



Når kunnskap skaper resultater---

Utdanningsdirektoratet

Mobilisering til Kunnskapsløftet - fra ord til handling

Kunnskapsløftet - fra ord til handling

Juni 2008

Utdanningsdirektoratet

Mobilisering til Kunnskapsløftet - fra ord til handling

Kunnskapsløftet - fra ord til handling

Juni 2008

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	1
2.	Sammendrag	3
2.1	Initiativ til deltakelse	3
2.2	Bruk av kompetansemiljø	4
2.3	Ståstedsanalysen	4
2.4	Veiledningsseminar	5
2.5	Tilbakemelding på prosjektskisse	5
2.6	Barrierer for gjennomslag – manglende støtteapparat og tid	6
2.7	Samlet vurdering og anbefalinger	6
3.	Om programmet Kunnskapsløftet – fra ord til handling	8
3.1	Programmets mål	8
3.2	Tema for søknadene	9
3.3	Søkerne: Åpen og veiledet runde	10
3.4	Søknadsprosessen: Støtteverktøy og veiledningsaktiviteter	11
3.5	Hvordan vurderes søknadene?	13
4.	Om evalueringen og metodisk gjennomføring	15
4.2	Metode	16
5.	Hvem fikk gjennomslag – analyser på bakgrunn av registerdata	18
5.1	Kommunestørrelse og antall grunnskoler	18
5.2	Kommunenivå/organisering:	20
5.3	Driftsutgifter til grunnskole	22
5.4	Grunnskolepoeng	22
5.5	Geografi	22
6.	Søknadsprosessen – fra idé til søknad	24
6.1	Veiledet runde	24
6.2	Hva har betydning for hvem som tar initiativ til å søke?	28
6.3	Bruk av kompetansemiljø	33
7.	Vurdering av veiledningstiltakene	37
7.1	Informasjon på Utdanningsdirektoratets nettsider	37
7.2	Ståstedsanalysen	40
7.3	Veiledningsseminar	45
7.4	Tilbakemelding på prosjektskissen	51
7.5	Søknadsprosessens overordnede bidrag til helhetlig skoleutvikling	55
7.6	Søknadsprosessens verdi for de som ikke fikk støtte til sine prosjekt	59
8.	Vedlegg	61
8.1	Spørreskjema	61
8.2	Intervjuguide, prosjektledere	71
8.3	Intervjuguide, skoleeiere	77
8.4	Intervjuguide, kompetansemiljø	83

Tabell 3-1: Fordeling på skoleslag/barnehage 2006/2007	10
Tabell 3-2: Søknadsfordeling på åpen og veiledet runde - utvikling	11
Figur 3-1: Veiledning og støtte ved planlegging og gjennomføring av utviklingsprosjekt (utviklet av Utdanningsdirektoratet)	12
Tabell 3-3: Fordeling innvilgete prosjekter på tema	15
Tabell 5-1: Ansvarlig søkers innbyggertall i forhold til gjennomslag (kun kommuner med)	19
Tabell 5-2: Kommunestørrelse og tilslag - alle involverte kommuner	19
Tabell 5-3: Kommuneorganisering	21
Tabell 5-4: Fordeling kommuneorganisering og åpen/veiledet runde	21
Tabell 6-1: Kriterier for deltakelse i veiledet runde	25
Tabell 6-2: Søknadserfaringer og deltakelse	27
Figur 6-1 Tidligere erfarings betydning for gjennomslag	29
Figur 6-2: Første kjennskap til programmet – fordelt på åpen eller veiledet runde	30
Figur 6-3: Initiativ til å søke – fordeling på åpen og veiledet runde	31
Figur 6-4: Valg av tema før søknadsprosessen satte i gang	32
Tabell 6-3: Bruk av kompetansemiljø	33
Figur 6-5: Bakgrunn for valg av kompetansemiljø	34
Figur 6-6 Involvering av kompetansemiljø i søknadsprosessen	35
Figur 7-1: Vurdering av veiledningsmaterialet på Utdanningsdirektoratets internettsider	38
Figur 7-2: Vurdering av Ståstedsanalysen	41
Figur 7-3: Forankring ved hjelp av ståstedsanalyse	42
Figur 7-4 Bruk av ståstedsanalyse uavhengig av søknad til programmet	43
Tabell 7-1: Veiledningssamlingens betydning for bruk av Ståstedsanalysen uavhengig av søknad til programmet	44

Tabell 7-2: deltakelse på veiledningsseminar	45
Tabell 7-3: Deltakelse på veiledningsseminar i forhold til støtte – åpen runde	45
Tabell 7-4: Deltakelse på veiledningsseminar i forhold til støtte – veiledet runde	46
Figur 7-6: Vurdering av balansen mellom teori og praksis på veiledningsseminaret	47
Figur 7-7: Deltakeres vurdering av tidligere søkers presentasjon	47
Figur 7-8 Veiledningsseminarenes bidrag	48
Figur 7-9: Prosjektskissevurdering fordelt på åpen og veiledet runde	51
Figur 7-10: Prosjektskissevurdering fordelt på støtte / ikke støtte	52
Figur 7-11: Vurdering av hvorvidt tilbakemelding på prosjektskisse hjalp deltakere å skrive en bedre søknad (N=45)	53
Figur 7-12: Vurdering av tilbakemeldingen på prosjektskissen	53
Figur 7-13: Vurdering av sekretariatets tilgjengelighet	54
Figur 7-14: Vurdering av søknadsprosessens overordnede bidrag	55
Figur 7-15: Søknadsprosessens bidrag til enkeltskolers arbeid med helhetlig skoleutvikling – deltakelse på veiledningsseminar	56
Figur 7-16 Søknadsprosessens bidrag til enkeltskolers drøftning av forbedringsområder - deltakelse på veiledningsseminar	56
Figur 7-17: Vurdering av ekspertvurderernes innstilling	57
Figur 7-18: Vurdering av nytten av søknadsprosessen – søkere som fikk avslag	59

1. Innledning

Rambøll Management presenterer herved sluttrapporten for *Evaluering av mobilisering til programmet Kunnskapsløftet – fra ord til handling*.

Evalueringen er gjennomført i perioden desember 2007 – mai 2008 på oppdrag for Utdanningsdirektoratet. Rambøll Management står alene ansvarlig for alle analyser, konklusjoner og anbefalinger i rapporten

Programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* inngår som en del av det helhetlige fokuset på kvalitetsutvikling i utdanningssystemet, og er et statlig initiativ rettet mot å sette flere skoler i stand til å forbedre læring og læringsmiljø for elever, læringer og barn i barnehager gjennom systematisk kvalitetsutvikling. Gjennom å innvilge midler til bæredyktige utviklingsprosjekter søker programmet å oppmuntre til innsats for å styrke og utvikle dette arbeidet.

Programmet, som tidligere het *Program for skoleutvikling* og som dekket hele grunnopplæringen, administreres av Utdanningsdirektoratet. Med bakgrunn i Stortingsmelding 16¹ skiftet programmet navn til *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* og ble med dette utvidet til også å omfatte barnehager. Den økonomiske rammen for programmet i 2007 er økt med om lag 40 mill. kroner, til 65 mill. kr.

Det ble utlyst prosjektmidler i tre omganger, i 2006, 2007 og 2008. Denne evalueringen tar for seg søknadene fra 2007.

Kunnskapsløftet – fra ord til handling skal medvirke til et mangfold av deltakere. Søkere til programmet kommer fra både *åpen* og *veiledet* runde. Gjennom rekruttering og veiledning søker en i *veiledet runde* å inkludere skolemiljøer som ikke pleier å ta del i nasjonale strategier. Utdanningsdirektoratet tilbyr flere veiledningstiltak i forbindelse med søknadsprosessen til programmet. Disse veiledningstiltakene skal mobilisere skoler og skoleeiere til å søke om midler til systematiske utviklingstiltak. I tillegg skal søkerne knytte til seg ett eller flere eksterne kompetansemiljøer som skal bistå i søknadsprosessen.

Denne evalueringen har hatt som mål å identifisere hva som gjør at søkere – skoler og skoleeiere - får gjennomslag for sine søknader, og hva som kjennetegner dem som ikke får det. Nærmere bestemt: Hva kan betegnes som *suksesskriteriene* for å få innvilget søknaden? Og motsatt: hva er *barrierene* for å få innvilget søknaden?

Evalueringen som Rambøll Management har gjennomført har bestått av tre deler:

Del 1 er en analyse av sammenheng mellom ulike kjennetegn ved søkerne og evne til å lage en søknad med høy kvalitet som får støtte fra programmet. Denne analysen

¹ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/aktuelt/nyheter/2007/40-millioner-kroner-til-skoleutvikling-.html?id=469596>

bygger på programstatistikk fra *Kunnskapsløftet - fra ord til handling* supplert med registerdata fra SSB og KOSTRA.

Del 2 og 3 analyserer kvalitet og effekt av veiledningstiltakene i programmet.

Del 2 er en spørreundersøkelse blant de som søkte og fikk veiledning våren 2007, både søkere som fikk innvilget sin søknad og de som ikke fikk det.

Del 3 består av intervjuer med representanter fra Utdanningsdirektoratet og et utvalg søkere som fokuserte på erfaringer fra søknadsprosessen, opplevd nytte av de ulike veiledningstiltakene og erfaringer med bruk av kompetansemiljø. Også her innhentet vi erfaringer fra søkere som fikk støtte til prosjektet sitt og fra søkere som ikke fikk tilslag på søknaden sin.

2. Sammendrag

Rambøll Management har evaluert mobiliseringen til programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* på oppdrag for Utdanningsdirektoratet. Programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* inngår som en del av det helhetlige fokuset på kvalitetsutvikling i utdanningssystemet, og er et statlig initiativ rettet mot å sette flere skoler i stand til å forbedre læring og læringsmiljø for elever, lærlinger og barn i barnehager gjennom systematisk kvalitetsutvikling. Det er aktivitetene i forbindelse med søknadsprosessen i 2007 som er evaluert, men selve evalueringen fant sted våren 2008.

Evalueringen belyser effekten og nytteverdien av de ulike veiledningstiltakene som ble tilbudt fra Utdanningsdirektoratets side, og bidrar også til å si noe mer generelt om sentrale myndigheters veiledning i forbindelse med utvikling av lokale skoleutviklingsprosjekter.

Resultatene viser helt overordnet sett at arbeidet som gjøres i søknadsprosessen oppleves som svært tidkrevende, men allikevel mener et betydelig flertall at søknadsprosessen har bidratt til at *de enkelte skolene arbeider på en bedre måte med helhetlig skoleutvikling*. De mener videre at søknadsprosessen i stor grad har bidratt til at *de enkelte skolene har sett betydningen av å drøfte hvilke områder de skal satse på å forbedre*. Også de som ikke fikk gjennomslag for sin søknad opplevde at de hadde *stort* utbytte av å ha deltatt i søknadsprosessen.

Rambøll Management vurderer dette som svært gode resultater. Prosjektlederne som har svart på undersøkelsen kjenner skolene godt og har hatt tid til å reflektere over prosessen og få overblikk over de samlede resultatene. Vi skal nå se nærmere på prosessen fra idé til ferdig søknad.

2.1 Initiativ til deltakelse

Mobilisering til programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* har bestått av en åpen og en veiledet runde. Mobiliseringen har hatt som klar intensjon å rekruttere skoler med ekstra bistandsbehov og liten søknadserfaring, ved hjelp av fylkesmannen for rekruttering av skoler og skoleeiere. Evalueringen har vist at de som er med i veiledet runde er en uensartet gruppe som har kommet inn i søknadsprosessen på ulike måter. Mange opplever i like stor grad at det er skolene selv som har tatt initiativ - som at de er valgt ut av fylkesmannen eller skoleeier. Fylkesmannens fremgangsmåte for rekrutteringen til veiledet runde har vært svært variabel, og en bør ved senere rekrutteringer via fylkesmannsembetene lage en tydeligere bestilling og i større grad sikre seg at viktige beskjeder og retningslinjer når frem til rett person.

Evalueringen har vist at søknadene gjerne ble initiert i samarbeid mellom skoleeier og ledelsen ved en av de deltakende skolene. Prosjektgruppene fikk først og fremst kjennskap til programmet gjennom Utdanningsdirektoratets internettsider, som gjennomgående oppleves som kvalitativt god. Det er imidlertid utfordrende for en del av søkerne å finne frem til hensiktsmessig informasjon idet det foreligger svært mye, og til dels noe overlappende, informasjon om søknad og søknadsprosess. På bakgrunn av dette anbefales det å tydeliggjøre informasjonen på internettsidene i større grad, i den forstand at det søkes å unngå overlappende informasjon og at informasjon om tiltak i større grad knyttes til de ulike nivåene i søknadsprosessen.

2.2 Bruk av kompetansemiljø

Bruk av kompetansemiljø var en forutsetning for å få innvilget prosjektsøknaden, og våre funn viser at det benyttes en rekke ulike kompetansemiljøer, men at *type kompetansemiljø ikke har betydning for hvorvidt en får gjennomslag for søknaden* eller ikke. Det avgjørende er at søkeren har greid å finne frem til og benytte kompetansemiljøet på en hensiktsmessig måte, det være seg når det gjelder avgrensning av tema og prosess- og søknadskompetanse. Det er imidlertid et gjennomgående trekk at søkerne finner det utfordrende å finne frem til egnet kompetansemiljø og oppgir at de har liten erfaring med dette. Dette gjenspeiler seg i at langt de fleste kompetansemiljøene som ble benyttet var kjent fra tidligere samarbeid og at kjennskap var et vel så viktig kriterium som ren fagkompetanse på feltet. Vi vurderer at Utdanningsdirektoratet i senere veiledningstiltak i større grad bør fokusere på å heve *bestillerkompetanse* ute blant skoleeiere.

2.3 Ståstedsanalysen

Ståstedsanalysen vurderes svært positivt av samtlige søkere, både gjennom intervjuer og i resultatene fra spørreundersøkelsen. Vi har sett at det er en klar fordel at hele personalet ved de deltakende skoler er involvert i gjennomføringen. Dette bidrar til økt forankring av prosjektet. Ståstedsanalysen er i det hele tatt et verktøy som gjennomgående fremheves som nyttig, også blant søkere som ikke har fått innvilget søknaden sin, fordi det har bidratt til kartlegging av det totale læringsmiljøet og bevisstgjøring på forbedrings- og innsatsområder ved de enkelte skolene.

