.</p> <p>Sirkus eller tivoli.</p>	<p>Elevene gjennomfører en stor individuell oppgave, med praktiske innslag.</p> <p>Skolen gir tilbud om <i>bli-flinkere-kurs</i>.</p> <p>Det gjennomføres elevsamtaler med 5.-7. klasse minst en gang i måneden.</p> <p>Vi bruker individuelle arbeidsplaner.</p>	<p>NCS gir tilbud om 3 - 4 fritidstilbud på tomta og minst 1 utenfor tomta.</p> <p>Elevene læres opp til å ta medansvar i tilknytning til skoleturer.</p> <p>NCS utnytter tilrettelagte situasjoner for å praktisere engelsk.</p>	<p>Elevene skal bli kjent med en kenyansk eller tanzaniansk stamme i løpet av året.</p> <p>Tema hvert år: Afrikansk kultur.</p> <p>Leirskole annen hvert år for mellomtrinnet.</p> <p>Tur til Ngong-hills.</p> <p>Besøke en slum (mellomtrinnet).</p> <p>Besøke en institusjon i Nairobi.</p>	<p>Biblioteket er oppdatert på barne- og ungdomslitteratur.</p> <p>Elevene holder seg oppdatert på de dagsavisene som kommer til tomta og på lokalaviser hjemmefra som en finner på internet.</p> <p>Få sendt ut Tv-program fra Norge.</p> <p>Abonnere på <i>Klartale</i>.</p> <p>Samarbeide med svenskeskolen om fritidsaktiviteter.</p> <p>Tema hvert år: Norsk kultur.</p>	<p>Barna på internatet skriver jevnlig hjem.</p> <p>Internat og skole i Nairobi gir individuell tilbakemelding en gang i måneden.</p> <p>Foreldre kommuniserer jevnlig til skole/internat.</p> <p>Vi utgir <i>Løvebrølet</i> omtrent en gang i måneden.</p> <p>Grensesettingsmøte.</p> <p>Evalueringsmøte.</p>	<p>NCS skaffer relevant informasjon over skoletilbud i Nairobi.</p> <p>Den konkrete organiseringen av neste skoleår, blant annet fordeling av lærerhjelp, er klar rundt påske-tider</p> <p>Skolestyret vedtar neste års skolerute i desember.</p> <p>2.klasse og steder som har flere elever i klasserommet, prioriteres ved tildeling av lærerhjelp.</p>	<p>Lærerne deltar med tilsyn i internatet.</p> <p>Leksehjelp er en del av internat-tilbudet.</p> <p>4.klasse får tilbud om tilvenning til internatet.</p>
---	--	---	---	---	---	---	--	---	---

