

Sluttrapport

Kunnskapsløftet – fra ord til handling

2006-2010



Utdanningsdirektoratet

Erfaringer fra gjennomføringen av *Kunnskapsløftet – fra ord til handling 2006-2010*

Sluttrapport, februar 2011

Bakgrunn

"Kunnskapsløftet – fra ord til handling" har vært en stor statlig satsing som skulle sette flere skoler i stand til å forbedre læring og læringsmiljø gjennom å bygge skolen som organisasjon og system.

Både grunnskoler og videregående skoler har deltatt i programmet. Som en del av satsingen på tidlig innsats, har barnehager også deltatt gjennom tilknytning til skoler i programmet.

Rekruttering til programmet har skjedd på to måter: åpen utlysning, der alle skoleeiere kunne søke om støtte til sitt prosjekt med utvalgte skoler og veiledet runde, der skoler og skoleeiere ble rekruttert av fylkesmannens utdanningsavdelinger. For å sikre bred mobilisering, har sekretariatet spilt en aktiv rolle i søknadsprosessen i veiledet runde. I begge tilfeller er det skoleeier som har søkt om støtte til utviklingsprosjekter der skoleeier, skoler og kompetansemiljøer har samarbeidet om utvikling av skolene.

Programperioden varte fra 2006 – 2010.

Til sammen har 100 prosjekter fått støtte i programperioden, fordelt på 28 i 2006, 47 i 2007 og 25 i 2008. Hvert prosjekt har fått støtte for en to-års periode. 2006-prosjektene fikk støtte til 2½ år. Støtten har i all vesentlig grad vært bundet til frikjøp til prosjektledelse og bruk av eksterne kompetansemiljøer knyttet til de lokale prosjektene.

270 skoler, 40 barnehager, 90 kommuner, 14 fylkeskommuner og 110 kompetansemiljøer har deltatt i programmet. Eksterne kompetansemiljøer har vært vitenskapelig ansatte ved universiteter og høyskoler, ideelle stiftelser, private konsulentfirmaer og ressurspersoner i lokalsamfunnet.

Måloppnåelse

Måloppnåelse for skoler og skoleeiere

- Deltakernes evne til systematisk vurdering av egen praksis og oppnådde resultater er forbedret
- Deltakernes evne til å gjennomføre helhetlige utviklingsprosjekter er forbedret
- Programmet har beredt grunnen for at skoler og skoleeiere er positive til hjelp og støtte fra sentrale myndigheter, bl a i veilederkorps, SKUP, Vurdering for læring og Bedre læringsmiljø.

Måloppnåelse for nasjonale myndigheter

- Programmet har skapt entusiasme, optimisme og engasjement i deler av utdanningssektoren i Norge, samt tro på at alle skoler kan bli bedre gjennom systematisk arbeid og at endring er mulig.
- Programmet har satt fokus på kvalitetsutvikling i skolen, og har vært med på å endre forståelse for sammenhengen mellom pedagogisk praksis og organisasjonsutvikling i den enkelte skole.

- Programmet har utviklet, kvalitetssikret og gjort prosessverktøyene ståstedsanalysen og organisasjonsanalysen tilgjengelige for alle.
- Programmet har videreutviklet, kvalitetssikret og etablert nettverk for spredning og bruk av metodikk for ekstern skolevurdering
- Programmet har bidratt til policy-utvikling på nasjonalt nivå, blant annet beredt grunnen for veilederkorps og SKUP.
- Programmet har avdekket at det er behov og etterspørsel etter hjelp og støtte i sektoren, at sentrale myndigheter kan spille en viktig rolle, og at endring er mulig.

Måloppnåelse for kompetansemiljøer

- En rekke kompetansemiljøer har fått økt interesse for skoleutvikling
- En rekke av dem har selv opplevd sterk kompetanseutvikling

Dokumentasjon

Aldri har et utviklingsprogram i denne sektoren blitt så godt dokumentert. I tillegg til evalueringsrapporten fra Fafo og Karlstads universitet, har det vært gjennomført en rekke undersøkelser, analyser og evalueringer i programmet. Dessuten har skoleledere, lærere og prosjektledere skrevet artikler og fortellinger om endret praksis, og kompetansemiljøer har bidratt til en egen antologi fra programmet, som er utgitt i bokform. Det er også skrevet masteroppgaver, doktorgradsarbeider og forskningsartikler i tilknytning til programmet. Samlet sett legger programmet igjen et unikt materiale om hva som virker i skoleutvikling, og under hvilke betingelser.