Resultatene viser at over 80 % av respondentene mener at Ståstedsanalysen bidro til å gjøre prosjektgruppa *mer bevisst på utfordringer ved skolen/skolene*. Et stort flertall mener også at Ståstedsanalysen bidro til å *øke forankringen av prosjektet* blant personalet i skolene. Samtidig så vi at forankringen ble regnet som bedre i de skolene der *hele* personalet var involvert i arbeidet med Ståstedsanalysen.

Ståstedsanalysen er et verktøy som kan benyttes uavhengig av programmet, og det har vært viktig å undersøke om prosjektgruppene har brukt resultatene uavhengig av søknaden. Også her fikk vi positive tilbakemeldinger – 41 % mener at *alle* de involverte skolene benytter resultatene fra Ståstedsanalysen uavhengig av søknaden og 44 % mener at dette skjer ved *noen* av skolene. Også der prosjektgruppene *ikke* fikk støtte, har prosjektleder inntrykk av at skolene i etterkant benytter resultatene fra Ståstedsanalysen. Dette må kunne regnes som et svært positivt resultat, der en

ser at et veiledningstiltak fører med seg skoleutvikling uavhengig av selve søknadsprosessen og programmet.

Våre funn viser at bruk av resultater fra Ståstedsanalysen uavhengig av søknaden har klar sammenheng med hvorvidt prosjektgruppene deltok på veiledningsseminar. Dette er interessant å ha med seg til bruk av Ståstedsanalysen også utenfor programmet – med informasjon, veiledning og eksempler på tolkning øker verdien betraktelig.

2.4 **Veiledningsseminar**

Vi har sett en klar tendens til at prosjektgrupper som deltar på veiledningssamling i større grad får tilslag på sin søknad enn de som ikke deltar. Dette gjelder både for de som har deltatt i åpen og veiledet runde i 2007.

Søkere som har deltatt på veiledningsseminar oppgir at ikke bare har de fått nyttige tips til søknadsskriving, de har også lært å benytte *Ståstedsanalysen* på en bedre og mer hensiktsmessig måte. I tillegg fremhever de betydningen av praksisnære eksempler og hvor viktig det er å lære av andres søkererfaringer, og det som kan betegnes som *best practice* når det gjelder å planlegge og beskrive et gjennomførbart forbedringsprosjekt. Betydningen av å treffe andre søkere for erfaringsutveksling og ikke minst få møte representanter fra Utdanningsdirektoratet vurderes å ha hatt en sterkt motiverende effekt. Veiledningssamlingene vurderes således ut fra kvantitativt og kvalitativt materiale å ha hatt en betydelig effekt for kvaliteten på prosjektutformingen.

Med bakgrunn i de svært positive resultatene knyttet til veiledningssamlinger, vil Rambøll Management anbefale at Utdanningsdirektoratet i større grad benytter seg av denne typen direkte veiledning ut til sektoren. Vi har sett at det har betydning for hvordan Ståstedsanalysen benyttes og ikke minst har vi sett at de som har deltatt på veiledningsseminar i større grad enn de andre prosjektgruppene oppgir at de jobber med helhetlig skoleutvikling og er seg bevisst på hvilke utfordringer de har ved sine skoler.

2.5 **Tilbakemelding på prosjektskisse**

En stor andel av de som har deltatt i spørreundersøkelsen benyttet seg av direktoratets tilbud om veiledning og vurdering av prosjektskissen, og de aller fleste mente dette hjalp dem til å skrive en bedre søknad. Det er spesielt de som har deltatt på veiledningssamling som har benyttet seg av dette tilbudet. At dette er et tiltak som har effekt viser seg også idet de som har benyttet seg av dette tilbudet i større grad får innvilget sin søknad enn de som ikke har benyttet seg av det. Også her meldes det om hvor positivt det er å ha kontakt med og oppleve støtte fra sentralt hold.

Vi skal gå videre til å se på mer utenforliggende forhold av betydning for søknads-kvaliteten.

2.6 **Barrierer for gjennomslag – manglende støtteapparat og tid**

Evalueringen har vist at det er avgjørende for kvaliteten på prosjektene at prosjektgruppa har et sterkt lokalt støtteapparat. Analysen viser at *engasjerte og sterke skoleeiere* helt klart spiller en rolle når det gjelder å iverksette søknadsprosessen gjennom å dra veksler på så vel faglige som administrative ressurser ved skolen(e). Å utforme prosjektsøknad er en krevende prosess og våre funn viser at knappe ressurser og manglende koordinering gir seg utslag i dårligere søknader enn der hvor en har et sterkt støtteapparat som ivareta så vel faglige som mer søknadstekniske eller administrative utfordringer i søknadsprosessen. *Involvering av lokale utdanningsmyndigheter* er en stor fordel, noe som blant annet fremkommer i analyse av registerdata som tar for seg kommuneorganisering og inndeling i administrative nivåer.

Et sterkt lokalt støtteapparat er altså et suksesskriterium når det gjelder hvem som når frem med sin søknad. Men hva med søkere som ikke har tilgang på samme ressurser? Våre funn viser at *søkere fra små kommuner i mindre grad får gjennomslag for sine søknader*, og søkere fra to-nivåkommuner får i mindre grad gjennomslag enn søkere fra tre-nivåkommuner. Dette tilskrives færre ressurser og mangel på det koordinerende ledd eller kontaktpunkt som finnes i tre-nivåkommuner.

Mangel på tid fremtrer også som et forhold som påvirker gjennomslag i negativ retning. Mange søkere oppgir at søknadsprosessen tar lang tid og i konkurranse med for eksempel innføring av nye læreplaner i *Kunnskapsløftet*, var det mange som opplevde at tiden ikke strakk til når det gjaldt å utforme en god nok prosjektsøknad. Manglende erfaring med søknadsskriving gjorde også at en del later til å ha startet selve søknadsprosessen på et (for) sent tidspunkt i det en ikke hadde oversikt over hvor tids- og ressurskrevende dette kunne være.

2.7 **Samlet vurdering og anbefalinger**

Evalueringen viser at målgruppen gjennomgående er svært fornøyde med de ulike veiledningstiltakene og støtteverktøyene som Utdanningsdirektoratet tilbyr i søknadsprosessen. Tilbakemeldingene tyder på at de oppleves som nyttige og bevisstgjørende, i tillegg til at den tettere kontakten med Utdanningsdirektoratet som disse har medført oppleves som svært positiv. I forlengelse av dette fremkommer det ønske om (enda) tettere kontakt med Utdanningsdirektoratet, både fordi det gir mulighet til å få direkte tilbakemeldinger på ulike stadier i prosjektutviklingen, men ikke minst fordi personlig kontakt og veiledning oppleves som støttende og motiverende. Vi har gjennom evalueringen fått et klart inntrykk av at mange har følt seg alene med innføringen av Kunnskapsløftet.

Som nevnt i avsnittet over opplever små kommuner i større grad at de ikke får gjennomslag for sine søknader. I den forbindelse etterlyses det større innsats fra Utdanningsdirektoratets side som kan kompensere for manglende koordineringsledd i kommuneadministrasjonen, for eksempel ved at direktoratet tilbyr ekstra støtte og oppfølging til små kommuner i søknadsprosessen. For å sikre god geografisk spred-

ning og den utjevning av ulikheter som programmet har som mål anbefales det at Utdanningsdirektoratet vurderer hvordan en i større grad kan iverksette aktiviteter eller tilbud som styrker små kommuners muligheter til å utforme gode skoleutviklingsprosjekter.

Evalueringen viser at veiledningstiltakene oppleves som gode og hensiktsmessige ikke bare i forbindelse med det å skrive søknad – våre funn viser at de ulike aktivitetene og støtteverktøyene har *en bevisstgjørende effekt* som har bidratt til at søkerne arbeider mer og bedre med helhetlig kvalitetsutvikling. Både søkere som fikk innvilget støtte og søkere som ikke fikk innvilget støtte har hatt nytte av arbeidet som er lagt ned, noe som styrker grunnlaget for videre kvalitetsutvikling i utdanningssystemet.

3. Om programmet Kunnskapsløftet – fra ord til handling

Programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* ble etablert i 2005 som et fireårig utviklingsprogram. Programmet utgjorde en del av statens satsing for innføring av reformen Kunnskapsløftet. Høsten 2006 ble programmet utvidet til også å være en oppfølging av Stortingsmelding 16 (2006-07) *"...og ingen sto igjen"*.

3.1 Programmets mål

Det overordnede målet for programmet er å sette flere skoler i stand til å forbedre elevenes læring og læringsmiljø gjennom økt fokus på skolen som virksomhet. Tre ulike innsatsområder er identifisert, hvor skolene først skal *mobiliseres* til arbeid med kvalitetsutvikling, deretter skjer utviklingsarbeidet i form av konkrete *prosjekter* som innvilges støtte, som endelig skal bidra til innhenting og spredning av *kunnskap om hva som faktisk fungerer* når det gjelder å forbedre læring og læringsmiljø. Målrettet og systematisk utviklingsarbeid skal med andre ord føre til at skolene utvikler seg i tråd med idealet om lærende organisasjoner. Det er oppnevnt et eksternt programstyre som skal sikre beslutninger med bred forankring i sektoren og uavhengig vurdering av søknader.²

Programmet har seks delmål³:

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.
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.
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.
4. Utviklingsprosjektene skal bidra til at det frembringes kunnskapsbaserte og nyttige verktøy (i form av fremgangsmåter, modeller og veiledninger) til bruk i en helhetlig skoleutvikling.
5. Programmet skal gjøre verktøyene og kunnskapen om bruken av dem tilgjengelige gjennom etablerte internettsteder og arenaer for kunnskapsdeling i sektoren.
6. Programmet skal bidra til å bygge opp og spre kunnskap om ulike virkemidler for kvalitetsutvikling i sektoren med relevans for fremtidig politikkutvikling.

² *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*, faktainformasjon fra Utdanningsdirektoratet 19. desember 2007

³ *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*, faktainformasjon fra Utdanningsdirektoratet 19. desember 2007

Programmet skal med andre ord ikke bare bidra til faglig utvikling i seg selv, men også sette skolene i stand til å utvikle *gode metoder* for faglig utvikling og systemer for å dokumentere og informere om dette slik at hele skolesektoren kan dra nytte av den læringen som har funnet sted.

3.2 Tema for søknadene

For 2007 kunne søkerne søke om støtte til tre overordnede tema, nærmere bestemt

1. Innføring av Kunnskapsløftet
2. Økt gjennomføring i videregående opplæring
3. Tidlig innsats for å sikre utvikling av språkforståelse og grunnleggende ferdigheter for alle elever

Temaet *Innføring av Kunnskapsløftet* er en direkte videreføring av forrige utlysning fra Program for skoleutvikling og er rettet mot prosjekter som tar for seg utfordringer ved innføring av de ulike elementene i Kunnskapsløftet. Det er det mest generelle temaet i den forstand at det åpner opp svært mange utfordringer og satsningsområder knyttet til dette.

Temaet *Økt gjennomføring i videregående opplæring* dreier seg om tiltak for å styrke overgangen mellom grunnskole og videregående opplæring, øke gjennomføringen i videregående opplæring og hjelpe flere til å gjøre riktig førstevalg, altså at elevene ikke skifter studieretning underveis. Her er målgruppen primært grunnskolens ungdomstrinn og/eller videregående trinn. Samarbeidsprosjekter mellom skole/lærebedrift og andre samarbeidspartnere kan også søke.

Temaet *Tidlig innsats for å sikre utvikling av språkforståelse og grunnleggende ferdigheter for alle elever* er rettet mot prosjekter som prøver ut konkrete verktøy for å fange opp og følge opp elever som trenger ekstra støtte for å utvikle grunnleggende ferdigheter. Norsk grunnopplæring lykkes ikke godt nok med å involvere alle elever i læringen. Dette kommer ofte til overflaten på ungdomstrinnet i form av svake faglige resultater, manglende leseutvikling, atferdsproblemer og høyt fravær hos en gruppe elever. Her er målgruppen grunnskolen (småskoletrinnet), samt prosjekter som gjennomføres i samarbeid mellom skoler og barnehager.

Tabell 3-1 viser at innføring av to nye temaer i 2007 har ført til at også en rekke videregående skoler og barnehager deltar i programmet.

Tabell 3-1: Fordeling på skoleslag/barnehage 2006/2007⁴

Skoletrinn/barnehage	2007	2006
Barnehager	18	0
1-7. trinn	47	49
8.-10. trinn	26	23
1.-10. trinn	23	11
Videregående skoler	15	9
Annet [1]	2	1
Totalt	131	93

3.3 Søkerne: Åpen og veiledet runde

Programmet skal mobilisere skoler med ulikt utgangspunkt⁵, altså både skoler som kan vise til erfaring og gode resultater fra tidligere prosjekter, og skoler med begrenset erfaring fra skoleutviklingsarbeid. For å sikre en *bredere* mobilisering av deltakere, der også skoler som vanligvis ikke deltar i slike statlige satsinger involveres, har Utdanningsdirektoratet lagt ned mye arbeid overfor utvalgte skoler og skoleeiere. I forbindelse med vurdering av søknadene er det også slik at *"Skoler som ikke tidligere har deltatt i programmet, og som kan dokumentere behov, motivasjon og sannsynlighet for å lykkes, prioriteres"*.⁶

Det utlyses midler i en åpen og en veiledet søkerrunde. Gjennom den åpne utlysningen kan *alle* skoler/skoleeiere søke om støtte, og hensikten er å sikre et godt/tilstrekkelig tilfang av prosjektsøknader til programmet. Her er det skole(ne) eller skoleeier som selv tar initiativ til å søke om midler.

Til veiledet runde var det i 2007 Utdanningsavdelingen ved fylkesmannsembetene som hadde ansvar for å velge ut aktuelle deltakere. Disse søkerne fikk tilbud om en dagssamling med veiledning og kursing i systematisk utviklingsarbeid i tråd med kravene i programmet. Søkerne i veiledet runde ble også gitt prioritet i de øvrige veiledningsaktivitetene i programmet.