**ARBEIDSMÅL/TILTAK 2005 - 2006**  
**SKAL REVURDERES HVERT ÅR**

NCS framstår med et tydelig kristent menneske- og verdisyn		NCS er et vekstmiljø for hele mennesket			NCS forbereder elevene på aktiv deltakelse i samfunnslivet		NCS samarbeider nært med hjemmene		
<p>Vi tar aktivt opp kvalitetsdiskusjon om litteratur, film og musikk i en fellesperiode.</p> <p>Diskutere tro i KRL-timene / utfordre elevene på egen overbevisning.</p> <p>Elevene bli kjent med Øst-Afrikas kirke- og misjons historie.</p> <p><b>Internatet/tomta</b> Søndagsskole.</p> <p>Andakt på internatet.</p> <p>Yngrestilbud.</p> <p>Skolen jobber aktivt med å inkludere elever utenfra tomta i aktiviteter som arrangeres på tomta.</p>	<p>Besøke helligdommen for annen religion og annet kirkesamfunn en gang i året. Gjelder mellomtrinnet</p> <p>Eleveråd mellomtrinnet.</p> <p>Arbeide med sosial kompetanse.</p> <p><b>Internatet.</b> Husråd for de som bor i internatet</p>	<p>Regelmessig elevsamtale for å kartlegge elevenes ståsted. Den første tidlig på høsten.</p> <p>Elevene skal opptre for ei gruppe utenfor klassen minst 3 ganger i semesteret.</p> <p>Hver elev får muligheten til å utgi et skriftlig arbeid</p> <p>Kunstutstilling</p>	<p>Elevene gjennomfører en individuell oppgave, med praktiske innslag.</p> <p>Elevene gjennomfører minst et prosjekt i halvåret</p> <p>Fagdager</p> <p>Elevene får arbeide med det de vil bli flinkere i.</p> <p>Vi bruker individuelle arbeidsplaner.</p>	<p>Elevene lærer opp til å ta medansvar i tilknytning til skoleturer.</p> <p>Elevene arrangerer en overnattingstur</p> <p>NCS utnytter tilrettelagte situasjoner for å praktisere engelsk.</p> <p>Skolen samarbeider med svenskeskolen om noen fag.</p> <p><b>Internatet/tomta</b> NCS gir tilbud om 3 - 4 fritidstilbud på tomta og minst 1 utenfor tomta.</p>	<p>Elevene skal bli kjent med en kenyansk eller tanzaniansk stamme i løpet av året.</p> <p>Tema hvert år: Afrikansk kultur.</p> <p>Ekskursjoner i nærmiljøet</p> <p>Ha kontakt med Kwinda</p> <p>Besøke en institusjon i Nairobi.</p> <p>Ha kontakt med New Life Mission sitt barnehjem Ongata Rongai.</p> <p>Besøke Manchuru det året det ikke er leirskole</p>	<p>Biblioteket er oppdatert på barne- og ungdomslitteratur.</p> <p>Elevene holder seg oppdatert på de dagsavisene som kommer til tomta og på lokalaviser hjemmefra som en finner på internet.</p> <p>Oppdatere skolens undervisningsvideor</p> <p>Abonnere på <i>Klartale</i>.</p> <p>Bruk av e-mail legges inn i noen av planene for hjemmeundervisningen</p> <p>Tema hvert år: Norsk kultur.</p>	<p>Vi utgir <i>Løvebroet</i> omtrent to ganger i halvåret</p> <p>Skolen arrangerer kurs for foreldre ved skolestart</p> <p><b>Internatet</b> Barna på internatet skriver jevnlig hjem.</p> <p>Internat gir individuell tilbakemelding en gang i måneden.</p> <p>Foreldre kommuniserer jevnlig til skole/internat.</p> <p>Løpende evaluering og husråd.</p>	<p>NCS skaffer relevant informasjon over skoletilbud i Nairobi.</p> <p>Den konkrete organiseringen av neste skoleår, blant annet</p> <p>fordeling av lærerhjelp, er klar ved skolestutt</p> <p>Skolestyret og foreldremøtet behandler neste års skolerute i desember.</p> <p>2.klasse og steder som har flere elever i klasserommet, prioriteres ved tildeling av lærerhjelp.</p>	<p><b>Internatet</b> Lærere bosatt i Nairobi deltar med tilsyn i internatet.</p> <p>Leksehjelp er en del av internat-tilbudet.</p> <p>4.klasse får tilbud om tilvenning til internatet.</p> <p>Organisere SFO-tilbud</p> <p>Arrangere faglige møtepunkt for foreldre og lærere i felles-periodene</p>

## Vedlegg 3

### ÅRSMELDING MED PLANLEGGINGSPERSPEKTIV

<b>Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 1</b>	
<b>Hovedmål:</b> NCS fremstår med et tydelig kristent menneske- og verdisyn.	
<b>Delmål 1</b> NCS gir kristen kunnskap som kan være grunnlag for troen og rettesnor for livet.	
<b>Delmål 2</b> NCS tilbyr aktiviteter med kristent innhold. Elevene blir møtt med et kristent verdi- og menneskesyn. NCS holder fokus på Bibelkunnskap, kunnskap om kristen tro og etikk, kirkehistorie og misjonshistorie.	
<b>Arbeidsmål</b> a. Skolen jobber aktivt med å inkludere elever utenfra tomte i aktiviteter som arrangeres på tomte.  b. Vi tar aktivt opp kvalitetsdiskusjon om litteratur, film og musikk. c. Diskutere tro i KRL-timene / utfordre elevene på egen overbevisning.  d. Søndagsskole.  e. Andakt i internatet.  f. Yngrestilbud.	<b>Tiltak</b> a. - Skolens "byelever" har hatt tilbud om middag og leksehjelp etter skoletid, og alle har benyttet seg av tilbudet. - Alle skolens elever i 4. – 7. klasse har tilbud om å være med i ungdomskoret ved NCS. - Skolens byelever har overnattet på internatet ved behov, f. eks. fra 17. til 18. Mai. - Elevene på svenskeskolen er inviterte til å være med i korpsundervisning / 17. mai-korpset. - Skolen inviterte skandinaver spesielt til julegudstjeneste 24.12 og nordmenn spesielt til feiring av nasjonaldagen 17.05. b. - Husråd har drøftet hvilke typer filmer de kan se. c. - I arbeidet med buddhismen og hinduismen sammenlignet vi etikken der med kristen etikk. d. - Vi har hatt tilbud om søndagsskole (delt i to aldersgrupper) søndager når elevene har vært på tomte, og holdt 7 møter om høsten og 7 om våren. e. - Det har vært holdt en kort andakt ved frukosten mandag – fredag. - I starten av skoleåret samlet vi NCS-elevne til kveldsavslutning med Bibellesing og bønn, men dette har blitt mer uregelmessig utover skoleåret. I stedet har det blitt mer til at den som er på vakt synger/ber med NCS-elevne på rommene når de legger seg. Dette har vært frivillig for Rosslyn-elevne. f. - Onsdagsklubben har hatt jevnlig møter gjennom hele skoleåret.
<b>Vurdering</b> - Det er vanskelig å finne konkrete tiltak som gjelder arbeidsmål om kvalitetsdiskusjon om litteratur, film og musikk (arbeidsmål b). Dette må i det minste skje kontinuerlig i skoletimene og i internatet, men det kunne også arrangeres en temadag / et temamøte om dette. - Det bør drøftes hvordan det felles andaktslivet på internatet best kan organiseres.	
<b>Endringssignal</b> - Det bør innarbeides et tiltak om at det blir arrangert en temadag / et temamøte der kvalitet i litteratur, film og musikk blir satt i fokus. - Det bør vurderes om det skal formuleres noe om hvordan andaktslivet på internatet skal organiseres.	