Fafos evaluering (Blossing et al 2010) sier følgende om måloppnåelse på programmets seks delmål:

1. Deltakende skoler og skoleeiere skal forbedre sin evne til å vurdere skolens praksis og resultater systematisk med bruk av tilgjengelige kvalitetsdata og lokale observasjoner.

Deltakernes evne til systematisk vurdering av egen praksis og oppnådde resultater er klart forbedret gjennom programmet.

2. Deltakende skoler og skoleeiere skal forbedre sin evne til å gjennomføre helhetlige utviklingsprosjekter i samarbeid med eksterne samarbeidspartnere for å oppnå bedre resultater knyttet til elevenes læringsmiljø og læring.

Kunnskapsløftet – fra ord til handling har lyktes med å bygge skolenes endringskapasitet.

3. Utviklingsprosjektene skal bidra til kunnskapsutvikling og ferdigheter i praktisk skoleutvikling hos eksterne kompetansemiljøer som kan bistå skoler og skoleeiere også etter at programmet er avsluttet.

Kompetansemiljøene opplever at deres deltakelse i programmet har ”utviklet deres evne til å bistå skoler og skoleeiere i skoleutviklingsprosesser”.

4. Utviklingsprosjektene skal bidra til at det frembringes kunnskapsbaserte og nyttige verktøy (i form av metoder, fremgangsmåter, modeller og veiledninger) til bruk i en helhetlig skoleutvikling.

De nasjonale verktøyene Ståstedsanalysen og Organisasjonsanalysen er utviklet og utprøvd, i tillegg til at det er bygget et aktivt nettverk av regioner som bruker programmets metodikk for ekstern skolevurdering.

5. Programmet skal gjøre verktøyene og kunnskapen om bruken av dem tilgjengelige gjennom etablerte nettsteder og arenaer for kunnskapsdeling i sektoren.

Analyseverktøyene har, sammen med veiledninger, artikler og fortellinger om framgangsmåter og modeller, blitt viktige elementer i den store nasjonale satsingen på kvalitetsutvikling og er gjort tilgjengelige for alle

6. Programmet skal bidra til å bygge opp og spre kunnskap om ulike virkemidler for kvalitetsutvikling i sektoren med relevans for fremtidig politikkutvikling.

Kunnskapsløftet – fra ord til handling har bidratt til policyutforming blant annet gjennom videreføring i Veilederkorps og i utformingen nye utviklingssatsinger. (Blossing et al 2010)

I tillegg har Fafo og Universitetet i Karlstad har gjort en egen vurdering av hva de mener *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* burde ha vært. Denne vurderingen er i hovedsak gjort på bakgrunn av 5 case-undersøkelser (av 100 case i programmet). I hovedsak synes de at *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* burde ha gått direkte inn i klasserommene, istedenfor å arbeide med å bygge skolen som organisasjon. (Blossing et al 2010) Dette ville i så fall vært et brudd med den grunnleggende tanken i *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*.

Programsekretariatet har valgt å formulere sin sluttrapport som 10 sentrale punkter fulgt av anbefalinger under hvert punkt. I tillegg legges det ved en oppsummering av rapporter fra programmet.

1. Pedagogisk og organisatorisk utvikling er to sider av samme sak. Store, statlige satsinger bør være helhetlige, og alltid inkludere organisasjons- og systemperspektivet.

Kunnskapsløftet – fra ord til handling har hatt som målsetting å sette flere skoler i stand til å skape et bedre læringsmiljø og god faglig og sosial utvikling for elevene gjennom økt fokus på skolen som organisasjon og system. Utvikling av skolen som organisasjonen vil innebære endringer både i ledelse, struktur, samhandling, kultur, ambisjoner, kompetanse og læringsprosesser. Skolens pedagogiske praksis er dens kjernevirksomhet, og er derfor framhevet i programmet. Utvikling av organisasjonen må innebære endring av pedagogisk praksis, men begge må fokuseres for at skolen skal kunne jobbe systematisk med endringsarbeid som utvikler skolen som lærende organisasjon.