Satsingen på skoler som trenger veiledning skal bidra til å utjevne forskjeller mellom skoler, og andelen av samlet prosjektstøtte som går til disse skolene har derfor blitt

⁴ Tall er basert på *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*, faktainformasjon fra Utdanningsdirektoratet 19. desember 2007

⁵ I programmets oppdragsbrev, datert 10.08.05 og 31.01.07

⁶ http://www.udir.no/upload/skoleutvikling/Slik_bli_soknadene_vurdert.pdf

trappet opp fra første til andre utlysning i takt med bedring av prosjektkvalitet og i forståelse med departementet.⁷ Tabellen 3-2 viser utviklingen fra 2006 til 2008.⁸

Tabell 3-2: Søknadsfordeling på åpen og veiledet runde - utvikling

Innkommne søknader	2006		2007		2008	
Søknader i alt	250		114		72	
Søknader i åpen runde	212	85 %	71	62 %	16	22 %
Søknader i veiledet runde	35	15 %	43	38 %	56	78 %

Både søkere i åpen runde og søkere i veiledet runde har tilgang på en rekke veiledningsaktiviteter, hvor hensikten er å formidle kunnskapsbasert informasjon om hva som skal til for å lykkes med helhetlig skoleutvikling. Disse veiledningsaktivitetene beskrives nærmere i avsnittet under.

3.4 Søknadsprosessen: Støtteverktøy og veiledningsaktiviteter

Det tilbys en rekke støtte- og veiledningsaktiviteter for å bidra til at flere jobber systematisk med utviklingsarbeid og lykkes med å få fram et prosjekt med høy kvalitet og god gjennomførbarhet. Jo lenger skoler og skoleeiere har kommet i søknadsprosessen, desto mer omfattende blir også tilbudet om støtte og veiledning. Illustrasjonen nedenfor er utviklet av Utdanningsdirektoratet og illustrerer veien fra tidspunktet hvor det vurderes å søke om midler til gjennomslag for søknaden og endelig resultater av innvilget søknad.

⁷ Basert på data fra *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*, faktainformasjon fra Utdanningsdirektoratet 19. desember 2007

⁸ Ibid.

Figur 3-1: Veiledning og støtte ved planlegging og gjennomføring av utviklingsprosjekt (utviklet av Utdanningsdirektoratet)



De ulike fasene i prosessen er illustrert i figuren og vi ser at de består av ulike typer innsatser for prosjektgruppene: vurdering av hvorvidt de skal søke, kvalitetsvurdering, prosjektutforming og søknad. Til hjelp i dette arbeidet gis informasjon på internett, kartleggingsverktøyet Ståstedsanalyse, skissevurdering, veiledningssamling og ekspertvurdering. For de søknadene som innvilges gis det i tillegg bistand til oppstartsprosess, organisasjonsanalyse og bidrag fra kompetansemiljøer.

De ulike fasene beskrives nærmere under:⁹

1. Innledende fase: Skriftlig materiell på programmets nettsted

Det er utarbeidet et omfattende skriftlig veiledningsmateriell som er forbedret etter hver søknadsrunde med utgangspunkt i tilbakemelding fra brukerne. Materiellet er tilgjengelig for alle skoler og skoleeiere uavhengig av om de søker om midler fra programmet eller ikke.

2. Kvalitetsvurdering: Det internettbaserte verktøyet Ståstedsanalysen med veiledningsmateriell

Ståstedsanalysen er et elektronisk verktøy som sammenstiller data som gir grunnlag for å reflektere over og vurdere kvalitet og forbedringsområder på egen skole/ barnehage. Verktøyet benyttes i søknadsfasen for underbygge valg av hovedutfordring i prosjektet. Verktøyet er gratis og kan benyttes av alle skoler og skoleeiere uavhengig av om de søker programmet eller ikke.

⁹ Utdanningsdirektoratets illustrasjon, fra *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*, faktainformasjon fra Utdanningsdirektoratet 17. desember 2007

3. Prosjektutforming: Veiledningssamling og vurdering av prosjektskisse

I samarbeid med Fylkesmannen arrangerer Utdanningsdirektoratet veiledningssamlinger hvor det informeres om faglige og praktiske sider ved søknad og søknadsprosess. De som deltar på veiledningssamlingene er ledere og ansatte ved skoler og skoleeiere i veiledet runde. På enkelte samlinger har det også vært åpnet opp for deltakelse fra noen kompetansemiljøer og søkere i åpen runde. I forkant av søknadsfristen er det mulig å få veiledning og vurdering av prosjektskisser. Søker sender inn en foreløpig beskrivelse av prosjektet, og Utdanningsdirektoratet gir tilbakemelding om styrker og svakheter ved skissen ut fra kunnskap om hva som skal til for å lykkes med varig endring av praksis (jf. vurderingskriteriene i programmet).

4. Søknad: Innstilling/ ekspertvurdering

Programmets sekretariat i Utdanningsdirektoratet støtter seg på et eksternt ekspertpanel i vurderingen av søknadene til programmet. Dette gjøres for å sikre høy kvalitet i søknadsbehandlingen. Ekspertpanelet består av minimum 2 erfarne praktikere og minimum 2 praksisnære forskere, og panelets sammensetning er ikke kjent for søkere og programstyret frem til søknadsbehandlingen er avsluttet. Arbeidet til sekretariatet og ekspertpanelet blir oppsummert i en felles, skriftlig vurdering pr. søknad på 1-2 sider. Dette kalles Innstilling/ ekspertvurdering og oversendes til behandling i programstyret. Programstyret mottar alle søknader som kommer til programmet. Med utgangspunkt i egen lesning av søknaden og sekretariatets innstilling, beslutter styret hvilke prosjekter som skal innvilges støtte. Programstyret har imidlertid anledning til å overprøve innstillingen fra sekretariatet og ekspertpanelet dersom det anses som tjenlig.¹⁰

Ved tilsagn eller avslag gis det skriftlig begrunnelse. I 2006 hadde direktoratet bare kapasitet til å gi individuell tilbakemelding til om lag halvparten av de 250 søkerne i 2006. Våren 2007 var bemanningen i sekretariatet styrket, og alle søkerne i andre utlysning fikk tilsendt innstillingen med vurdering av styrker og svakheter ved sitt prosjekt.

5. og 6.: Støtte og resultater

Hva som skjer etter at en søknad er innvilget er ikke tema for denne evalueringen. Det skal imidlertid nevnes at det er utviklet et eget opplegg for å hjelpe de som får innvilget prosjektmidler, hvori inngår oppstartshjelp i form av blant annet såkalte "eksterne vurderere".¹¹

3.5 Hvordan vurderes søknadene?

Som nevnt i forrige avsnitt vurderes søknadene av sekretariatet og ekspertpanelet, med programstyret som endelig beslutter med overprøvingsmyndighet. Når det gjelder hva som skal til for at støtte innvilges er det avgjørende at prosjektet har klare resultatmål for hvilke forbedringer som skal oppnås.¹² Operasjonalisering av mål, altså hvilken fremgangsmåte eller metodikk som skal anvendes for å nå ønsket mål, tillegges vekt. Videre er det viktig at utviklingsarbeidet er forankret hos ledelse og

¹⁰ Intervju med Mona Skaret, 18.01.2008

¹¹ Intervju med Aud Lygre, 16.01.2008

¹² Utdanningsdirektoratet: *Utlysning av prosjektmidler 2007*

medarbeidere. Søknadene skal bygge på kunnskap om hva som skal til for å lykkes med helhetlige endringsprosjekter. Prosjektene må videre ha et realistisk ambisjonsnivå og samsvar mellom innsatsområde og foreslåtte aktiviteter, i tillegg til at de må vise hvordan de vil videreformidle kunnskapen de har tilegnet seg i prosjektene med den skolesektoren for øvrig.

Mer spesifikt ble søknadene i utlysningen for 2006-07 vurdert ut fra følgende fem kriterier¹³:

- 1) Generell prosjektkvalitet
- 2) Forankring hos nøkkelaktører
- 3) Fremgangsmåte og gjennomførbarhet
- 4) Kompetansemiljøets rolle
- 5) Dokumentasjon og formidling

Under hvert av kriteriene var det en rekke underpunkter som ekspertene i ekspertpanelet ble bedt om å legge vekt på, hvor blant annet målstruktur, budsjett, overføringsverdi og kunnskapsgrunnlag inngikk¹⁴.

Innvilgelse av midler i forbindelse med søknadsbehandlingen i 2007 foregikk i to omganger¹⁵. Etter at det var gjennomført en første innvilgelsesrunde som utelukkende baserte seg på rene faglige kriterier for å innvilge midler, la den andre innvilgelsesrunden i større grad det som kan betegnes som strategiske og politiske hensyn til grunn. Hensikten med denne andre runden var å fremme prosjekter som ikke var av de faglig sterkeste, og som dermed ikke fikk innvilget midler i første runde, men som kunne vise til interessant tematikk eller andre forhold som ble vurdert som verdifulle. Programstyret vedtok i 2007 noen kriterier for å prioritere mellom prosjekter som ellers stod likt når det gjaldt de fem ovennevnte vurderingskriteriene¹⁶, nærmere bestemt å

- Vurdere nye søknader innenfor området Kunnskapsløftet opp mot allerede iverksatte prosjekter og dermed bidra til mangfold av tematikk/utfordringer i prosjektporteføljen
- Vurdere å prioritere nye søkere foran skoleeiere som fikk innvilget støtte fra programmet i 2006
- Vurdere å prioritere prosjekter som gir et større mangfold av prosjektdeltakere når det gjelder skoleslag og -trinn
- Vurdere å prioritere prosjekter som kan bidra til god geografisk spredning, herunder unngå at enkelte regioner eller fylker ikke er involvert i noen prosjekter i programmet

¹³ Utdanningsdirektoratet: *Kunnskapsløftet fra ord til handling: Slik blir søknadene vurdert i 2006-07*

¹⁴ Utdanningsdirektoratet: *Mal for vurdering av søknader for utlysningsrunde 2-2007*

¹⁵ Intervju med Mona Skaret, 18.01.2008

¹⁶ Disse gjaldt kun den andre utlysingen, e-postkorrespondanse med Utdanningsdirektoratet v/ Sigve Indregard 13.06.2008

Analyse av hvilke søknader som ble innvilget på det andre styremøtet¹⁷ viser at av de 8 ble innvilget, falt 5 under temaet *Kunnskapsløftet*, 2 under temaet *Tidlig innsats...* og 1 under temaet *Økt gjennomføring...* Felles for disse var at de ble vurdert som så vidt interessante når det gjaldt selve temaet, at innvilgelse av prosjektmidler kunne forsvares til tross for at trekk ved søknaden ikke var helt tilfredsstillende. Dette var for eksempel manglende/ utydelige målsettinger og uklarheter når det gjelder hvordan prosjektet er tenkt gjennomført.

I tabell 3-3 gis en oversikt over den totale fordelingen av innvilgete prosjekter i 2007 på de tre temaene.

Tabell 3-3: Fordeling innvilgete prosjekter på tema

Prosjekttema	Antall
Tidlig innsats	17
Kunnskapsløftet	21
Økt gjennomføring	9
Totalt	47

4. Om evalueringen og metodisk gjennomføring

1. Rambøll Managements undersøkelse har vært delt i tre deler:

1. Analyse av programstatistikk fra "Kunnskapsløftet - fra ord til handling" supplert med registerdata fra SSB og KOSTRA. Vi har sett på sammenhengen mellom eventuelle kjennetegn ved søkerne og evne til å lage en prosjektbeskrivelse med høy kvalitet som får støtte fra programmet. Målet har vært å identifisere grupper som kan trenge ytterligere støtte for å delta i tiltak for helhetlig skoleutvikling.

2. Gjennomføring av spørreundersøkelse blant de som søkte og fikk veiledning våren 2007. Undersøkelsen er gjennomført vinteren 2008 og gikk til både prosjektledere for prosjekter som fikk støtte og ikke fikk støtte. I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål om kvaliteten ved de ulike veiledningstiltakene i mobiliseringen og mer overordnede spørsmål knyttet til nytten ved å ha deltatt i søknadsprosessen. Det har vært viktig å undersøke hvilke behov som eksisterer i forbindelse med utvikling av prosjekter for helhetlig skoleutvikling.

3. Gjennomføring av 36 intervjuer med prosjektledere, skoleeiere og kompetansemiljøer, representanter fra fylkesmannsembetene og fra Utdanningsdirektoratet. Det ble også spurt om nytteverdi av deltakelse både for de som fikk og *ikke* fikk innvilget støtte fra programmet. Intervjuene ble gjennomført for å få utdypende vurdering av

¹⁷ Innstilte innvilgede prosjekter fra 1. og 2. styremøte, oversendt fra Utdanningsdirektoratet

veiledningstiltakene, verdien av søknadsprosessen – og ikke minst behov for støtte i prosjektutvikling ute i sektoren.

Den integrerte analysen av disse data (som presenteres i denne sluttrapporten) har hatt således hatt som fokus å undersøke hva som kjennetegner de som får tilslag på sine søknader, nytten av veiledningstiltakene og identifisering av behov i forbindelse med utvikling av prosjekter for helhetlig skoleutvikling.

