

### **Bakgrunnen for programmet**

- **Skoleeiers ansvar og trekantsamarbeidet**

Program for skoleutvikling ble iverksatt for å støtte skoleeiere og skoler med å implementere Kunnskapsløftet i 2006. Programmet ble politisk initiert i en tid som krevde fornyet ansvar og forpliktelse fra skoleeier, så premissene for programmet var udiskutable: Skoleeiers ansvar skulle styrkes og utvikles. Samtidig vet man at utviklingsarbeid trenger støtte og råd utenfra, eksterne speil og tilbakemelding, og dette skulle dekkes gjennom samarbeid med relevante kompetansemiljø. Trekantsamarbeidet skole, skoleeier og eksternt miljø var altså en premiss.

- **Pedagogikk og organisasjon**

Programmet var tuftet på forskning og kunnskap om organisasjon og utvikling, og et hovedvirkemiddel har vært sterk kobling mellom pedagogisk og organisatorisk praksis i skolene, der målet for alt vi gjør til syvende og sist er elevenes læring og læringsmiljø.

For at skolen skal bli bedre for elevene og lærerne skal ha mulighet til å forbedre undervisningspraksis må den ha en fungerende organisasjon å gjøre det i. Målet i dette programmet var å *bygge skolen som organisasjon*. Det vil si å bygge: Skolen som fellesskap, skolen som kultur, lederskap, samarbeidsforhold, læringsmiljø, strukturer, arbeidsprosesser, allianser med andre etater, andre skoler, foreldre etc.

Med ny regjering i 2007 ble oppdraget for programmet utvidet til også å gjelde temaene tidlig innsats og bedre gjennomføring. Programmet fikk navnet Kunnskapsløftet – fra ord til handling. Men kjernen, nemlig å bygge skolen som organisasjon, ble ikke endret.

### **Dokumentasjon og læring i programmet**

Slik sett har dette programmet vært helt unikt. Det er også spesielt på den måten at det har vært organisert for at alle aktører, skoler, skoleeiere, kompetansemiljøene og nasjonale myndigheter, skulle lære underveis.

Aldri har et utviklingsprogram i denne sektoren blitt så godt dokumentert. I tillegg til dagens rapport fra Fafo/Univeritetet i Karlstad, har det vært, og blir stadig gjennomført undersøkelser, analyser og evalueringer i programmet.

<http://www.udir.no/Tema/Kompetanseutvikling/Kunnskapsloftet--fra-ord-til-handling/>

I tillegg har skoleledere, lærere og prosjektledere skrevet artikler og fortellinger om endret praksis, og kompetansemiljøer har bidratt til en egen antologi fra programmet som kommer i nå i vår. Samlet sett legger programmet igjen et unikt materiale om hva som virker i skoleutvikling, og under hvilke betingelser.

### **Litt om målene for programmet**

**Hovedmål:** Programmet skal 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 virksomhet.

Dette innebærer at skolene som deltar i programmet, skal utvikle seg i retning av idealet om lærende organisasjoner. Lærere kan utvikle undervisningen i det enkelte klasserom, men dersom det ikke eksisterer en organisasjon til å støtte, fange opp og dele, får det liten eller begrenset betydning for skolen som helhet. For å sitere en av våre rektorer:

*"det er i klasserommene den gode skolen skapes - men flere enn læreren selv må med for å skape den økte kvaliteten"*

I programperioden har vi nok en gang sett at skoleomfattende endring av praksis tar tid. I dag rapporterer prosjekter at synlige resultater av endringsarbeidet først nå merkes, ett år etter at prosjektet er avsluttet. Ofte prøves praksisen også ut i liten skala, før endringen etter hvert omfatter hele skolen og kan merkes som endrede resultater blant annet i Elevundersøkelsen.

*Programmet har 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.**

Fafo konkluderer med at deltakernes evne til systematisk vurdering av egen praksis og oppnådde resultater er klart forbedret gjennom programmet. Mange av prosjektene i programmet har slitt med å forstå hvordan og hvorfor det grundige vurderings- og forankringsarbeidet var så viktig. Men gjennom bruk av ståsted- og organisasjonsanalysene både i start- og i avslutningsfasen, forstår de poenget og er blitt bedre. Denne erfaringen tar vi med oss videre i arbeidet med Veilederkorpset, sammen med kunnskapen om at forankringsprosessene kanskje kan være enda vanskeligere enn vi hadde lagt opp til i Kunnskapsløftet – fra ord til handling.