<b>Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 2</b>	
<b>Hovedmål:</b> NCS fremstår med et tydelig kristent menneske- og verdisyn.	
<b>Delmål 1</b> NCS fremmer toleranse bygd på kunnskap, og respekt for personer med annen kultur og trosbakgrunn	
<b>Delmål 2</b> Eleven får trening i å forstå andres syn. Skolen tar opplæring i andre religioner alvorlig. Skolen legger opp til etisk refleksjon i alle fag.	
<b>Arbeidsmål</b> a. Besøke helligdommen for annen religion og annet kirkesamfunn en gang i året.  b. Elevråd og husråd for mellomtrinnet.          c. Bruke opplegget <i>Steg for steg</i> for småskolen.	<b>Tiltak</b> a. - Elevene i Nairobi besøkte hindutempel i byen 01.02.02. - Internatelevne var på gudstjeneste i Nairobi Pentecostal church Langata en søndag i mai. b. - Elevråd for elevene i Nairobi (alle elevene i 5. – 7. klasse) har hatt 3 møter og behandlet 10 saker, alle i høstsemesteret. - Husråd (alle elevene på internatet) har hatt møte etter behov, 8 møter i høstsemesteret hvor 62 saker ble behandlet. 5 møter i vårsemesteret hvor det ble behandlet 31 saker. c.
<b>Vurdering</b> - Det har vært spennende å oppleve at elevene, særlig gjennom møtene i husråd, har lært noe om at en sak vanligvis har flere sider og at andre enn de sjøl har behov som fortjener respekt og bli tatt hensyn til. - Elevrådsarbeidet har vært ganske sporadisk, og av hensyn til dem som ikke bor på internatet, burde det trolig vært prioritert mer. Arbeidet i elevrådet bør bl.a. omfatte opplæring i elevrådsarbeid. - Det er i Nairobi at forholdene ligger best til rette for å besøke andre religioners helligdommer, og slike besøk bør derfor fortrinnsvis legges til de tidsperioder når alle elevene er i Nairobi. - "Steg for steg" er tenkt benyttet skoleåret 2002/2003.	
<b>Endringssignal</b> - Det kan være behov for å konkretisere hvordan vi skal realisere målet om at "skolen legger opp til etisk refleksjon i alle fag".	

### Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 3

**Hovedmål:** NCS er et vekstmiljø for det hele mennesket.

**Delmål 1**

NCS bidrar til å gi den enkelte tro på seg selv, sin egenverdi, sine evner og anlegg.

**Delmål 2**

Skolen gir elevene mestringsopplevelser.

Skolen gir trening i å formidle budskap til andre på forskjellige måter.

**Arbeidsmål**

a. *Hva er eleven flink til* - kartlegging ved starten av hvert skoleår.

b. Elevene skal opptre for en forsamling utenfor klassen minst 3 ganger i semesteret.

c. Sirkus eller tivoli.

**Tiltak**

a.

b.

- Ungdomskoret ved NCS (fra 4. Klasse og oppover) har opptrådt under familiemøte i forsamlings salen i desember, avslutningsfesten for skolen i forsamlings salen før jul, 2 ganger under misjonærkonferansen i februar, 17. Mai gudstjenesten i forsamlings salen og to nordiske gudstjenester i Uhuru Highway Lutheran church i løpet av skoleåret.