4.2 Metode

Programstatistikk som er benyttet i denne undersøkelsen har bestått av informasjon knyttet til de 114 ansvarlige søkerkommunene i 2007, disse er sammenstilt i data-behandlingsprogrammet SPSS. Programstatistikken inneholder blant annet:

- Antall skoler/barnehager involvert i søknaden
- Antall skoleeiere som var med på søknaden
- Tema for søknaden
- Kompetansemiljø(er)
- Veiledet eller åpen runde
- Hvorvidt prosjektgruppa deltok på veiledningsseminar
- Vurdering fra ekspertpanel og programstyret

Denne informasjonen har vi for hele populasjonen, og vi har videre supplert denne informasjonen med registerdata, der vi har benyttet tall fra SSB og KOSTRA. Vi har da valgt å legge til:

- Kommunestørrelse, delt i fire kategorier (under 2.500 innbyggere, 2.500-7.000 innbyggere, 7.000-20.000 innbyggere eller over 20.000 innbyggere).
- Antall grunnskoler i de ansvarlige søkerkommunene
- Driftsutgifter til skole i kommunene (både tall som viser brutto driftsutgifter til grunnskole i prosent av totale driftsutgifter for 2006 og brutto driftskostnader for undervisning [kun tilgang på 2003-tall])
- Gjennomsnittlige grunnskolepoeng i de ansvarlige søkerkommunene

Ut over dette har vi valgt å supplere med data knyttet til

- Organisering i kommunene (2 eller 3 nivå)

Vi har hentet informasjon om kommuneorganisering fra to tidligere undersøkelser Rambøll Management den seneste tiden har gjennomført.¹⁸ Organisering i kommunene dreier seg her om hvorvidt kommunen er organisert med eller uten et administrativt mellomledd (for eksempel etatssjefer) mellom administrasjons-sjef/rådmann og virksomhetsledere (skoleledere).

januar 2008

¹⁸ Rambøll Management 2008: *Kartlegging av vurderingsopplegg hos norske skoleeiere*

I analysene har vi først og fremst valgt å kjøre enkle krysstabeller for å se på frekvensfordelinger. Vi har valgt å benytte denne fremgangsmåten fordi utvalget er lite og vi har hele populasjonen i dette datasettet.

Spørreundersøkelsen

Rambøll Management gjennomførte en spørreundersøkelse som gikk ut til prosjektleder for samtlige søknader i 2007. Spørreundersøkelsen tok for seg kvalitet på programmets nettsider, erfaring med Ståstedanalysen, veiledningsseminarene og veiledning på e-post/telefon, bruk av kompetansemiljø i søknadsfasen og det ble videre stilt mer overordnede spørsmål knyttet til den opplevde verdien av veiledningstiltakene i mobiliseringsrunden. Undersøkelse ble lukket 5. mars 2008 etter purring på e-post og telefon. Da hadde vi oppnådd svarprosent på 68 %, noe vi regner som tilfredsstillende når det gjelder allerede avsluttet prosess. Det var en noen høyere svarprosent blant de som har fått støtte (77 %), enn blant de som ikke har fått støtte (61 %), og vi fikk en god fordeling på de ulike fylkene, bortsett fra Nord-Trøndelag og Rogaland, der vi har lavere svarprosent (33 % og 22 %). De kommunene som hadde lav svarprosent var gjenstand for ytterligere purring, uten at det bidro til at denne steg. Oppsummert sett vurderer Rambøll Management at svarprosent og svarfordeling er tilfredsstillende.

Dataene fra spørreundersøkelsen er sammenstilt med den øvrige programstatistikken og registerdata, og presenteres i denne rapporten sammen med funn fra de kvalitative undersøkelsene.

Intervjuer

Rambøll Management har både innledningsvis og mot slutten av prosjektet gjennomført en rekke intervjuer. Hovedfokus har vært på prosjektledere og skoleeiere, men også kompetansemiljøer og representanter fra fylkesmannsembetene og Utdanningsdirektoratet er intervjuet. Til sammen er det gjennomført 36 intervjuer.

Intervjuene ble gjennomført semistrukturert – med utgangspunkt i intervjuguide godkjent av oppdragsgiver, og med rom for relevante tilleggsspørsmål.

5. Hvem fikk gjennomslag – analyser på bakgrunn av registerdata

I oppdraget har det vært viktig å lete etter mønstre som kan forklare hva som gjør at noen søkere får gjennomslag for sine søknader mens andre faller fra og ikke får støtte til sine prosjekter. Det overordnede målet med evalueringen er således å få mer informasjon om hvilke veiledningstiltak som fungerer etter hensikten – altså som bidrar til gode søknader som blir innvilget, og/eller om det er andre forhold som har vel så stor betydning. Den første delen av studiet fokuserer på andre forhold enn selve veiledningstiltakene, der Rambøll Management har forsøkt å finne frem til eventuelle andre forhold av betydning for gjennomslag.

Det er viktig å presisere at et viktig formål er å identifisere grupper som generelt kan ha behov for mer støtte underveis i arbeidet med å utvikle og gjennomføre prosjekter for mer helhetlig skoleutvikling – ut over søknadsprosessen til programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*.

I dette arbeidet har vi tatt utgangspunkt i statistikk fra "Kunnskapsløftet – Fra ord til handling", med oversikt over søkere, søknadsbeløp og innvilget beløp, kompetansemiljø som er benyttet med mer. Til tross for at det også er fylkeskommuner som står som ansvarlige søkere har vi valgt å fokusere på kommuner, ettersom hovedvekten av de ansvarlige søkerne er kommuner.

Vi vil i dette kapitlet presentere vi resultater fra analyser med bakgrunn i *registerdata* som er supplert i programstatistikken. I programstatistikken var det mulig å gjøre en rekke flere analyser basert på informasjon om bruk av kompetansemiljø, antall skoleeiere og skoler som deltok. Disse analysene har vi valgt å presentere fortløpende under analysene i de to neste kapitlene, der vi vurderer de ulike veiledningstiltakene.

5.1 Kommunestørrelse og antall grunnskoler

Etttersom antall grunnskoler i stor grad henger sammen med kommunestørrelse vil vi i stor grad se på disse under ett.

I arbeidet med å analysere kommunestørrelse benyttet vi to ulike innfallsvinkler, der vi tok utgangspunkt i både:

1. Ansvarlig søker
2. Alle kommuner som var involvert i søknad

Ansvarlig søkerkommunes innbyggertall ser ut til å ha en klar sammenheng med hvorvidt søknaden blir innvilget. Jo større ansvarlig søkerkommune er, jo større ser

mulighetene ut til å være for gjennomslag på søknaden. Vi har fra disse analysene utelatt prosjekter der det ikke er en kommune som står som ansvarlig søker.¹⁹

Tabell 5-1: Ansvarlig søkers innbyggertall i forhold til gjennomslag (kun kommuner med)

Ansvarlig søkerkommunes innbyggertall	Støtte	Ikke støtte
Færre enn 2.500	1	5
Mellom 2.500 og 7.000	9	14
Mellom 7.000 og 20.000	7	13
Flere enn 20.000	19	18

Videre har vi sett at antall barneskoler det totalt er i søkerkommunene ikke overraskende har sammenheng med antall innbyggere det er i kommunen, og vi ser tendens til en sammenheng mellom hvor mange grunnskoler det er i kommunen²⁰ og hvorvidt de har fått støtte. Kommuner som har fått støtte har ca 20 grunnskoler i kommunen i gjennomsnitt. Tilsvarende tall fra de som ikke har fått støtte er ca. 12 grunnskoler. Desto flere grunnskoler det er i kommunen, jo større er sjansen for at Programstyret vurderer søknaden til å holde høy kvalitet.

Som tidligere nevnt søker gjerne flere kommuner sammen og det ble derfor viktig å se på også de kommunene som ikke er oppført som ansvarlig søker. Enkelte kommuner har også flere søknader inne. Tabell 5-2 viser sammenheng mellom støtte til prosjekt og kommunestørrelse der alle involverte kommuner er tatt med – også de som ikke står som ansvarlig søker. Med en slik inndeling kommer forskjellene tydelig frem.

Tabell 5-2: Kommunestørrelse og tilslag - alle involverte kommuner

Kommunestørrelse	Ikke støtte	Støtte til ett prosjekt	Støtte til to prosjekter
Færre enn 2.500 innbyggere	13	2	0
Mellom 2.500 og 7.000 innbyggere	26	10	0
Mellom 7.000 og 20.000	15	9	0
Flere enn 20.000 innbyggere	12	16	2

Her ser vi at kommuner med færre enn 7000 innbyggere har hatt langt mindre tilslag på sine søknader enn kommuner med mer enn 7000 innbyggere. Spesielt har de

¹⁹ Andre søkere er fylkeskommuner eller kompetansemiljø, som for eksempel Møller kompetansesenter

²⁰ Data fra KOSTRA 2006

aller minste kommunene med færre enn 2500 innbyggere ikke lykkes med sine søknader.

Rambøll Management vurderer det derfor slik at til tross for at kommuner med ulik størrelse har fått støtte, bør det gjøres ytterligere tiltak for også å fange opp de minste kommunene for å sikre at programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* kommer flere til gode. Veiledningstiltak bør derfor i kanskje større grad være rettet mot å støtte de minste kommunene i å utvikle gode prosjekter i sin søknadsprosess slik at deres mulighet for tilslag blir større.

Antall skoler og skoleeiere som søker sammen

Vi har videre sett på hvorvidt det er av betydning om det er flere skoleeiere som søker sammen eller hvor mange skoler som er med i en søknad. Vi ser ingen klare sammenhenger, men en svak tendens til at der man går tre skoleeieres sammen og/eller søker fire skoler sammen ser muligheten til gjennomslag litt bedre ut.

Vi vurderer at dette har klar sammenheng med Utdanningsdirektoratets oppfordring om å gå flere skoler sammen. Men dersom det er flere enn fire skoler som søker sammen minsker muligheten for å få støtte betraktelig. Dette skyldes gjerne at søknaden "spriker" fordi prosjektgruppa har hatt en stor utfordring med å finne felles avgrenset hovedutfordring på bakgrunn av mange ulike ståstedsanalyser.

5.2 Kommun nivå/organisering:

Det var vært gjennomført en rekke endringer i kommunal organisering siden begynnelsen av 1990-tallet, og det har vært en tydelig utvikling mot ulike former for flater administrative strukturer.²¹ Vi har sett på sammenheng mellom konklusjon fra programstyret og hvorvidt kommunene er organisert etter en 2- eller 3-nivåmodell. Med 2-nivå mener vi her at de er organisert med en modell uten ledernivå mellom resultatenheter (skole) og rådmann. Erfaringer fra enkelte 2-nivåkommuner viser at skoleutviklingen kan bli fragmentert i den forstand at utviklingen på de enkelte skoler kan bli svært ulik.²² Det er også tegn til at organiseringen av stabs- og støttefunksjoner kan være en utfordring for kommuner med flatere administrative strukturer.²³ Erfaringer som har fremkommet i intervju med kompetansemiljø bekrefter denne vurderingen – der kompetanse og ressurser på skoleeiernivå fremheves som helt sentralt for både utforming av søknad og gjennomføring av prosjekt.

Vi har som nevnt lagt til informasjon fra to ulike undersøkelser, der definisjonene som er brukt er:

- 2-nivåkommune; Kommunen er organisert etter "2-nivå-prinsippet" eller såkalt "flat struktur", i betydningen at myndighet er delegert direkte fra administrasjonssjef/rådmann til virksomhetsledere.

²¹ St.meld. nr. 31 (2007-2008): *Kvalitet i skolen*

²² Finstad og Kvåle, 2003: *Reform 97, skolen og kommunen*

²³ St.meld. nr. 31 (2007-2008): *Kvalitet i skolen*

- 3-nivåkommune; Kommunen er organisert med tre eller flere ledelsesnivåer, i betydningen at det er minst et administrativt mellomledd (for eksempel etatssjefer) mellom administrasjonssjef/rådmann og virksomhetsledere.

Årsaken til at vi ikke har gjort analyser ut fra alle kommuner som deltar, men forholdt oss til søkerkommunene, er at vi forutsetter at ansvarlig søkers kommuneorganisering er mest interessant – da deres kompetanse er den mest sentrale for utformingen av søknaden. Der det er flere kommuner med ulike organiseringsformer, som samarbeider, er de utelatt i disse analysene. Analysene er derfor gjort med utgangspunkt i 74 av de 114 søkerkommunene.

Tabell 5-3: Kommuneorganisering

Kommunestørrelse	2-nivå kommuneorganisering	3-nivå kommuneorganisering
Støtte	18	16
Ikke støtte	24	18

Vi ser en *tendens* til sammenheng mellom kommuneorganisering og støtte. 3-nivå kommuner får i større grad gjennomslag enn 2-nivåkommuner. Årsaken til at vi ønsker å vektlegge denne forskjellen er at den i stor grad understøttes av de intervjuer vi har gjennomført. Vi har tidligere sett at store kommuner i større grad får gjennomslag enn mindre kommuner. I de kommunene der vi har registrert organisering er det ikke sammenheng mellom organiseringsform og antall innbyggere i kommunen.

I kommuner med 2-nivåorganisering er langt flere som deltar i åpen runde. Er det slik at man i kommuner med tre nivåer i større grad har kapasitet hos skoleeier til å ta arbeidet med å mobilisere til at skoler blir med i veiledet runde?

Tabell 5-4: Fordeling kommuneorganisering og åpen/veiledet runde

Kommunestørrelse	2-nivå kommuneorganisering	3-nivå kommuneorganisering
Åpen runde	28	44
Veiledet runde	14	32

Intervjuene understøtter i stor grad et funn som sier at små kommuner som mangler et koordinerende ledd (med ressurser og kompetanse på sentralt nivå) ikke har kapasitet/evne/tid til å velge ut skoler og initiere mobilisering til å delta i veiledet runde. Det er også disse kommunene som uttrykker at det er vanskelig å finne tid til å utvikle en god søknad. Og som vi har sett har de i mindre grad fått støtte til sine søknader.

I en tidligere kartlegging av vurderingsopplegg²⁴ fant Rambøll Management at en i 2-nivåkommuner ikke hadde avklart hvem som hadde ansvaret for vurderingen og at en hadde mindre kjennskap til hva som faktisk foregår. Kvaliteten på individvurderingen ble videre vurdert som dårligere i disse kommunene enn i 3-nivåkommunene. Det *kan* være at det er tendensen til at 2-nivåkommuner ikke er med i veiledet runde og heller ikke i like stor grad får tilslag på søknaden sin er uttrykk for det samme – at en mangler ressurser og kompetanse til oppfølging i disse kommunene.