Prosjektene har hatt mål både knyttet til utvikling av pedagogisk praksis og organisatorisk endring (jfr. søknadsmal). Mange av prosjektsøkerne har hatt utfordringer med å beskrive reelle utviklingsmuligheter for læring i egen organisasjon (Lund 2008). Mange prosjekter har arbeidet med de to målene separat (MCS:consult 2009, Rambøll 2010) eller i to påfølgende faser (Blossing et al 2010). Imidlertid er det de prosjektene som har kompletterende mål for utvikling av pedagogikk og organisasjon som har lyktes best (Rambøll 2010).

Fafo sier i sin evalueringsrapport: "Vi tror at man i programmet med fordel kunne ha stilt strengere krav til å rette oppmerksomheten mot selve undervisningen. Det ville som regel ha vært bedre å bruke mer målsituerte strategier og å jobbe fra starten av med å forbedre både undervisningen og forbedringskapasitet" (Blossing et al 2010)¹. Fafos rapport omhandler første og delvis andre portefølje i programmet. I siste portefølje har sekretariatet tydeligere etterspurt aktiviteter og måloppnåelse både på organisatorisk og pedagogisk utvikling.

Anbefaling: Store statlige programmer bør ivareta det helhetlige perspektivet med mål og tiltak knyttet til pedagogisk praksis som understøttes av organisatoriske endringer.

¹ Forbedringskapasitet består iflg. FAFO av fire deler – infrastruktur, forbedringsroller, forbedringsprosess og forbedringshistorie.

2. En ansvarlig, tydelig og kompetent skoleledelse er avgjørende for å få til planlagt endring.

Læreplanen sier om lærende skoler: "En forutsetning for en lærende skole er at skoleledelsen må være ansvarlig, sterk og tydelig".

I *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* har vi sett at skoleledelsens engasjement, involvering og oppfølging, er av grunnleggende betydning for at utviklingsprosjekter i skolen skal lykkes (PWC 2010, Rambøll 2010, MCS:consult 2009).

I tråd med anbefalingene fra programsekretariatet, har rektor vært prosjektleder i mange av prosjektene. Der prosjektet har hatt egne ressurspersoner som har fungert som pådrivere i organisasjonen, har ledelsen vært viktig for å legitimere denne personens rolle i prosjektet. Rektor må sette dagsorden, være endringsagent og jobbe langsiktig og målrettet (Rambøll 2010, MCS:consult 2009). Dette handler blant annet om at det blir stilt ressurser til rådighet, og at utviklingsarbeidet får fokus på skolen (Rambøll 2010). Rambøll konkluderer i sin sammenstilling av 2007-prosjektene at skoleleder og skoleeiers håndtering av prosjektene er de viktigste faktorene for å få til et vellykket utviklingsarbeid (Rambøll 2010).

Anbefaling: Nasjonale utviklingsprogrammer må stille tydelige krav til skoleledelsens rolle, og sentrale myndigheter må bidra til skoleledernes kompetanse til å gjennomføre skoleutviklingsprosjekter og lede lærende organisasjoner.

3. En sterk, kompetent og ansvarlig skoleeier er en viktig forutsetning for skoleutvikling.

Med Kunnskapsløftet har skoleeier fått mer ansvar uten at roller og ansvar alltid har vært tydelig nok avklart. Den nye situasjonen har stilt skoler og skoleeiere overfor mange nye utfordringer, blant annet de to styringsnivåene som ikke alltid fatter beslutninger som støtter opp under hverandre. Dette kan være et problem for skoler og deres virksomhetsplanlegging, blant annet når det lanseres nye krav underveis i en periode. Kvalitetsvurderingssystemet er innført for å støtte skoleeier i sin nye rolle.

I begrunnelsen for *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* ligger også at programmet ble igangsatt som en støtte til skoleeiere, for at de skulle finne sin nye rolle. Erfaringene fra *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* har det vist at en aktiv skoleeier er en av de viktigste enkeltfaktorene for en vellykket prosjektgjennomføring. (Rambøll 2010, MCS:consult 2009, PWC 2010)

I de vellykkede prosjektene har skoleeier fulgt prosjektet hele veien, etterspurt fremdrift, lagt til rette for møteplasser, og arbeidet aktivt med å utvikle tenkning rundt kompetanseutvikling (Rambøll 2008). Skoleeier har også vært viktig i forhold til å sikre spredning til andre skoler i kommunen/fylkeskommunen.