- Barnekoret (opp til og med 3. Klasse) har opptrådt på familiemøte i august og desember i forsamlings salen, avslutningsfesten for skolen i forsamlings salen før jul, 2 ganger under misjonærkonferansen i februar, og skal synge under minst et arrangement ved skolen i juni.

- Alle elevene på mellomtrinnet tok del i skuespillet "Julerosen" under avslutningsfesten før jul.

- Alle elevene i 1. – 3. klasse var med i forskjellige mindre opptrinn, bl.a. juleevangeliet under avslutningsfesten før jul.

- Alle elevene i 5. – 7. klasse optrådte med musikk og sang under avslutningsfesten før jul.

- Alle skolens elever skal være med på framføringa av Kardemomme by ved skoleavslutningen i juni.

c.

**Vurdering**

- Kartlegging av elevene og gjennomføring av sirkus eller tivoli skal gjennomføres neste skoleår.
- Det er en stor fordel for skolen å være del av et større fellesskap der elevene får anledning til å opptre for en forsamling utenfor klasserommet. Dette er spesielt verdifullt siden våre grupper på skolen er så små, ja enkelte elever har eneundervisning i relativt lange tidsperioder. Dette, sammen den viktige sosiale erfaring og trening som det gir, er viktige grunner til at vi har brukt mye tid og krefter på å sette opp et større skuespill ved slutten av hvert semester.

**Endringssignal**

- Det bør vurderes om det skal formuleres et mål om å formidle til andre gjennom skriftlige fora, personlig kontakt o.l.

## Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 4

**Hovedmål:** NCS er et vekstmiljø for det hele mennesket.

### Delmål 1

NCS legger opp til aktive læringsprosesser med faglige utfordringer og varierte arbeidsmetoder.

### Delmål 2

Skolen legger opp til praktiske læringsaktiviteter.

Skolen utnytter sine spesielle forutsetninger for individuelt rettede læringsprosesser.

### Arbeidsmål

- a. Elevene gjennomfører en stor individuell oppgave, med praktiske innslag.
- b. Skolen gir tilbud om *bli-flinkere-kurs*.
- c. Det gjennomføres elevsamtaler med 5.-7. klasse minst en gang i måneden.
- d. Vi bruker individuelle arbeidsplaner.

### Tiltak

- Vi har gjennomført prosjekter om "Matematikk i hverdagen", "Vann" og "Kardemomme by" der praktiske læringsaktiviteter har stått sentralt.
  - Vi har utarbeidet og gjennomført spesielle undervisningsopplegg for å legge best mulig til rette for individuell utvikling for enkeltelever både i småskolen og på mellomtrinnet.
  - Elevene i 5. – 7. klasse har i perioder levert skriftlig egenvurdering ved slutten av uka.
- a.
- b.
- c.
- d.
- Det har vært brukt individuelle arbeidsplaner for 5. – 7. klasse, men det har også vært brukt dag-for-dag lekseplaner ved behov og for variasjonens skyld.

### Vurdering

- Ingen av de tre første punktene har vært fulgt opp systematisk dette skoleåret, og må følgelig få tilstrekkelig fokus i løpet av skoleåret 2002/2003.
- Erfaringen med arbeidsplaner for mellomtrinnet har i hovedsak vært positive. Elevene trenger rettledning og hjelp til å utnytte den anledning planene gir til å skaffe seg oversikt over arbeidsoppgavene og friheten til å disponere arbeidstiden sjøl. Det er tjenlig å variere mellom felles arbeid i klassen, i mindre grupper og individuelt, noe bruk av individuelle arbeidsplaner gir god anledning til.

### Endringssignal

Vi ser at det er relativt stort sprik mellom arbeidsmål og gjennomføring i denne årsmeldingsdelen. Det kan være grunn til å vurdere om noe av det som er gjennomført er såpass verdifullt at det bør "sikres" gjennom formulerte mål.



## Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 5

**Hovedmål:** NCS er et vekstmiljø for det hele mennesket.

**Delmål 1**

NCS fremmer personlighetsvekst gjennom en kombinasjon av faglig og sosial utvikling.

**Delmål 2**

Skolen sikrer at elevene møter jevnaldringer utenfor skolen.

Når elevene er samlet, står sosial læring sentralt.

Elevene får trening i å forholde seg til enkeltmennesker og grupper av forskjellig art (gruppestørrelse og kultur).

**Arbeidsmål**

a. NCS gir tilbud om 3 - 4 fritidstilbud på tomte og minst 1 utenfor tomte.

b. Elevene lærer opp til å ta medansvar i tilknytning til skoleturer.

c. NCS utnytter tilrettelagte situasjoner for å praktisere engelsk.