5.3 Driftsutgifter til grunnskole

Vi har gjort analyser basert på søkerkommunenes driftsutgifter til grunnskole, og har benyttet både:

- tall som viser brutto driftsutgifter til grunnskole i prosent av totale driftsutgifter for 2006²⁵
- brutto driftskostnader for undervisning (kun tilgang på 2003-tall)²⁶

I arbeidet med prosjekter som mottar støtte fra programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* er det et krav at sektoren selv investerer minst like mye i utviklingsprosjektene som den statlige støtten. Dette kan til en viss grad bidra til å favorisere store skoleeiere som har et godt støtteapparat rundt sine skoler, men vi fant *ingen* sammenheng mellom driftsutgifter til grunnskole i ansvarlig søkerkommune og støtte fra Programstyret.²⁷ Men som vi tidligere har vist har kommunestørrelse og kapasitet på et administrativt nivå betydning for gjennomslag.

5.4 Grunnskolepoeng

Grunnskolepoeng sier noe om elevenes kompetanse, men benyttes her også som en indikator på elevsammensetningen i kommunen. Vi har gjort analyser basert på søkerkommunenes gjennomsnittlige grunnskolepoeng, men ser *ingen sammenheng* mellom gjennomsnittlige grunnskolepoeng i kommunen og hvorvidt de har fått tilslag på søknaden eller ikke. Dette bidrar til en forståelse av en god spredning på innvilgede prosjekter uavhengig av hvor ressurssterk elevsammensetning en har.

5.5 Geografi

I vurdering av søknadene skal geografi ikke ha betydning. Samtidig er en god geografisk spredning ønskelig med tanke på et viktig formål med mobiliseringen; at man skal utjevne forskjeller mellom skoler og landsdeler. Analyser Utdanningsdirektoratet

²⁴ Rambøll Management 2008: *Kartlegging av vurderingsopplegg hos norske skoleeiere*

²⁵ Data fra KOSTRA

²⁶ Data fra KOSTRA

²⁷ Gruppen søkere som fikk innvilget støtte brukte gjennomsnittlig kr. 51 499 140 i året i bruttoutgifter, mens gruppen som ikke fikk innvilget støtte hadde kun et litt høyere gjennomsnitt, på 52 754 130 i året.

har gjort på bakgrunn av data fra *både* 2006 og 2007 har vist en relativt god geografisk spredning når det gjelder støtte.²⁸

Analysen Rambøll Management har gjort med bakgrunn i søknader fra 2007 bekrefter at det er god geografisk spredning på både søknader levert og søknader som fikk tilslag. Samtidig har det vist seg at *Ekspertpanelets* vurdering før den endelige avgjørelsen fra Programstyret var mer negativ til de nordlige fylker. Når vi ser på den endelige avgjørelsen fra *Programstyret* ser vi at enkelte fylker har hatt bedre uttelling på sine søknader enn andre fylker, og vi ser en tendens til fordeling som gir bedre spredning.

Oppsummert sett har Rambøll Management funnet at søkerne i 2007 er preget av en god geografisk spredning, der gjennomsnittlige grunnskolepoeng eller driftsutgifter som benyttes til utdanning i kommunene som søker, ikke er av betydning for tilslag på søknaden. Både små og store skoleeiere deltar i søkerprosessen, men vi har funnet at søkere fra kommuner med mer enn 7.000 innbyggere og søkere fra kommuner med 3-nivå-organisering har større gjennomslag for sine søknader enn søkere i små kommuner og kommuner som mangler et administrativt mellomledd mellom rådmann og skoleleder. Vi mener dette er et uttrykk for at det å utvikle et godt prosjekt og en god søknad krever samarbeid med og støtte fra skoleeier. Det er i den seneste tiden satt sterkt fokus på de små kommunene og nødvendigheten av å ha kompetente og ressurssterke skoleeiere.²⁹

I arbeid med helhetlig skoleutvikling vurderer derfor Rambøll Management at det er viktig å gjøre en ekstra innsats for å fange opp små kommuner som mangler det administrative mellomleddet for ytterligere å kunne bidra til utjevning og mulighet til en like god skolehverdag uansett hvor barnet bor.

²⁸ Basert på data fra Kunnskapsløftet – fra ord til handling, faktainformasjon fra Utdanningsdirektoratet 19. desember 2007

²⁹ Utdanningsspeilet 2007 og St.meld. nr. 31 (2007-2008): *Kvalitet i skolen*

6. Søknadsprosessen – fra idé til søknad

Vi presenterer her analyser og funn som er gjort i tilknytning til vurdering av veiledningstiltakene og øvrige forhold ved mobiliseringen til programmet. Vi benytter her både data om hele gruppen på 114 søkere, med bakgrunn i programdata. Videre benytter vi oss av resultater fra spørreundersøkelsen som ble gjennomført blant prosjektlederne, hvor 81 av 114 respondenter deltok, samt data fra intervjuene som ble gjennomført med prosjektledere, skoleeiere, representanter for fylkesmannsembetene og kompetansemiljøer.

Som kjent kan det søkes om prosjektmidler i åpen og veiledet runde. Innledningsvis vil vi se nærmere på veiledet runde og hva som kjennetegner de som deltar i denne. Er det slik at dette en gruppe søkere som har behov for ekstra støtte underveis i prosessen? Hva skiller søkere i åpen og veiledet runde når det gjelder erfaringer og forutsetninger med å utforme søknader og gjennomføre prosjekter? I hvilken grad har deltakelse i veiledet runde effekt når det gjelder å få gjennomslag for sin søknad?

6.1 Veiledet runde

Kunnskapsløftet – fra ord til handling skal, som tidligere nevnt, mobilisere skoler med ulikt utgangspunkt.³⁰ Dette gjøres ved at det utlyses midler i åpen og veiledet søkerrunde. Gjennom den åpne utlysningen hvor alle skoler skal kunne søke om støtte, er målet å skaffe et tilstrekkelig tilfang av prosjektsøknader til programmet. I veiledet runde har fylkesmannen blitt oppfordret til å rekruttere skoleeiere til å søke om prosjektstøtte. Formålet har vært å få med skoler eller kommuner som i utgangspunktet ikke hadde søkt, enten fordi de har lite eller ingen erfaring med å søke om prosjektmidler, eller fordi de har lite eller ingen erfaring med å arbeide med skoleutvikling generelt.

Tema og kriterier for deltakelse i veiledet runde

I 2007 var det, som nevnt i forrige kapittel, tre tema søkerne kunne søke innenfor, nærmere bestemt:

Innføring av Kunnskapsløftet, Økt gjennomføring i videregående opplæring og Tidlig innsats for å sikre utvikling av språkforståelse og grunnleggende ferdigheter for alle elever.

³⁰ Oppdragsbrev fra Utdanningsdirektoratet, datert 20.11. 2006

I brev til fylkesmannsembetene beskrives fylkesmennenes ansvar og oppdrag i forbindelse med veiledet runde.³¹ Vi finner søkere i veiledet runde innen alle tre tema, men i brev til fylkesmannsembetene presiseres kun kriterier for to av temaene, som vi gjengir i tabellen nedenfor.

Tabell 6-1: Kriterier for deltakelse i veiledet runde

Tema	Kriterier for deltakelse i veiledet runde
Innføring av Kunnskapsløftet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ har ikke/lite erfaring fra skoleutviklingsprosjekter ➤ dokumenterte svakheter ved skoleeier/skolen er avdekket ved tilsyn/offentlige rapporter eller annen kjennskap fra fylkesmennene ➤ skoleeier/skolen vurderes å ha stor sannsynlighet for å lykkes i en forestående endring av skolens praksis
Tidlig innsats for å sikre utvikling av språkforståelse og grunnleggende ferdigheter for alle elever	<ul style="list-style-type: none"> ➤ har noe erfaring med utprøving av verktøy for å utvikle grunnleggende ferdigheter ➤ har lite/noe erfaring fra andre skoleutviklingsprosjekter ➤ skoleeier/skolen vurderes å ha stor sannsynlighet for å lykkes i en videre utvikling og spredning av verktøyet for grunnleggende ferdigheter

Fylkesmannsembetene skal på grunnlag av denne bestillingen fra Utdanningsdirektoratet plukke ut skoleeiere/skoler i fylket som i størst mulig grad fyller de nevnte kriteriene. I brevet minnes det også om at det er ønskelig at:

- det trekkes inn flere skoler fra samme kommune
- det trekkes inn flere skoleeiere

Utdanningsavdelingen ved fylkesmennene skulle derfor ha plukket ut aktuelle deltakere til veiledet runde. I intervju med representanter for fylkesmannsembetene og prosjektledere fremkommer at her praktiseres det en rekke ulike ordninger. Det kan synes som en vanlig fremgangsmåte er at fylkesmannen sender en åpen invitasjon videre til skoleeierne i sitt fylke. Der presiseres kriteriene for å bli med i veiledet runde og det opplyses samtidig om mulighetene til å bli med i åpen runde.

Når skoleeier mottar invitasjon fra fylkesmannen er igjen praksisen noe forskjellig. Noen sender invitasjonen videre til andre skoler, på bakgrunn av en antakelse om hvilke skoler som kanskje kunne tenke seg å delta. Andre igjen har gått svært sys-

³¹ Utdanningsdirektoratets brev til fylkesmennene, datert 20.11.2006

tematisk frem i å vurdere hvilke skoler som møter bestillingen fra direktoratet. Vi har også sett eksempler på enkelte fylkesmannsembeter som tar en grundig avgjørelse med bakgrunn i at de ønsker ekstra drahjelp til enkeltskoler. Det kan være skoler som nettopp har vært gjennom en omstillingsprosess eller som har spesielt krevende elevsammensetninger.

Dersom en ønsker at arbeidet med rekruttering av prosjektskoler skal være ensartet, viser denne undersøkelsen at en bør gå tydeligere til verks med langt klarere retningslinjer. En kan også med fordel passe på at informasjon når den rette person i fylkesmannens utdanningsavdeling, ofte er dette en rådgiver som en må sikre at har fått all informasjon.

I intervjuer med representanter fra fylkesmannsembetene uttrykkes det videre at bestillingen fra Utdanningsdirektoratet ble oppfattet som noe uklar; Man skal ha skoler som har lite erfaring – men med stor sannsynlighet for å lykkes, noe som kan oppleves til dels motstridende kriterier. Ut over dette fremkommer det at kommuner som kan vise til gode resultater gjerne vil delta for å markere seg på en positiv måte, samtidig som skoleeier har ønske om å lykkes med å gjennomføre et prosjekt som kan vise seg å ha nasjonal betydning. Vi ser med andre ord at det er flere forhold som har betydning når det gjelder hvilke skoler som rekrutteres til veiledet runde.

Generelt sett ser det ut til at motivasjon hos rektorene har vært avgjørende, da det later til at det er en felles oppfatning hos skoleeiere at dette er en omfattende prosess som krever innsats og høy grad av involvering fra rektorenes side. Alle skoleeiere vi intervjuet har i stor grad vurdert gjennomføringsevne, og vi forstår at dette har sammenheng med den økonomiske støtten som skal tildeles lokalt.

Utdanningsdirektoratet har oppfordret skoler både i åpen og veiledet runde om å samarbeide. Dette fører til at det finnes skoler med ulik erfaring med skoleutvikling i begge kategorier. Det kan også være en god innfallsvinkel at skoler med mer erfaring søker sammen med skoler som er mindre erfarne med skoleutviklingsprosjekter. Begge parter skal kunne lære av dette – de mer erfarne vil i større grad kunne reflektere over søknadsprosessen – i det man samarbeider med mindre erfarne og kanskje i større grad vil måtte synliggjøre prosessen enn om de hadde søkt alene. De mindre erfarne vil naturlig nok ha fordel av å samarbeide med og lære av noen som har samme utfordringer – men som har erfaring med søknadsprosessen.

Det er med andre ord mye som tyder på at mange av skolene som deltar i veiledet runde *ikke* er valgt ut *kun* med bakgrunn i at de har mindre erfaring enn de som deltar i åpen runde, blant annet ser vi at

- Det er flere skoler som søker sammen
- det noen steder er flere skoleeiere som søker sammen
- skoleeier ønsker å fremstå positivt
- prosjektene skal være gjennomførbare

Bildet er altså mer sammensatt enn vi hadde sett for oss, men vi velger allikevel å legge det til grunn at det overordnet sett er forskjeller på gruppene når det gjelder *erfaring* med å skrive søknader, og at det i flere av prosjektgruppene som deltar i veiledet runde er skoler som har behov for et løft.

Blant de 114 søkerne i 2007 var det 71 som deltok i åpen runde og 43 som deltok i veiledet runde. Dette utgjør henholdsvis 62 % og 38 % av søkerne. I hvilken grad tidligere søkererfaring har betydning for gjennomslag kan vurderes ved å se om noen av disse skolene søkte om midler i 2006. Kanskje er det slik at de som søker seg til veiledet runde er tidligere søkere som har forstått at dette er svært omfattende arbeid som fordrer mer bistand enn det som er tilgjengelig i åpen runde?

Vi stilte i spørreundersøkelsen spørsmål om prosjektgruppene på noen måte hadde vært engasjert i søknad i 2006. Blant de som svarte på spørreundersøkelsen var det 57 % som deltok i åpen runde og 43 % som deltok i veiledet runde, dette utgjør henholdsvis 46 og 35 respondenter. Dersom vi ser disse tallene i forhold til om de er med i veiledet runde eller åpen får vi tabellen nedenfor.

Tabell 6-2: Søknadserfaringer og deltakelse

	Åpen runde	Veiledet runde
Hele prosjektgruppa har søkt tidligere	7	3
Skoleeier har søkt tidligere	11	11
En eller noen av skolene eller barnehagene har søkt tidligere	6	13
Kun kompetansemiljø har søkt tidligere	4	4
Ingen i prosjektgruppa har søkt før	23	12

Tabellen viser at et flertall av de som har vært involvert i søknad 2006, var med i veiledet runde i forbindelse med søknad til 2007. Vi ser at blant de prosjektgruppene

der ingen har vært involvert i tidligere søknad er det 23 av respondentene som var med i åpen runde og 12 som var med i veiledet runde.

I 2006 var det flere som sendte inn søknader og de holdt også generelt dårligere kvalitet enn i 2007. Vi vurderer det slik at de som har søkt tidligere gjennom tilbakemeldinger fra forrige runde har sett utfordringene og behovet for mer støtte nderveis.