**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 vært designet for å bygge skolenes endringskapasitet, og det har vi lyktes med. I programmet definerer vi helhetlig skoleutvikling som "Utvikling av skolen som omfatter både pedagogisk og organisatorisk praksis". Dette er tydelig kommunisert i programbeskrivelsen og i søknadsprosessen til programmet. Kap 10 i Opplæringsloven definerer at skolen og lærebedriften skal være lærende organisasjoner og legge til rette for at lærerne kan lære av hverandre gjennom samarbeid om planlegging, gjennomføring og vurdering av opplæringen. Med pedagogisk praksis mener vi i programmet altså både planlegging, gjennomføring og vurdering av opplæringen.

Gjennom arbeidet med prosjektene har vi også fått bekreftet at skolen må jobbe med organisasjon og ledelse for å få til varig endring av praksis. Betydningen av skoleeiers rolle i dette utviklingsarbeidet har blitt dokumentert gjennom programmet, men er også blitt fokusert av PwC i rapporten *"Hvordan lykkes som skoleeier? Om kommuner og fylkeskommuners arbeid for å øke elevenes læringsutbytte."* Kom Nærmere!

Vi har nok sett eksempler på at skoleeiere har overlatt prosjektskolene til seg selv. Vi har også sett skoleledere som ikke har klart å ta lederskap eller å forankre utviklingsarbeidet i personalet, og vi har sett kompetansemiljøer som ikke har hatt den kompetansen skolene har hatt behov for. Dette er viktige deler av våre erfaringer i et prøveprosjekt der mange aktører har fått nye utfordringer.

Talis-undersøkelsen viser at vi har en svak tilbakemeldingskultur i alle ledd i skolen i Norge. Vi ser at samarbeidet mellom de tre hovedaktørene har bidratt til en bedre tilbakemeldingskultur i noen av de prosjektene som er mest vellykket.

**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.**

Det er uvanlig for mange kompetansemiljøer å jobbe så tett med skolene som det har vært forutsatt i dette programmet, og mange av dem har lært mye underveis. Rapporten sier da også at 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.**

Her har kanskje resultatene av programmet hatt aller størst betydning til nå. De nasjonale verktøyene Ståstedsanalysen og Organisasjonsanalysen er utviklet og utprøvd, i tillegg til at vi har bygget opp et aktivt nettverk av regioner som bruker programmets metodikk for ekstern skolevurdering.

Bruk av disse verktøyene har vist seg å være viktige i arbeidet med å initiere og forankre utviklingsarbeid i skolene, og er blitt en viktig støtte for det nasjonale kvalitetsvurderingssystemet. I tillegg til ståstedsanalyse for skole og barnehage er vi nå i ferd med å utvikle et tilsvarende refleksjonsverktøy for skoleeierne som sees i sammenheng med den årlige tilstandsrapporteringen.

**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. De er tilgjengelige for alle gjennom Skoleporten, og vil bli oppdatert og vedlikeholdt. Verktøyene er etterspurt, og bidrar til nye og gode rammer for lokalt utviklingsarbeid.

Direktoratet turnerer i 2010 hele landet med opplæring i bruk av disse verktøyene, slik at skoler og skoleeiere lokalt skal kunne sikre at fremtidig utviklingsarbeid er godt forankret i skoleledelsen og personalet på hver enkelt skole. På nasjonalt nivå tar vi med verktøyene videre i arbeidet med kvalitetsutvikling og med Veilederkorpsset.

**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 allerede bidratt til policyutforming blant annet gjennom videreføring i Veilederkorps og i utformingen nye utviklingssatsinger.

Programmet har vært stort og ambisiøst. Det har vært designet delvis som et *forsøk*, der staten har gått inn og iverksatt lokale utviklingsprosjekter sammen med skoler, skoleeiere og kompetansemiljø. Vi ønsket et stort mangfold i problemstillinger og arbeidsmetoder, for å høste erfaringer og lære av dem.

Dette, og mangfoldet av dokumentasjon har ført til at Kunnskapsløftet – fra ord til handling, allerede før den siste prosjektporteføljen er avsluttet, har bidratt sterkt til å sette fokus på kvalitetsutvikling i norsk skole. Vi tar med oss både verktøy, erfaring og kunnskap videre i dette viktige arbeidet.