**Tiltak**

- Elevene får en god del sosial læring i internatet, også byelevene er på internatet og får middag og leksehjelp mandag – fredag fram til klokka 1600.
- a.
  - Onsdagsklubben.
  - Søndagsskole.
  - Musikkundervisning (messinginstrument, piano)..
  - English club.
  - Kor; ungdomskor og barnekor.
  - Fotball onsdag og søndag ettermiddag.
  - Fotball/svømming på den svenske skolen fredag ettermiddag (tilbudet har vært lite benyttet).
  - I helgene blir det til vanlig arrangert ett eller annet tiltak av sosial karakter, f. eks. handletur, kosekveld, programaften, videokveld o.l.
- b.
  - Under skoletur til Amboseli nasjonalpark for 5. – 7. klasse, var elevene med på å planlegge og legge praktisk til rette
- c.
  - Informasjon ble gitt på engelsk ved besøk ved FN, hindutempel, besøk på barnehjem m.m.
  - Det har vært trent en god del fram mot de tester søkere til Rosslyn har måttet gjennomgå.
  - Vi bruker neste års lærebøker ved Rosslyn som utgangspunkt ved "tilvenningsaktiviteter" til neste år, og da er språktilvenning helt sentralt.
  - Under sosiale utflukter i helgene f. eks. handleturer o.l. blir det brukt mye engelsk.
  - Møtene i English club.

**Vurdering**

- Omfanget av fritidstilbudet som er benyttet, har avtatt litt ut over året. Behovet for organisert fritidsaktivitet er kanskje størst i starten av skoleåret, og en viss nedtrapping er kanskje bare normalt.
- Elevenes møter med jevnaldringer utenfor tomte har vært relativt få dette skoleåret.
- Elevenes møter med grupper av forskjellig art i NCS's regi har ikke vært mange og heller ikke systematisk.
- Det er viktig at planlegging av turer omfatter også feltskolene og ikke bare skolene i Nairobi.

**Endringssignal**

- Det bør vurderes om vi bør formulere flere arbeidsmål der det inngår møter med jevnaldringer utenfor tomte.
- Det bør vurderes om det bør formuleres et arbeidsmål om det å møte grupper av forskjellig art.

<b>Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 6</b>	
<b>Hovedmål:</b> NCS forbereder elevene på aktiv deltakelse i samfunnslivet.	
<b>Delmål 1</b> NCS utnytter mulighetene ved å være lokalisert i Øst-Afrika.	
<b>Delmål 2</b> Skolen hjelper elevene til å forholde seg aktivt og reflekterende til den sosiale spennvidde som preger det Øst-afrikanske samfunnet. Skolen utnytter de spesielle naturfenomen som finnes i regionen. Skolen legger opp til et omfattende ekskursjons- og turprogram.	
<b>Arbeidsmål</b>	<b>Tiltak</b>
<p>a. Elevene skal bli kjent med en kenyansk eller tanzaniansk stamme i løpet av året.</p> <p>b. Tema hvert år: Afrikansk kultur.</p> <p>c. Leirskole annen hvert år for mellomtrinnet.</p> <p>d. Tur til Ngong Hills.</p> <p>e. Besøke en slum (mellomtrinnet).</p> <p>f. Besøke en institusjon i Nairobi.</p>	<p>- Skolen har gjennomført følgende ekskursjoner i løpet av skoleåret: Ngong Hills (2x), United Nations (2x), norsk middag, Giraffparken, Elefantparken, Eplehagen, Badeland/splash (2x), Gate-marked, Arkitekt-ekskursjon i Nairobi (2x), Amboseli nasjonalpark, Nairobi nasjonalpark, Gådyreparken, Hindutempel, Sommerfuglparken, Paradise Lost.</p> <p>- Elevene på ungdomstrinnet / videregående på tomta var på tur til Mt. Kenya 22. – 24. 02.02.</p> <p>a.</p> <p>- 5.- 7. Klassingene besøkte en maisaiilandsby under sin ekskursjon til Amboseli nasjonalpark 24.- 26. 04.02. Masaiene inngikk også i samfunnsfag-undervisningen for samme klassetrinn.</p> <p>b.</p> <p>- Afrikansk kultur har inngått som tema i samfunnsfagundervisningen i 5. – 7. klasse.</p> <p>c.</p> <p>- Leirskole gjennomført skoleåret 00/01, ny på skoleruta 02/03.</p> <p>d.</p> <p>- To turer til Ngong Hills høsten 2001.</p> <p>e.</p> <p>f.</p> <p>- Alle elevene i Nairobi (Christian + 4. – 7. klasse) besøkte Frelsesarmeens barnehjem 25.05.02.</p>
<b>Vurdering</b>	
<p>- Aktiviteten når det gjelder småturer i og omkring Nairobi er relativt bra, og bør opprettholdes. Det er vanskelig å peke på hvor systematisk skolen kan sies å ha hjulpet elevene til å forholde seg aktivt og reflekterende til den sosiale spennvidde som preger det Øst-afrikanske samfunnet. Kanskje ville dette kunne la seg kombinere med besøk av en slum i byen.</p> <p>- Det kan være grunn til å vurdere hvordan skolen vil ta opp temaet afrikansk kultur. Det at dette temaet ble tatt opp som del av samfunnsfagundervisningen nærmest på linje med slik dette blir gjort i ei sjuende klasse i Norge, er neppe tilfredsstillende for den ambisjonen det oppsatte arbeidsmålet signaliserer.</p>	
<b>Endringssignal</b>	
<p>- Det bør vurderes om det bør formuleres et mål som gjelder å forholde seg reflekterende til den sosiale spennvidde som preger det Øst-afrikanske samfunnet, f. eks ved besøk i slummen.</p> <p>- Det bør vurderes om det bør drøftes hvordan afrikansk kultur mer tydelig / gjennom konkrete tiltak til den sosiale spennvidde som preger det Øst-afrikanske samfunnet kan settes i fokus.</p>	



## Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 7

**Hovedmål:** NCS forbereder elevene på aktiv deltakelse i samfunnslivet.

### Delmål 1

NCS utruker og forbereder elevene for norsk skolehverdag og samfunnsliv.

### Delmål 2

Skolen hjelper elevene til å holde seg orientert om hva som skjer i norsk barne- og ungdomskultur og samfunnet generelt.

Skolen hjelper elevene til å knytte og holde kontakt med andre barn og unge utenfor NCS.

### Arbeidsmål

- a. Biblioteket er oppdatert på barne- og ungdomslitteratur.
- b. Elevene holder seg oppdatert på de dagsavisene som kommer til tomte og på lokalaviser hjemmefra som en finner på internett.
- c. Få sendt ut Tv-program fra Norge.
- d. Abonnere på *Klar tale*.
- e. Samarbeide med svenskeskolen om fritidsaktiviteter.
- f. Tema hvert år: Norsk kultur.

### Tiltak

- a.
  - Bibliotekaren inviterte høsten 2001 alle misjonærer og elever å komme med forslag til bøker som burde innkjøpes til biblioteket. Noen innspill kom, flest gjaldt bøker for voksne.
  - Innspill hovedsakelig fra lærerne førte til innkjøp av leseløver og lydbøker, bildebøker som også ble ønsket, var det vanskelig å finne.
  - Det ble kjøpt bøker til biblioteket for omtrent 70 000 Ksh i 2001, budsjettet for 2002 er på 150 000.
- b.
  - Internatet får Dagen og Vårt Land som siste på lista for avisstafetten på tomte.
  - Internatelevne kan lese "Nytte fra Norge" og norske aviser på internett.
- c.
  - Videopptak av kronprinsbryllupet og en "tilfeldig" norsk fjernsynsaften mottatt.
- d.
  - Abonnement bestilles fra høsten.
- e.
  - Elevene i Nairobi har stående invitasjon til fotball og svømming ved den svenske skolen hver fredag ettermiddag, men de har vært der bare 3 ganger.
- f.
  - 17. mai-fering på tomte med frokost, offentlig feiring for "hele" Nairobi og ungdomsfest om kvelden.
  - Norsk kultur inngår som en integrert del i undervisninga, særlig norskfaget.

### Vurdering

- Det har vist seg å være vanskelig å finne god ungdomslitteratur og gode bildebøker. Flere av de ungdomsbøkene som ble foreslått var så gamle at de ikke kunne skaffes. Det er viktig at alle interesserte kommer med ønske om innkjøp. Budsjettet signaliserer vilje til å satse på litteratur.
- Tilgangen på norske dagsaviser er noe forsinket. Vi vet ikke så mye om omfanget av bruken av internett til å lese norske aviser, men det ser ut til å være beskjedent.
- Ledelsen/lærerne har gjort flere forsøk på å få til mer sam-aktivitet med den svenske skolen, men begrenset entusiasme blant våre elever, og begrenset energi hos ledelse/lærere har så langt før til magert resultat.