Hva er effekten av å være med i veiledet runde?

Det viser seg at det ikke er noen sammenheng mellom hvorvidt søkere er med i åpen eller veiledet runde og hvorvidt de innvilges støtte. Blant søkere i veiledet runde var det 51 % som fikk innvilget søknaden, mens det var 49 % som fikk innvilget søknaden blant prosjektene i åpen gruppe. Hadde det vært slik at de to gruppene i utgangpunktet stiller med like forutsetninger ville man kunne anta at det å være med i veiledet gruppe og de ekstraaktiviteter det innebærer ikke har noen "effekt" i forhold til tilslag på søknaden.

Men som nevnt skal det ikke være uten betydning hvorfor en deltar i åpen eller veiledet runde. En kan tenke seg at gruppen som deltar i veiledet runde har svakere forutsetninger til å gjennomføre søknadsprosessen med et vellykket resultat. At denne gruppen nå viser seg å ha like stor grad av gjennomslag som de mer ressurssterke i åpen runde kan derfor være et positivt signal om at veiledningstiltakene for veiledet runde hjelper.

Det er imidlertid et viktig element i tilknytning til temaet veiledet runde. Som nevnt i kapittel 3 gjennomføres en praksis der programstyret i en første vurderingsrunde tildeler støtte kun ut fra faglige kriterier. Deretter fordeles de midler som gjenstår ut fra et mål om spredning på tema og en grundig gjennomgang av søknader fra veiledet runde – for å bidra til større grad av utjevning.³²

Med dette som bakgrunn er det ikke mulig å vurdere effekten av det å være med i veiledet runde bare med bakgrunn i grad av tilslag på søknaden og det blir derfor mer interessant å se på effekten av de ulike veiledningstiltakene, der vi ser på alle tiltak som gjennomføres for både de som er med i åpen og veiledet runde.

Blant de som deltok i spørreundersøkelsen var det henholdsvis 50 % som fikk støtte og 50 % som ikke fikk støtte.

6.2 Hva har betydning for hvem som tar initiativ til å søke?

Som vi så i forrige kapittel hadde flere av prosjektgruppene (eller deler av prosjektgruppene) tidligere søkt om midler gjennom programmet *Kunnskapsløftet – Fra ord til handling*. Til sammen har 52 % av de som besvarte spørreundersøkelsen vært involvert i tidligere søknad og i undersøkelsen ble det spurt om *hvem* i prosjektgrup-

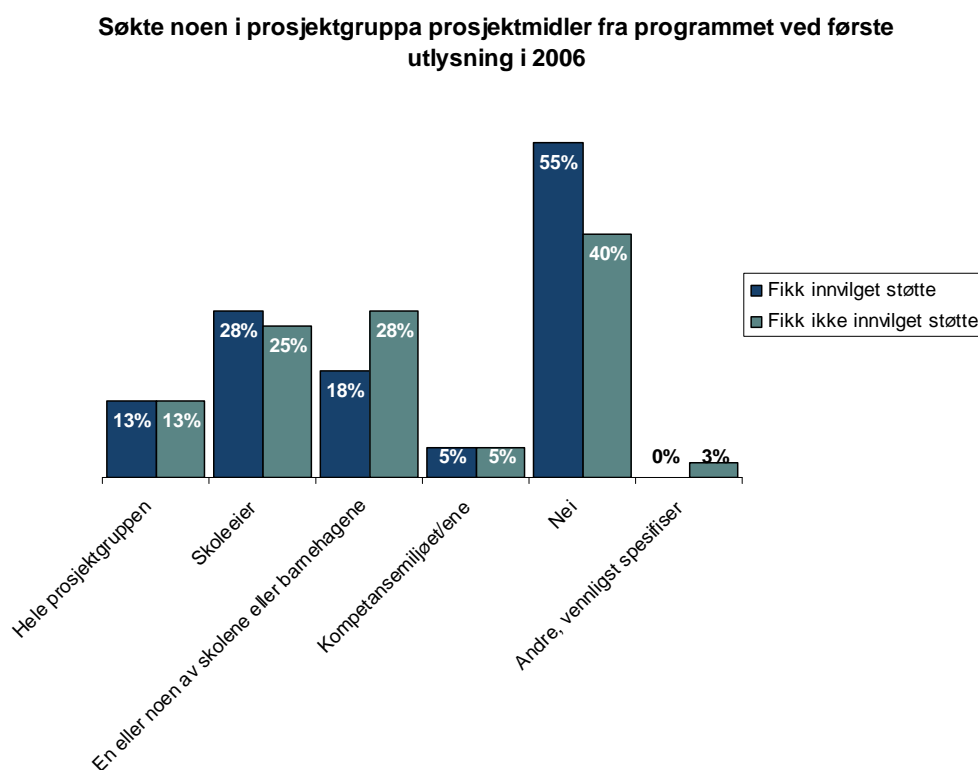
³² Intervju med Mona Skaret januar - 08

pa som tidligere hadde søkt om midler, for eksempel om skoleeier eller kompetansemiljø hadde erfaring med dette.

Resultatene viste at 13 % av alle respondentene oppgir at hele prosjektgruppen tidligere har søkt, 26 % oppgir at skoleeier tidligere har søkt, 22 % oppgir at en eller noen av skolene eller barnehagene har søkt og 5 % oppgir at kompetansemiljøet tidligere har søkt.

Vi ønsket å undersøke hvorvidt erfaring med tidligere søknader har betydning for om søkerne i 2007 fikk gjennomslag for sine søknader. Figuren under viser fordelingen.

Figur 6-1 Tidligere erfarings betydning for gjennomslag



Figur 6-3 viser at det har liten betydning om man har vært med på å søke om midler i 2006. Faktisk viser det seg at prosjektgrupper der ingen av de involverte tidligere har vært involvert i å skrive søknad, i større grad har fått gjennomslag enn de prosjektgrupper der hele eller deler av gruppen tidligere har søkt om midler. Man skulle kanskje tro at kvaliteten på prosjektet og også kvaliteten på selve søknaden med prosjektbeskrivelse ble bedre med tidligere erfaring, men det ser altså ikke slik ut. Forklaringen kan ligge i mange søknader med dårlig kvalitet i 2006 (lave karakterer), at omfanget av veiledningstiltak var mindre i 2006, og det var langt færre som fikk tilbakemelding på projektskisser og kontakt med direktoratet. Slik sett vurderer vi det dit hen at søkere fra 2007 bør ha bedre mulighet i en eventuell ny søknad i

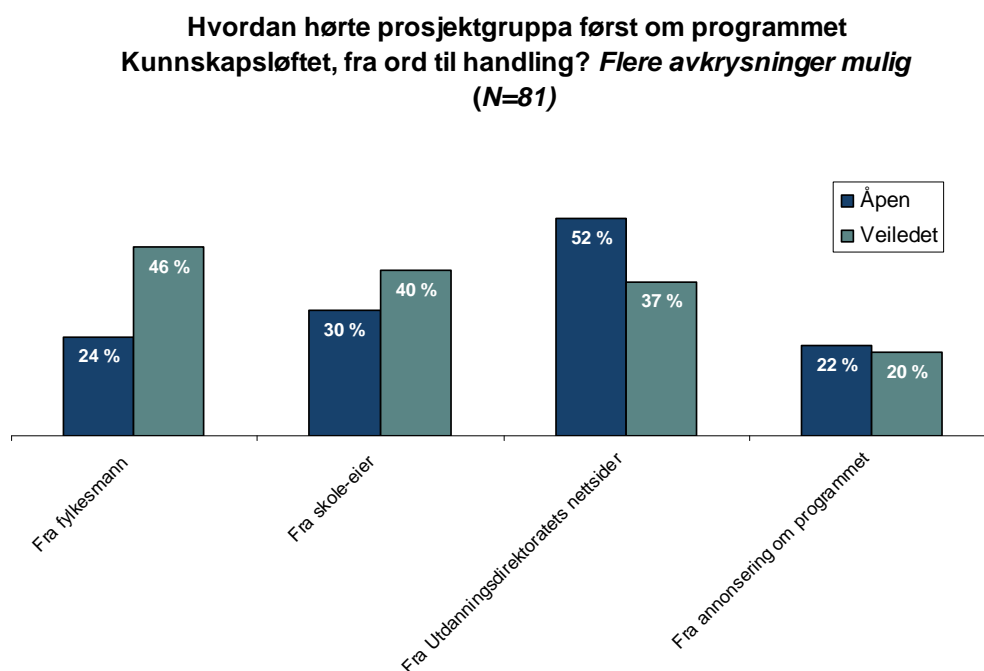
2008, med bakgrunn i de positive tilbakemeldingene som fremkommer i denne evalueringen.

Kjennskap til programmet

I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å besvare hvordan prosjektgruppa først hørte om programmet og mulighetene for å søke om prosjektmidler. Respondentene fikk mulighet til å krysse av for flere alternativer – kom nyheten først fra for eksempel fylkesmann, skoleeier eller fra Utdanningsdirektoratets nettsider. Respondentene fikk mulighet til å krysse av for flere alternativer, for også å fange opp de som ikke husket hvordan dette hadde blitt kjent for dem.

Figur 6-4 illustrerer at et flertall av søkerne først hørte om programmet fra Utdanningsdirektoratets nettsider. Dersom vi skiller mellom deltakere i veiledet og åpen runde nyanseres bildet.

Figur 6-2: Første kjennskap til programmet – fordelt på åpen eller veiledet runde

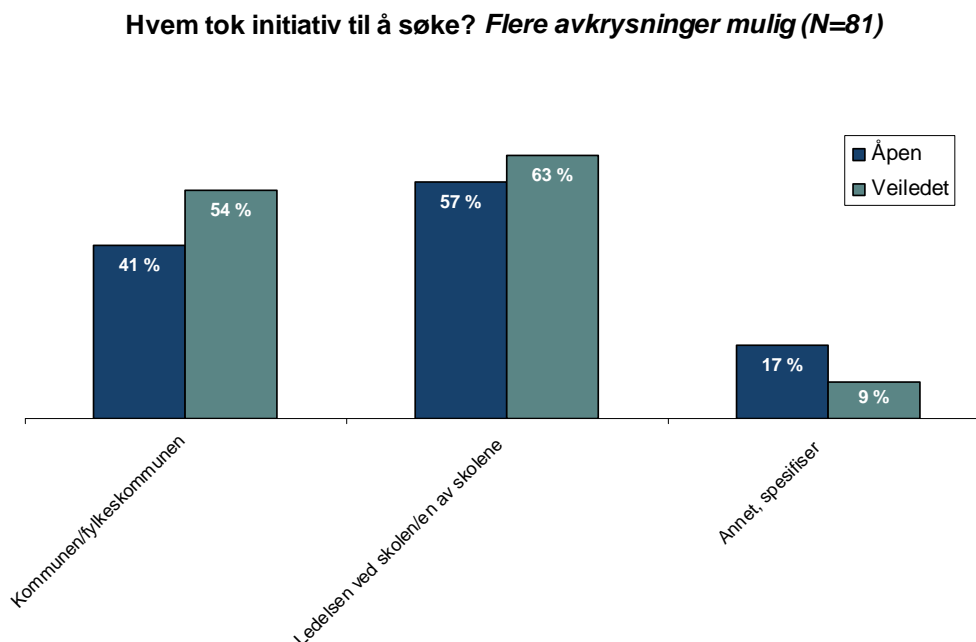


Figur 6-4 viser videre at blant de som deltok i åpen runde var det mer enn halvparten som først fikk høre om programmet gjennom Utdanningsdirektoratets nettsider. Men også blant disse var det mange som fikk høre om det fra skoleeier og fra fylkesmann. Blant de som deltok i veiledet runde fikk de først høre om det fra fylkesmann eller fra skoleeier, men også her var det mange som fikk høre om det fra nettsidene til Utdanningsdirektoratet. Dette bekrefter det bildet vi allerede har av at deltakerne i veiledet runde er en uensartet gruppe som av ulike årsaker er rekruttert til programmet.

Søknadsinitiativ

Prosjektlederne fikk videre spørsmål om *hvem* som tok initiativ til å søke. Vi velger å fortsette med å vise fordeling på åpen og veiledet runde da det kan bidra til å belyse forskjeller mellom de to søkergruppene. Kun en respondent svarte at initiativet kom fra en lærer, vi har derfor valgt å fjerne denne kategorien fra figuren nedenfor. At det ikke var flere som oppga en enkeltlærer er også et positivt funn - i tråd med intensjonen om forankring i skolens ledelse og hos skoleeier.

Figur 6-3: Initiativ til å søke – fordeling på åpen og veiledet runde



Figur 6-5 viser at i et flertall av tilfellene var det ledelsen ved en av skolene som tok initiativ, og dette ser ut til å gjelde både for søkere i åpen og veiledet runde. Dette bekrefter også det inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuene med de som var med i veiledet runde, og med ansvarlig søker hos skoleeier, der de opplevde at skoleeier sendte en relativt åpen invitasjon der de ble invitert til å søke.

Flere av respondentene har krysset av for flere alternativer og det oppgis blant annet at søknaden initieres i samarbeid mellom ledelsen ved en av skolene og skoleeier. 15 respondenter har krysset av for denne kombinasjonen. For de som har krysset av for kategorien *annet*, nevnes først og fremst initiativ fra PPT og kompetansemiljø eller arbeidsgrupper/styringsgrupper.

I intervjuene oppga de aller fleste at det er skoleeier som først tar initiativ til å søke, mens det ofte er flere som er involvert i avgjørelsen om å søke. Det er vanlig at skoleledelse, rektorer og fagansvarlige blir involvert i denne avgjørelsen. Dessuten var det vært en tendens til at skoler prøve å alliere seg med skoler enten i samme kommune eller i nærliggende kommuner for å få til et større samarbeid – slik det oppfordres til fra Utdanningsdirektoratets side.

Hvorfor søkes det om prosjektmidler?