Samtidig viser det seg at mange skoleeiere mangler kompetanse og ressurser til å sette i gang omfattende utviklingsarbeid og støtte skolene i arbeidet med kvalitetsutvikling (Rambøll 2008). Generelt hadde mange søkere til *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* problemer med å utforme og igangsette sine prosjekter.

Anbefaling: Mange skoleeiere har behov for nasjonal støtte for å utvikle sin endringskapasitet. Støtte til skoleutvikling bør alltid gå via skoleeier.

4. Inspirasjon og støtte utenfra er ofte nødvendig for å tenke nytt og komme videre i utviklingen

Et klart flertall av prosjektlederne i *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* rapporterer at samarbeidet med kompetansemiljøene har vært viktig for prosjektene. Kompetansemiljøene har representert et eksternt blikk som har bidratt til refleksjon og verbalisering av taus kunnskap, og erfaring viser at eksternt kompetanse kan være viktig for måloppnåelsen i utviklingsprosjekter. (Ekholm et al 2010, MCS:consult 2009).

I programmets definisjon av kompetansemiljø ligger konsulentfirmaer, private stiftelser og lokale ressurspersoner i tillegg til nasjonale sentre og universiteter og høyskoler. Et av målene med programmet var å "bidra til kunnskapsutvikling og ferdigheter i praktisk skoleutvikling hos eksterne kompetansemiljøer som kan bistå skoler og skoleeiere også etter at programmet er avsluttet".

Dokumentasjon fra programmet viser at ulike fagmiljø har hatt ulike roller og bidratt med ulike typer kompetanse og har utfyllt hverandre i prosjektene, slik man antok i begrunnelsen for den vide definisjonen av kompetansemiljø. Noen har bidratt med forskningsbasert kunnskap, fungert som veileder og samtalepartner og ledet prosesser (MCS:consult 2009). Erfaringen med de kompetansemiljøene som er benyttet viser at mange ressurspersoner fra nasjonale sentre og universiteter/høyskoler har bidratt til utvikling av pedagogisk praksis. Mange av konsulentmiljøene har imidlertid hatt en bredere organisatorisk tilnærming til endringsprosjektet.

Mange prosjekter har hatt vanskeligheter med å finne relevante og gode kompetansemiljøer fordi det ikke finnes oversikter over dette tilgjengelig, og det kan synes som det i mange tilfeller har vært tilfeldig hvilke de har valgt.

Eksternt blikk for nasjonale utdanningsmyndigheter

Eksternt kompetanse kan også være viktig i nasjonale utdanningsmyndigheters policyarbeid. Vi ser i dag at behovet for en nasjonal satsing på helhetlig skoleutvikling ble synliggjort ved hjelp av det eksterne blikket (resultater fra internasjonale undersøkelser, samarbeid innenfor OECD, forskning, kompetanseberetningen 2005, ressurspersoner fra andre sektorer og eksternt programstyre). Eksternt inspirasjon og støtte har også bidratt til å utforme *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*, et program som har vært "mønsterbryter" i forhold til statens tradisjonelle rolle i skoleutvikling.

Anbefalinger: I utformingen av nasjonale satsinger bør det legges opp til at utviklingsprosjekter kobler til seg eksternt kompetanse. Fremtidige satsinger bør også stimulere til utvikling av miljøer som har den brede kompetansen som skole-Norge trenger, og å gjøre kompetansemiljøene lett tilgjengelig for skoleeiere og skoleledere.

Det bør iverksettes utvikling av et informasjonssystem som kan bidra til å lette koblingen mellom skoler, skoleeiere og nasjonale myndigheter til relevante eksterne kompetansemiljøer eller -personer etter behov.

5. Lærernes kompetanse, motivasjon og engasjement er en forutsetning for å få til varig endring.

Erfaring fra våre prosjekter har understreket hvor viktige lærerne er for å få til helhetlig skoleutvikling som berører kjernevirksomheten² (Blossing et al 2010). Samtidig som det er skoleeier og skoleledelsens ansvar å initiere og drive kvalitetsutviklingsarbeid, er det læreren som må gjennomføre