### Endringssignal

- Det kan vurderes om det kan skapes rutiner for å komme med ønsker om innkjøp til biblioteket.
- Kan det legges opp til systematisert lesing av norske aviser på internett på internatet, f. eks ved å arrangere jevnlig spørrekonkurranser om hva som har skjedd den siste uken?
- Få til ei ordning for å få ferske, norske fjernsynsprogram opptatt og sendt ut til NCS.
- Abonnere på "Klar tale".
- Vi gjør nye framstøt / motiverer på nytt for å få til mer sam-aktivitet med den svenske skolen.
- Det kan være grunn til å vurdere hvordan skolen vil ta opp temaet norsk kultur. Det at dette temaet ble tatt opp som del av undervisningen i norskfaget, og at vi har tradisjon for ei solid feiring av 17. mai, er neppe tilfredsstillende for den ambisjonen det oppsatte arbeidsmålet signaliserer.

## Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 8

**Hovedmål:** NCS samarbeider nært med hjemmene.

### Delmål 1

NCS hjelper elevenes foreldre i deres ansvar for å oppdra og å gi opplæring til sine barn.

### Delmål 2

Vi har en åpen kommunikasjon mellom hjem og skole/ internat.

Evaluering av skolens virksomhet og målstruktur gjøres i samarbeid med de foresatte.

### Arbeidsmål

- a. Barna på internatet skriver jevnlig hjem.
- b. Internat og skole i Nairobi gir individuell tilbakemelding en gang i måneden.
- c. Foreldre kommuniserer jevnlig til skole/internat
- d. Vi utgir *Løvebrølet* omtrent en gang i måneden.
- e. Grensesettingsmøte.
- f. Evalueringsmøte.

### Tiltak

- a.
  - Internatbarna har skrevet hjem når det har opplevd behov for det.
- b.
  - Internatbarna har hatt med brev til hjemmet ved hver hjemreise i vårsemesteret.
- c.
  - Foreldre har tatt sporadisk kontakt med skole / internat i løpet av skoleåret.
- d.
  - *Løvebrølet* kom ut med 3 nummer i høstsemesteret og 4 i vårsemesteret.
- e.
  - Grensesetting står på dagsorden under møtet for internatforeldre 10.06.06.
- f.
  - Skolens samlede virksomhet ble vurdert under idedugnad med elever, foreldre og ansatte 09.08.01.
  - Høstsemesteret ble evaluert under foreldremøtet 04.12.01.
  - Skolens samlede virksomhet blir vurdert i forhold til vedtatt målstruktur i foreldrerådsmøte 05.06.02.

### Vurdering

- Foreldrene ser seg tjent med å kunne ta kontakt med skolen / internatet når de opplever at de har behov. Det betyr ulik mengde for ulike hjem, og slike forskjeller må det være rom for.
- Nykommeren dette skoleåret, *Løvebrølet*, er et tiltak vi er ganske stolte av, og vil sette mye inn på å kunne fortsette med det.
- Det er viktig å vurdere virksomheten løpende og på en slik måte at både elever, foreldre og skolens ansatte slipper til. Poenget med slik evaluering er ikke å dele ut "karakterer", men å danne grunnlag for videreutvikling til en stadig bedre skole.

### Endringssignal



## Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 9

**Hovedmål:** NCS samarbeider nært med hjemmene.

### Delmål 1

Skolen bygger sin disponering av lærerressurser på ei samla vurdering av tallet på elever, hvor disse er lokalisert og hvilke behov for lærerhjelp de har.

### Delmål 2

Elever i 1.-4. klasse får hovedvekta av skoletilbudet sitt lokalisert til hjemstedet.

Elever i klassetrinn 5 og oppover får hovedvekta av sitt skoletilbud lokalisert til Nairobi.

Alle elevene samles i Nairobi minst 4 ganger i løpet av året. To perioder er på minst 3 uker.

NCS samordner skoletilbud for NLM-ansattes barn etter 7.kl.

### Arbeidsmål

a. NCS skaffer relevant informasjon over skoletilbud i Nairobi.

b. Den konkrete organiseringen av neste skoleår, blant annet fordeling av lærerhjelp, er klar rundt påsketider

c. Skolestyret vedtar neste års skolerute i desember.

d. 2.klasse og steder som har flere elever i klasserommet, prioriteres ved tildeling av lærerhjelp.

### Tiltak

- Elevene i 1. – 4. Klasse har fått tilbud om undervisning hjemme i 30 av 38 uker på hjemstedet.
- Elevene i 5. – 7. Klasse har fått undervisning i Nairobi 35 av 38 uker.
- Alle elevene har vært samlet i Nairobi 4 ganger, ei av periodene var på 2,5 uker.
- Skolens ledelse har i samarbeid med Rosslyn Academy utarbeidet et kombinert amerikansk / norsk skoletilbud for våre elever i 8. og 9. klasse fra høsten 2002.

a. Rektor har formidlet informasjon om Rosslyn Academy til misjonærfamilier som var på misjonsfeltene, som var på veg ut til feltene og til familier som har vurdert utreise.