Prosjektlederne som er intervjuet oppgir to hovedårsaker til hvorfor de aktuelle kandidatene søker om støtte til prosjektmidler. Den ene er at det pågår ulike prosjekter som sammenfaller med *Kunnskapsløftet* og som søkerne gjerne kunne tenke seg å utvide. Den andre er at det utvikles nye prosjektideer som resultat av utlysningen fra Utdanningsdirektoratet. Flere skoleeiere og prosjektledere oppgir at de ønsket å implementere nye, mer *moderne metoder for læring* og mange vektlegger i denne forbindelse mer aktiv medvirkning hos elevene enn det som tradisjonelt har vært.

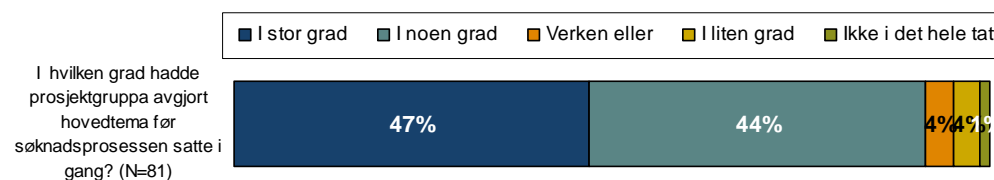
Mange skoler opplevde at de trengte økonomisk drahjelp for å imøtekomme *Kunnskapsløftet* i den perioden de bestemte seg for å søke om midler, og så dette som en mulighet ikke bare til å implementere det nye læreplanverket, men også å kunne gjøre det på en måte som var god "fra begynnelsen av". Dette tyder på at søknadsprosessen til programmet har støttet innføring av *Kunnskapsløftet* i praksis.

Konkretisering av tema og problemstillinger

Som vi har sett tidligere kunne man søke innen tre ulike, og omfattende temaer. Innenfor det valgte temaet kreves presisering av mål og delmål og ikke minst en beskrivelse av hvorledes prosjektgruppa skal nå målene. Flere av veiledningstiltakene i søknadsprosessen dreier seg om nettopp det å konkretisere og avgrense seg i forhold til prosjektet man ønsker å gjennomføre.

I spørreundersøkelsen fikk prosjektlederne spørsmål om i hvilken grad prosjektgruppa hadde avgjort hovedtema før søknadsprosessen var satt i gang.

Figur 6-4: Valg av tema før søknadsprosessen satte i gang



Vi ser at et klart flertall hadde avgjort hovedtema i stor grad eller i noen grad før søknadsprosessen satte i gang. Videre analyser viste at blant de som søkte i åpen

runde var det langt flere som allerede hadde avgjort tema før søknadsprosessen kom i gang. Hvorvidt man har avgjort hva som er tema tidlig har ingen sammenheng med om man får tilslag på søknaden.

I intervjuene som ble gjennomført med prosjektlederne kom det frem at når det gjelder valg av tema for søknaden, var det en del av skolene som hadde søkt året før og dermed valgte å beholde det gamle prosjekttemaet. Dette var naturlig siden flere hadde startet prosjektet i mindre skala med midler fra skoleeier. For skoler som søkte for første gang var tema i større grad knyttet til resultater fra en systematisk ståstedsanalyse, der de valgte å sette fokus på områder denne analysen pekte ut som svakheter – dette kommer vi tilbake til når vi skal se på resultatene fra vurdering av *Ståstedsanalysen*.

6.3 Bruk av kompetansemiljø

Søkerne skal knytte til seg ett eller flere kompetansemiljø som praktiske veiledere i utviklingsarbeidet. Kompetansemiljøet skal også dokumentere prosesser og oppnådde resultater. Søkerne står fritt i valg av kompetansemiljø. Lokale ressurspersoner og kompetansesentra, private tilbydere, universiteter, høyskoler og institutter nasjonalt og internasjonalt, kan benyttes.

Tabellen nedenfor viser fordelingen av kompetansemiljø som var involvert i søknadene i 2007. Mange prosjektgrupper har valgt å benytte flere *typer* kompetansemiljø og flere kompetansemiljø er benyttet i forbindelse med flere prosjekter. I Tabell 6-3 er det derfor slik at tallene på kompetansemiljø viser antall tilknytninger mellom prosjekter og typen kompetansemiljø.

Tabell 6-3: Bruk av kompetansemiljø

Type kompetansemiljø	Antall prosjektgrupper som benytter denne typen kompetansemiljø
Pedagogiske sentra	6
Nasjonale sentra	13
Statped	16
Universitet og høyskolemiljø	85
Instituttsektoren	5
Konsulentfirma	34
Lokale ressurspersoner	58

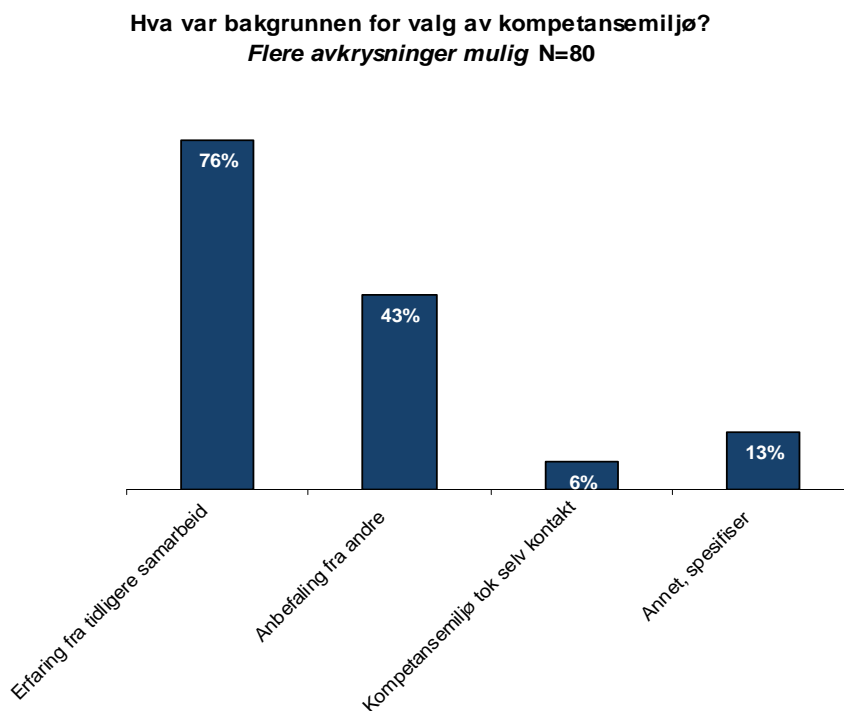
Som vi ser var det i 2007 mest vanlig å benytte universiteter og høyskoler som kompetansemiljø. Mange benyttet også lokale ressurspersoner fra kommunen som for eksempel PPT. Videre ser vi at 34 av de 114 prosjektgruppene hadde knyttet til seg et konsulentmiljø, og her er det noen gjengangere som har vært involvert i en rekke prosjekter, som for eksempel IMTEC.

Videre analyser viste at valg av kompetansemiljø *ikke* har sammenheng med utfall av søknadsprosessen. Vi ser allikevel en svak tendens til at det å benytte seg av pedagogisk eller nasjonalt senter kan være utslagsgivende.

Hva bestemmer valg av kompetansemiljø?

I spørreundersøkelsen spurte vi prosjektlederne om bakgrunnen for valg av kompetansemiljø og svarfordelingen er gjengitt i figur 6-8, fordelt på de fire alternativene de ble gitt.

Figur 6-5: Bakgrunn for valg av kompetansemiljø

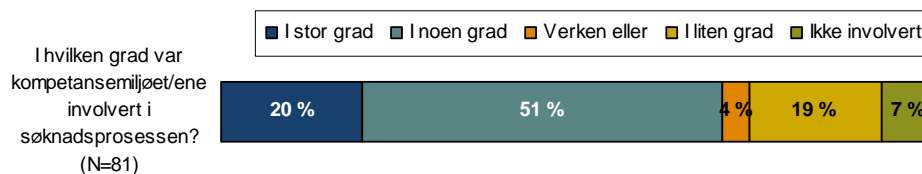


Vi ser at bakgrunn for valg av kompetansemiljø først og fremst er at de har *erfaring* fra tidligere samarbeid, her er det 76 % som oppgir dette alternativet. Videre ser vi at det er 43 % som oppgir at valg av kompetansemiljø er basert på anbefaling fra andre. 5 av respondentene oppgir at det var kompetansemiljøet som tok kontakt med dem. I intervju med kompetansemiljø fikk vi kjennskap til at det gjerne var "jungeltelegrafer" som rådet. Det siste alternativet som ble oppgitt var en mulighet til å kort fortelle med egne ord hva som var bakgrunnen for valget, dersom dette ikke ble fanget opp av de lukkede svaralternativene. Et flertall av disse skrev at de "hadde kjennskap til at disse kompetansemiljøene hadde kompetanse på feltet". Et par hadde gått bredt ut til ulike kompetansemiljø for å få "napp", vi skal se på hva en av respondentene skrev om denne måten å gå frem på.

"Hvis vi kan si noe kritikkverdig om prosessen så går det på oppgaven med å finne egnet kompetansemiljø. Vi har ingen erfaring på dette. Vi laget en projektskisse og sende den ut til alle fagmiljøer vi kunne tenke oss passet for vårt prosjekt. Vi fikk mange svar tilbake, men 14 dager før søknadsfrist hadde vi ennå ikke fått napp hos noe fagmiljø. Vi kom i kontakt med *kompetansemiljøet* gjennom den gamle projektkatalogen helt tilfeldig. Hadde ikke hørt om *kompetansemiljøet* før. Vi er svært fornøyd med vårt kompetansemiljø, men ser at dette baserte seg på rene tilfeldigheter og mye flaks. Å skaffe til veie det riktige fagmiljøet vurderes av oss som en risikofaktor. Hadde vi bommet på dette tror vi prosjektet hadde stått i fare. Når vi hadde fagmiljøet på plass så seint i søknadsprosessen kunne de delta lite i søknadsprosessen."

Som vi ser har *tidspunktet* kompetansemiljøet blir involvert på, naturlig nok betydning for hvor involvert de har vært i selve søknadsarbeidet. I spørreundersøkelsen fikk alle prosjektlederne spørsmål om nettopp i hvilken grad kompetansemiljøet/ene var involvert i søknadsprosessen.

Figur 6-6 Involvering av kompetansemiljø i søknadsprosessen



Figur 6-9 viser at det store flertallet oppga at kompetansemiljøene i stor grad eller i noen grad var involvert i søknadsprosessen. 6 av prosjektlederne oppgir at kompetansemiljø ikke var involvert overhodet. For å vite mer om hvordan kompetansemiljøene ble brukt i prosessen, ble det stilt flere spørsmål om dette i intervjuene som ble gjennomført.

Valg og bruk av kompetansemiljø – noen utdypende bemerkninger

Funn fra intervjuer med prosjektlederne viser at det er to typer kompetanse skolene søker. Noen er først og fremst opptatt av å knytte til seg *faglig kompetanse*, mens andre vektlegger *kompetanse knyttet til endringsprosesser og prosjekterfaring*. De fleste vektlegger en kombinasjon av fagteoretisk kompetanse og kompetanse på organisasjonsendring og organisasjonsutvikling. Vi har videre sett at de kompetansemiljøene som har sin kompetanse først og fremst innen organisasjonsendring er de som har vært tyngst inne i selve søknadsprosessen.

Noen skoler har hatt vanskeligheter med å få til et samarbeid med det kompetansemiljøet de ønsket seg og har derfor måttet kontakte andre kompetansemiljøer. Dette har forsinket prosessen og bidratt til at fokus har blitt "forskjøvet" i forhold til oppgaven. De aller fleste har hatt personlig kjennskap til enkeltpersoner i kompetansemiljøene fra før og dette vektlegges som en suksessfaktor i forhold til samarbeidet. I de tilfellene der personer i kompetansemiljøene hadde erfaring fra denne søknadsprosessen tidligere oppgis det å ha vært til svært stor hjelp for skolene. I intervju med et kompetansemiljø som er mye brukt, fikk vi også høre om fordelene ved å ha lært seg kriterier søknaden vurderes etter og kjenne prosessen frem til levert søknad.

I intervjuene med prosjektlederen kom det frem at kompetansemiljøene generelt sett er brukt mest som sparringspartner eller som kommentator i søknadsprosessen. Gjennom intervjuene har Rambøll Management forstått at involvering av kompetansemiljøene i søknadsprosessen kanskje er et suksesskriterium for å få søknaden godkjent. Om dette skyldes at enkelte av kompetansemiljøene er flinke til å utforme slike søknader, eller om de skolene som benytter kompetansemiljøene generelt bru-

ker mer tid på selve søknadsprosessen og prosjektplanutarbeidelse fremgår ikke av disse svarene.

Det kan også se ut til at prosjektgruppene lider under mangel på bestillerkompetanse. Dersom en skal kjøpe inn tjenester fra andre er det helt avgjørende at man vet *hva* man ønsker at de skal levere og at dette er formidlet til de som skal levere. Det er videre av avgjørende betydning at man har gjort avtaler om tidspunkt for leveranser underveis, og at forventninger i forhold til samarbeidet er avklart. Prosjektgruppene er i stor grad preget av mangel på denne kompetansen og vil kunne ha stort utbytte av opplæring på dette feltet.

Respondentenes råd til andre skoler og skoleeiere som vil knytte seg til kompetansemiljøer er først og fremst å finne referanser fra andre skoler som har benyttet miljøene tidligere - så man kan være sikker på at man knytter seg til rette kompetansemiljøer. Tillitt til kompetansemiljøenes representanter er svært viktig for de involverte - enkelte mener at tillitt og kjennskap til personen fra kompetansemiljøet er en forutsetning for skolens lærerutbytte. Det uttrykkes videre et ønske om å jobbe så tett sammen med kompetansemiljøene som mulig og nettopp derfor er det viktig at man kommer godt over ens.

Samtidig legges det vekt på at man bør velge kompetansemiljø etter en grundig analyse av hvilken kompetanse som mangler i organisasjonene. I intervju med kompetansemiljøer har vi spurt om hva slags behov for støtte prosjektgruppene har underveis i søknadsprosessen. Samme spørsmål ble også gitt til prosjektlederne og svaret var ganske entydig - *de trenger hjelp til å avgrense prosjektet*. Men kompetansemiljøenes kompetanse på dette feltet vil variere i forhold til hva som er deres kompetanseområde - er de først og fremst faglige formidlere eller er de der for å bidra til organisasjonsutvikling?