² Kjernevirksomheten her forstått som å planlegge, gjennomføre og vurdere opplæringen i tråd med generell del, Prinsipper for opplæringa og læreplanverket i fag

endringene i klasserommet. Et vesentlig spørsmål er derfor hva som skal til for at lærerne skal engasjere seg i utviklingsprosjektet og jobbe med å endre egen praksis. Erfaringene viser at lærerkollegiet bør involveres i utviklingsprosjektet allerede i utformingsfasen. Der prosjektet har blitt presentert for lærerkollegiet som ferdig definerte løsninger på et sent tidspunkt i utviklingsløpet, har man slitt med mye motstand. I disse tilfellene har ledelsen måttet legge ned en betydelig innsats for å "selge inn" prosjektet (MCS:consult 2009, Rambøll 2010, Ekholm et al 2010). Lærerne må involveres, men prosessen må styres og ledes tydelig

Lærerne må også oppleve at endring er ønskelig og mulig (Ekholm m fl 2010 og Blossing et al 2010). Dersom målsettingen er å endre undervisningen, må kompetanseutviklingen av lærere knyttes tettere opp mot nettopp undervisningen (Blossing et al 2010).

Svært mange prosjekter rapporterer at de er i ferd med å bli lærende organisasjoner (MCS:consult 2009); de er blitt langt mer bevisste om sammenhenger mellom pedagogiske og organisatoriske forhold, at skoleutvikling må skje systematisk og at refleksjon, delingskultur og fellesskap er nøkkelverdier i en lærende organisasjon.

Anbefaling: Kompetanseutvikling bør knyttes tett opp til den praksis som skal endres. Lærende skoler har en kultur for samarbeid om planlegging, gjennomføring og vurdering av læringsarbeidet, og belønningssystemer som støtter opp under dette.

Skoleomfattende og systematisk kompetanseutvikling gjennom erfaringsdeling og refleksjon bidrar til spredning og videreutvikling av god praksis.

6. Vurdering og analyse av situasjonen før endringsarbeid settes i gang øker sannsynligheten for at tiltakene fører til målet (dette gjelder både på skole-, kommune/fylkeskommune- og statlig nivå)

I programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* har det vært et krav om at alle skoler og barnehager må gjennomføre ståsted- og organisasjonsanalysen ved oppstart og avslutning av prosjektet. "Når man ønsker en utvikling, må man ikke bare vite hvor man skal, men også hvilke forutsetninger man har for å få til en utvikling." (IMTEC 2010)

Ståstedanalysen er et prosessverktøy som sammenstiller kvalitetsdata om skolen med personalets egen vurdering av skolens praksis. Verktøyet skal danne grunnlaget for en egenvurdering av skolens sterke sider og utfordringer. Hele personalet involveres i gjennomføringen av analysen, mens skoleledelsen har ansvar for at det blir utformet mål for videre arbeid og at skolens sterke sider blir brukt i tiltak som utformes for å møte skolens utfordringer.

Organisasjonsanalysen er et tilsvarende verktøy som er designet for å "ta temperaturen" på skolen som lærende organisasjon. Også den er et verktøy for egenvurdering, der resultatene drøftes i personalet. Gjennom at personalet svarer på påstandene i analysen fanger man opp viktige sider ved hvordan den enkelte skole fungerer, og stimulerer til diskusjon om egen praksis og forbedringsområder. Undersøkelsen bidrar til å kartlegge sider ved organisasjonen som påvirker arbeidssituasjonen for de ansatte og som vi vet kan ha betydning for elevenes læring og læringsmiljø.

Metodikk for ekstern skolevurdering – ("glansbildemetodikken"): Skoler og lærebedrifter skal jevnlig vurdere i hvilken grad organisering, tilrettelegging og gjennomføring av opplæringen medvirker til å nå de målene som er fastsatt i Læreplanverket for Kunnskapsløftet i følge forskriften til opplæringsloven § 2-1. Ett av formålene med slik skolebasert vurdering er å skape fokus på skolens utviklingspotensial. I *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* ble en metodikk for ekstern skolevurdering – ("glansbildemetodikken") etter modell fra Voss/Hardanger, videreutviklet og benyttet av noen av skolene i programmets veiledete prosjektskoler. Vurderingsmetodikken ble brukt for å forankre og

motivere skolene for utviklingsarbeid, og erfaringen er at de vurderte skolene fikk et bedre utgangspunkt for sitt utviklingsarbeid enn skoler der ekstern vurdering ikke ble gjennomført. Å starte utviklingsprosjekter med en grundig beskrivelse, analyse og vurdering av hvor man står, gir grunnlag for valg av arbeidsområder og virkemidler. Samtidig gir det en felles virkelighetsforståelse, som gjør endringsprosessen lettere. Det kan også gi de involverte et motiv for at endring er nødvendig.