- Rektor har skaffet informasjon om de tilbud den svenske skolen gir.

b. Ei skisse for organiseringen av skolen for neste år var ferdig i god tid før påske, men senere forandringer i misjonærflokken forandret forutsetningene for denne saken fundamentalt. Derfor blir denne saken behandlet på nytt i skolestyremøte 10.06.02.

- I samsvar med forandrede forutsetninger, blir fordelingen av lærerhjelp for skoleåret 2002/2003 behandlet i lærerråd og kunngjort i juni.

c. Skolestyret vedtok skoleruta for 2002/2003 i sitt møte 06.12.01, men på grunn av samarbeidet med Rosslyn Academy, blir skoleruta behandlet på nytt i skolestyremøte 10.06.02.

d.

### Vurdering

- Formuleringene under delmål 2 er så vidt konkrete at måloppfyllelsen relativt lett lar seg dokumentere, slik det er gjort her.
- Samarbeidet med Rosslyn får såpass omfattende konsekvenser for 6 av våre elever neste år, at det betraktes som rimelig at NCS gjør noen tilpasninger på egne planer for å få mest mulig sammenfall.
- Enkelte forandringer i misjonærflokken får omfattende konsekvenser for skolen, og det er vårt ansvar å følge det opp på best mulig måte.

### Endringssignal

## Intern årsmelding for NCS skoleåret 2001/2002, del 10

**Hovedmål:** NCS samarbeider nært med hjemmene.

**Delmål 1**

NCS har skole og internat som integrerte deler av sitt tilbud.

**Delmål 2**

Elever fra 5.klasse og oppover får et tilrettelagt internattilbud.  
 NLM-misjonærers barn som går på andre skoler, får internattilbud.  
 Internatansvarlig er med på lærerråd.

**Arbeidsmål**

- a. Lærerne deltar med tilsyn i internatet.
- b. Leksehjelp er en del av internattilbudet.
- c. 4.klasse får tilbud om tilvenning til internatet.

**Tiltak**

- Alle elevene som har foreldre boende utenfor Nairobi, har hatt kontinuerlig internattilbud.
- De tre elevene som bor i Nairobi, men utenfor tomte, har etter hvert fått tilbud om middag og leksehjelp på internatet hver dag mandag – torsdag fram til klokka 1600, og dette har de tatt imot.
- Alle NLM-familier der foreldrene bor utenfor Nairobi og der barna går på andre skoler enn NCS, har bodd på internatet; 3 i høstsemesteret og 4 i vårsemesteret.
- Internatleder har vært fast medlem i lærerråd.
- a.
- Alle lærerne, rektor medregnet, har hatt tilsyn i internatet etter omforent turnus.
- b.
- Internatelevne og "byelevne" har hatt tilbud om leksehjelp hver dag mandag – torsdag fra klokka 1500 til 1600.
- Alle Rosslyn-elevne som har bodd på tomte har hatt tilbud om leksehjelp hver dag mandag – torsdag fra klokka 1900 til 2200.
- c.
- Fjerdeklassingene har hatt tilbud om å bo på internatet i de ukene alle har vært i Nairobi (8 uker til sammen), og alle har benyttet seg av dette.
- Fjerdeklassingene har hatt tilbud om å gå på skole i Nairobi og bo på internatet 11 uker i tillegg til de ukene alle har vært i Nairobi. To elever har benyttet seg av dette tilbudet alle 11 ukene, mens en elev benyttet seg av tilbudet 3 uker.

**Vurdering**

- Formuleringene under delmål 2 er så vidt konkrete at måloppfyllelsen relativt lett lar seg dokumentere, slik det er gjort her.
- Det at lærerne deltar med tilsyn og leksehjelp (mest for Rosslynelevne) i internatet, og at internatleder er medlem i lærerrådet, pluss har hatt litt undervisning i data, har bidratt til god kontakt mellom skole og internat.
- Et omfattende arbeid med utvikling av rutiner for internatet, har vært et viktig bidrag til å gjøre kontakten mellom skolen og internatet god.
- Det blir vurdert om leksehjelpen til Rosslyn-elevne i framtida bør lokaliseres til et av skolens klasserom for å gi noe bedre ro over leksearbeidet, bedre forhold for leksehjelpe, og mer rom for frie aktiviteter på internatet.
- Omfanget av internattilbud for fjerdeklassingene dette skoleåret blir vurdert som i overkant av det nødvendige, og er planlagt skåret ned for neste skoleår. Men målet om tilstrekkelig tilvenning står ved lag.

**Endringssignal**