IMTEC sier i sin vurdering av skolevurderingsrapportene fra 2006 at: *"Etter vår mening legger glansbildemetodikken opp til en tenkning som sier at man må finne den ønskede situasjonen (som er glansbildet) med kriterier og kjennetegn. Disse kriteriene og kjennetegnene må sjekkes ut i forhold til nå-situasjonen. Gapet mellom disse danner grunnlag for endring."* Rapportene fra de eksterne vurderingene viste imidlertid at det var behov for tydeligere kriterier, sterkere fokus og større felles forståelse for bruk av metodikken i gjennomføringen. (IMTEC 2010)

Anbefaling: Alle utviklingsprosjekter bør starte med en grundig beskrivelse, analyse og vurdering av hvor man står som grunnlag for valg av arbeidsområder og virkemidler.

7. For å få til varig endring, kreves langsiktighet og utholdenhet

For å lykkes med varig endring, må utviklingsarbeidet helt fra starten ha fokus på bærekraftig utvikling og varig praksisendring. (Ekholm et al 2010). Det er avgjørende at man ikke hopper fra prosjekt til prosjekt, men gjennomfører og fastholder utviklingsarbeidet med et langsiktig perspektiv. Endring kan skapes raskt ved å ta konkrete grep som for eksempel å legge om timeplanen eller observere praksis og gi systematisk tilbakemelding

Enkelte resultater kan nåes raskt, men effekter på elevresultater kan ta lengre tid. Organisasjonsbygging har først og fremst en indirekte virkning på elevresultater. Utholdenhet og viljestyrke er avgjørende for å skape bærekraftig utvikling. For å lykkes med varig endring, er det nødvendig å bygge strukturer og kultur som understøtter ny praksis. Den nye måten å jobbe på må bli en del av vaner, rutiner og holdninger i organisasjonen. Erfaringer viser at sektoren i mange tilfeller ikke jobber grundig nok med forankring, konsolidering og spredning. For mange prosjekter er ildsjeldrevet og har ikke tilstrekkelig bred forankring. På samme måte vet vi at for mange skoler hopper fra det ene prosjektet til det andre, uten at det er sammenheng og kontinuitet mellom innholdet i disse.

I Kunnskapsløftet – fra ord til handling har prosjektene rapportert at det tar tid å komme i gang. Mange har også rapportert at de begynner å se resultatene først etter flere år, gjerne ett eller to år etter prosjektperiodens slutt. Videre har vi sett eksempler på prosjekter som har kommet godt i gang og fått til mye, men som har mistet fokus før den nye praksisen er blitt implementert i hele organisasjonen.

Anbefaling: Nasjonale satsinger må i sin innretning legge opp til forpliktende og langsiktig arbeid, og fokusere på å skape bærekraftig utvikling.

8. Det er avgjørende at utviklingsarbeid er forankret hos de viktigste interessentene og aktørene.

Et trepartssamarbeid mellom skole, skoleeier og kompetansemiljø har vært en forutsetning for å få delta i *Kunnskapsløftet - fra ord til handling*. Skoleeier har vært ansvarlig søker, mens skolen har sittet i førersetet i eget prosjekt. Et eller flere kompetansemiljø har representert det eksterne blikket og tilført kunnskap og kompetanse.

I forankringen av skolenes endringsarbeid, har prosessen med gjennomføring av ståsteds- og organisasjonsanalysene vært viktige. Bruk av analyse- og prosessverktøyene har bidratt til at prosjektene baserte seg på erkjente og opplevde behov, og til at endringsarbeidet har vært basert på dokumentasjon og analyse av skolens situasjon. Prosessene rundt bruk av disse verktøyene er imidlertid gjennomført i ulik grad, og programmet har ikke hatt tilsvarende verktøy for forankring hos skoleeier. Det er heller ikke alle kompetansemiljøene som har involvert seg slik det var forutsatt. Det er derfor også ulikt i hvilken grad behov og forankring er erkjent hos de ulike aktørene i prosjektene.

Trepartssamarbeidet har imidlertid vært en nøkkel til suksess i programmet. Dokumentasjonen viser at der hvor en av disse partene har sviktet, har skolene kommet kortere i sitt utviklingsprosjekt (MCS:consult 2009, Rambøll 2010).

Vår erfaring og dokumentasjon (Blossing et al 2010) viser at skolene og skoleeierne i noe ulik grad har forankret utviklingsarbeidet i personalet, hos elevene og foreldrene og hos andre relevante samfunnsaktører som nærmiljøet, lokale bedrifter, helsesøster, politi, etc.

Anbefaling: Systematisk endringsarbeid må involvere alle viktige aktører og interessenter dersom utviklingen skal bli bærekraftig.

9. Ulike tiltak må i gangsettes parallelt, og flere virkemidler må tas i bruk for å få fart på utviklingsarbeidet

I Kunnskapsløftet – fra ord til handling har det vært brukt ulike virkemidler som mange steder ser ut til å ha fungert godt sammen og bidratt til måloppnåelse. Vi vil trekke frem følgende virkemidler:

- Analyse- og prosessverktøy
- Forsknings- og erfaringsinnhenting
- Mobilisering av skolens aktører
- Veiledning
- Ekstern vurdering
- Mål- og strategiarbeid
- Økonomisk støtte
- Kompetanseutvikling
- Ledelsesrådgivning
- Omorganisering
- Mobilisering av eksterne støttespillere
- Kulturbygging

Alle disse virkemidlene kan sammen bidra til å styrke utviklingsarbeidet.

Anbefaling: Nasjonale programmer må ha en bevisst bruk av virkemidler som bygger på erfaringer fra tidligere satsinger. Det må gjennomføres en god samordning av virkemidlene, både de som nasjonale myndigheter har og øvrige virkemidler som skoleeier eller skole disponerer.

10. Det er viktig at staten fortsatt har trykk på behovet for skoleutvikling for både å støtte og utfordre skoleeier lokalt.

Fafos sluttrapport fra evalueringen av programmet konkluderte med at en stor andel av skolene som deltok i *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* økte sin forbedringskapasitet (Blossing et al 2010). Erfaringene tyder også på at skoleeiers forutsetninger for å gå i gang med omfattende endringsarbeid øker når de mottar støtte fra nasjonale utdanningsmyndigheter (Rambøll 2008, Rambøll 2010, PWC 2010).

Erfaringene fra *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* er også at der staten skal bistå skoleeier med hjelp, er det viktig å være "tett på", både med støtte og bistand, og med krav og forventninger til gjennomføring og ansvar.

Søkere i veiledet runde i programmet fikk ekstra oppfølging, og av dem har både søkere som fikk prosjektstøtte og søkere som ikke fikk, meldt at sekretariatets oppfølging har hatt betydning for igangsetting av skoleutviklingsprosesser (Rambøll 2008). Veiledningen av prosjekter i veiledet runde førte også til at de fikk gjennomslag for sine søknader i like stor grad som prosjekter i åpen runde. I programmet har det vært tett oppfølging av både skoleeier, skole og kompetansemiljø gjennom samlinger, og ved å innkalle til møter dersom en av aktørene ikke har tatt sitt ansvar. Tett oppfølging fra Utdanningsdirektoratet synes å ha vært vesentlig for at skolene og skoleeierne i *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* skulle lykkes med sine prosjekter (PWC 2010, Rambøll 2008).

Samtidig har det også kommet frem at prosjektene har ønsket mer støtte fra sekretariatet, som i perioder har vært underbemannet i forhold til å kunne gjennomføre dette. (PWC 2010, Rambøll 2010).

I sin rapport om rekruttering til programmet påpeker Rambøll følgende:

- For å kompensere for manglende koordineringsledd i kommuneadministrasjonene i små kommuner etterlyses større innsats i form av oppfølging og veiledning fra direktoratet.
- Dersom Fylkesmannens utdanningsavdeling skal ha ansvar for rekruttering av skoleeiere/skoler, må bestillingen være meget tydelig, og det må lages rutiner som sikrer at viktige beskjeder og retningslinjer oppfattes av rette vedkommende.
- Rambøll anbefaler Direktoratet i større grad å tilby direkte veiledning til sektoren i form av veiledningssamlinger for flere skoler og skoleeier. Tilbakemeldingene på nytteverdien av denne typen veiledningstiltak er meget positive. (Rambøll 2008)

Anbefalinger: Utdanningsdirektoratet må være tett på aktørene og bidra med veiledning, kompetanse, krav og tilbakemeldinger i utviklingsarbeid. Dette forutsetter tilstrekkelig finansiering og bemanning, og gode systemer for oppfølging.

Erfaringene fra programmet følges opp i arbeidet med nye satsinger som veilederkorps, bedre læringsmiljø og vurdering for læring og i framtidige statlige og lokale satsinger for kvalitetsutvikling i skolen.

Vedlegg:

1. Innlegg på Fafo-frokost i april 2010
2. Sentrale modeller og figurer brukt i programmet

Referanser:

Blossing, Ulf et al (2010): Kunnskapsløftet – fra ord til handling. Sluttrapport fra evalueringen av et statlig program for skoleutvikling. Fafo-rapport 2010:01

Ekholm, Mats et al (2010): Skoleutvikling i praksis. Universitetsforlaget

IMTEC (2010) "Analyse av skolevurderingsmetoden i k-foth".

Lund, Torbjørn (2008): Erfaringer fra Kunnskapsløftet – fra ord til handling. Om søknader til programmet i 2007

MCS:consult (2009): "Sammenfatning av sluttrapper fra Kunnskapsløftet – fra ord til handling 2006-porteføljen"

PWC - PriceWaterhouseCoopers (2010): "Aktivt skoleeierskap i Kunnskapsløftet – fra ord til handling"

Rambøll (2008): "Mobilisering til Kunnskapsløftet fra ord til handling"

Rambøll (2010): "Sammenstilling og analyse av sluttrapper fra 2007-prosjektene"

Andre kilder:

Artikkelstafetten "Praktisk skoleutvikling":

http://www.skolenettet.no/moduler/templates/Module_Overview.aspx?id=46121&epslanguage=NO

"Fra ord til handling i Kunnskapsløftet". Praksisfortellinger fra elleve skoleutviklingsprosjekter. Utdanningsdirektoratet 2009.

<http://www.udir.no/Brosjyrer/Fra-ord-til-handling-i-Kunnskapsloftet/>

"Vurdering for utvikling" Om skolevurdering i Kunnskapsløftet – fra ord til handling. Utdanningsdirektoratet 2008.

<http://www.udir.no/Brosjyrer/Hefte-om-skolevurdering/>

Rapporter vedr Kfoth

- Evaluering av Kunnskapsløftet – fra ord til handling: Delrapport 1 - FAFO og Universitetet i Karlstad
- "God praksis og god læring" Analyse av ansattes opplevelse av forhold ved skolen og betydningen for læringsutbytte - Oxford research
- Notat om erfaringer fra programmet "Fra ord til handling" - Torbjørn Lund
- Notat: En refleksjon rundt utviklingsprosessen – IMTEC
- Analyse av skolevurderingsrapporter fra 2006 og 2007 – IMTEC
- Mobilisering til Kunnskapsløftet – fra ord til handling – Rambøll Management
- Evaluering av Kunnskapsløftet – fra ord til handling: Delrapport 2 - FAFO og Universitetet i Karlstad
- Analyse av resultatutviklingen i skoler som deltar i programmet Kunnskapsløftet – fra ord til handling – SSB
- Hvordan engasjere flere skoleledere og skoleeiere i skoleutvikling - Slåger kommunikasjon
- Notat fra Steria mars 2009 – Steria
- Sammenfatning av sluttrapper fra 2006-porteføljen - MCS:Consult
- Evaluering av Kunnskapsløftet – fra ord til handling: Sluttrapport - FAFO og Universitetet i Karlstad
- Sammenstilling av skuttrappene fra 2007-porteføljen – Rambøll Management
- Case basert på 2007-porteføljen - Rambøll Management
- Betydningen av aktivt skoleeierskap - PWC
- Case – skoleledelse som nøkkelfaktor i skoleutvikling - MCS:Consult
- Case – helhetlig skoleutvikling – Øyvind Sæther
- Analyse av skolevurderingsmetodikken – IMTEC
- Antologien "Skoleutvikling i praksis" Mats Ekholm m fl
- Gjennomgang og vurdering av søknader med IKT-tema - MCS:Consult
- Artikler i Bedre skole 2010
- Sammenstilling/analyse av sluttrapper 2008-porteføljen, Rambøll

Utvalgte rapporter ligger på: <http://www.udir.no/Artikler/Skoleutvikling/Fra-ord-til-handling/Erfaringer-fra-Kunnskapsloftet--fra-ord-til-handling/>