Søknadsprosessen – noen oppsummerende betraktninger

Mobilisering til programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling* har hatt som klar intensjon å rekruttere skoler med ekstra bistandsbehov og liten søknadserfaring – først og fremst til veiledet runde. Rambøll Managements analyser har vist at de som er med i veiledet runde er en uensartet gruppe som har kommet inn i søknadsprosessen på ulike måter. Mange opplever i like stor grad at det er skolene selv som har tatt initiativ - som at de er valgt ut av fylkesmannen eller skoleeier.

Vi har videre sett at fylkesmannens fremgangsmåte for rekrutteringen til veiledet runde har vært svært variabel, og en bør kanskje ved senere rekrutteringer via fylkesmannsembetene lage en tydeligere bestilling og i større grad sikre seg at viktige beskjeder og retningslinjer når frem til rett person ved Utdanningsavdelingen.

Prosjektgruppene sett under ett fikk først og fremst kjennskap til programmet gjennom Utdanningsdirektoratets internettsider og hadde i stor grad bestemt hovedtema før søknadsprosessen ble iverksatt. Årsakene til at de bestemte seg for å søke var

helst knyttet til innføring av det nye læreplanverket i *Kunnskapsløftet* og behov for ekstra drahjelp.

Vi har sett at det er god spredning på hva slags kompetansemiljø som benyttes, og at det ikke er sammenheng mellom valg av kompetansemiljø og eventuelt tilslag på søknaden. Men det er avgjørende at man ikke bruker for mye tid på denne prosessen og jobber målrettet med valg av kompetansemiljø. Både i resultater fra spørreundersøkelse og intervjuer kommer det frem at valget gjerne er basert på kjennskap til et miljø fra tidligere eller "jungeltelegrafene". Det prosjektgruppene først og fremst trenger hjelp til i søknadsprosessen er avgrensning av tema og finne frem til hovedutfordring. Mange opplever at det er vanskelig å finne "riktige" kompetansemiljø, og fremhever betydningen av at man finner noen man har tillitt til.

7. Vurdering av veiledningstiltakene

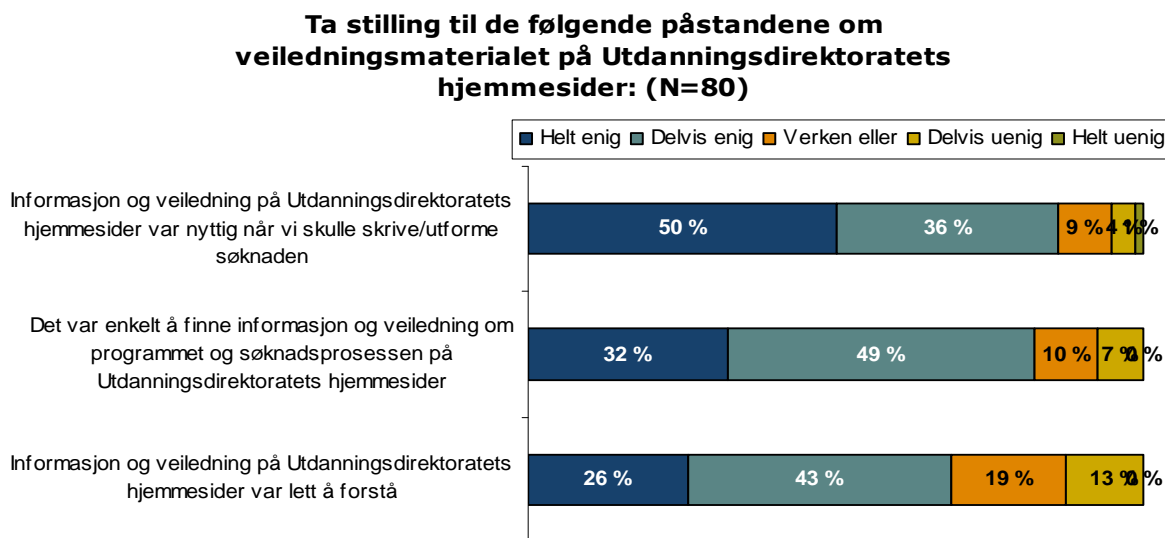
Veiledningstiltakene i mobiliseringen består av flere elementer. I spørreundersøkelsen og intervjuene har vært viktig å innhente deltakernes erfaringer og vurderinger av disse. Under hvert tiltak presenterer vi både funn fra programstatistikken (der hvor det finnes), fra spørreundersøkelsen og fra intervjuene.

7.1 Informasjon på Utdanningsdirektoratets nettsider

På Utdanningsdirektoratets nettsider publiseres et omfattende materiale om programmet og søknadsprosessen, med det formål å informere og veilede søkerne. Vi har allerede sett at Utdanningsdirektoratets nettsider er den viktigste kilden til kjennskap om programmet og det er derfor svært viktig at informasjonen som er publisert er av høy kvalitet og, ikke minst, lettfattelig.

I spørreundersøkelsen fikk prosjektlederne spørsmål om de benyttet dette materialet i søknadsprosessen. Det viste seg at *alle* prosjektgruppene hadde benyttet dette materialet. I intervjuene med prosjektledere fikk vi bekreftet dette bildet ved at alle sa de hadde benyttet hjemmesidene aktivt. Figur 7-1 nedenfor viser prosjektledernes mer utdypende svar knyttet til dette materialet.

Figur 7-1: Vurdering av veiledningsmaterialet på Utdanningsdirektoratets internettsider



Vi ser av figuren at et flertall av respondentene mener at informasjonen både var lett å finne og forstå, og ikke minst mente de at den var nyttig når de skulle utforme søknaden. 81 % er helt eller delvis enig i at det var enkelt å finne informasjon og veiledning om programmet og søknadsprosessen og 86 % av prosjektlederne var helt eller delvis enig i at informasjonen og veiledningen var nyttig når de skulle skrive/utforme søknaden. Figuren viser at forbedringspotensialet først og fremst ligger i at informasjonen og veiledningen bør gjøres enklere å forstå. Her var det 13 % som var delvis uenig i påstanden om at informasjonen og veiledningen var enkel å forstå.

Videre analyser viser ikke noe klart mønster når det gjelder hvem som synes informasjonen og veiledningen var vanskelig å forstå, vi finner søkere som har fått tilslag og som ikke har fått tilslag, innen alle tre temaer og i både åpen og veiledet runde.

I intervjuene med prosjektlederne kom det frem at informasjon og veiledning på hjemmesidene til Utdanningsdirektoratet for mange utgjorde en disposisjon til søknaden og var grunnlaget de jobbet ut fra. Også i intervjuene kom det frem at et flertall synes veiledningen på hjemmesidene til Utdanningsdirektoratets var godt utarbeidet. Blant de som også hadde søkt i 2006 var det noen som påpekte at hjemmesiden hadde blitt bedre det siste året. Kommentarer som gikk igjen var at det var ryddig informasjon, at den var grundig og at sjekklista var veldig nyttig.

Samtidig ser vi i spørreundersøkelsen at flere av prosjektlederne som oppga at det hersket noe uklarhet i hva veiledningsaktivitetene bestod av og også uklarheter om hvordan man skulle gå frem for å velge kompetansemiljø. Her vurderer vi at dette kunne blitt bedre med tydeligere informasjon på internettsidene til Utdanningsdirektoratet.

Det kom altså *flå* innvendinger, men vi velger å presentere de som anbefalinger man bør vurdere for å videreutvikle sidene.

- Vanskelig å finne lenken
- Litt for mye informasjon
- Savnet eksempler på søknader
- Ønsker mer informasjon på hvor detaljert det forventes at søknaden er
- Kostnadsrammene burde tydeliggjøres
- Språket burde tilpasses "vanlige folk"
- Tydelig presentasjon av hva veiledningsaktivitetene bestod av

På bakgrunn av dette vurderer Rambøll Management at det finnes en stor mengde dokumenter om programmet og retningslinjer for søknadsprosessen tilgjengelig, men det er vanskelig å orientere seg i hva som er de mest sentrale dokumentene.

7.2 Ståstedsanalysen

Valg av hovedutfordring i prosjektet skal begrunnes ut fra lokale kvalitetsvurderinger. Det er utviklet et eget verktøy for å vurdere læringsarbeidet ved skolen; *Ståstedsanalysen*. Ståstedsanalysen omfatter utvalgte data fra det nasjonale kvalitetsvurderingssystemet, samt en egenvurdering av arbeidet med elevene, læringsmiljøet ved skolen og elevenes faglige og sosiale læring.

Det å gjennomføre *Ståstedsanalysen* er et krav i søknadsprosessen. Både ledere, lærere og eventuelle andre nøkkelpersoner skal delta i gjennomføringen av Ståstedsanalysen. Man kan ved store skoler vurdere at et representativt utvalg gjennomfører den. Bakgrunnen for at flest mulig gjennomfører den er en tanke om at dersom man skal lykkes med helhetlig utviklingsarbeid, må prosjektet forankres hos skolens medarbeidere.³³

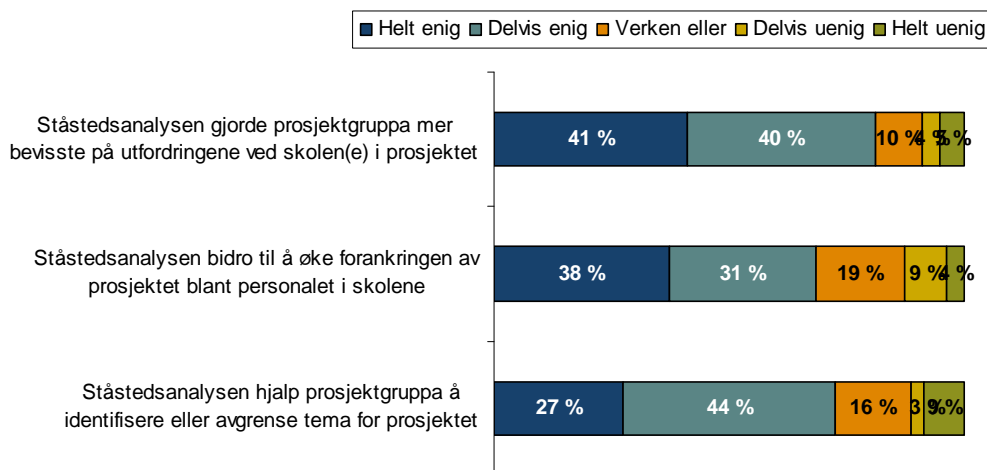
Alle respondentene som besvarte undersøkelsen og alle prosjektlederne som ble intervjuet hadde deltatt i gjennomføring av Ståstedsanalysen. I spørreundersøkelsen ble det stilt flere spørsmål knyttet til dette verktøyet og nytten ved å gjennomføre analysen. Prosjektlederne fikk innledningsvis spørsmål om de hadde inntrykk av at det ble jobbet med Ståstedsanalysen i hele personalet ved deltakende skoler. 64 % av prosjektlederne oppga at de hadde inntrykk av at dette skjedde. 19 % hadde inntrykk av at dette skjedde *ved noen av skolene*, 17 % hadde inntrykk av at ikke ved noen av skolene ble det jobbet med Ståstedsanalyse i hele personalet.

Prosjektlederne fikk videre spørsmål knyttet til *nytt* av å gjennomføre Ståstedsanalysen. Ståstedsanalysen skal bidra til at prosjektgruppa kan identifisere eller avgrense tema for prosjektet, til å gjøre prosjektgruppa mer bevisste på utfordringene ved skolen(e) i prosjektet og øke forankringen av prosjektet blant personalet i skolene.

³³ Utdanningsdirektoratets hjemmesider

Figur 7-2: Vurdering av Ståstedsanalysen

Ta stilling til følgende påstander om Ståstedsanalysen: (N=80)



Resultatene viser at Ståstedsanalysen først og fremst har bidratt til å gjøre prosjektgruppa mer bevisst på utfordringer ved skolen/skolene. Henholdsvis 41 og 40 % sier seg helt eller delvis enig i påstanden. Vi ser også at Ståstedsanalysen i stor grad vurderes å ha bidratt til å øke forankringen av prosjektet blant personalet i skolene, noe som er et uttalt mål med analysen.

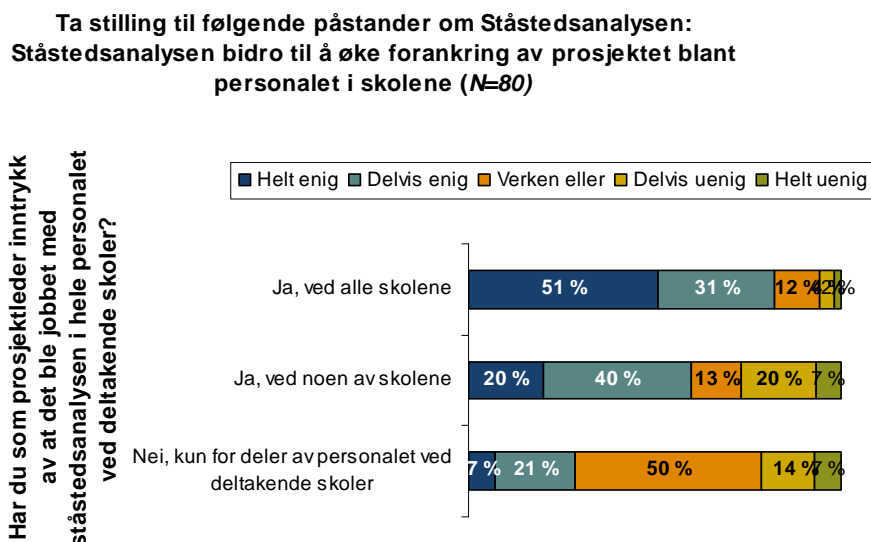
Henholdsvis 27 og 44 % av prosjektlederne sa seg helt eller delvis enig i at Ståstedsanalysen hjalp prosjektgruppa med å *avgrense eller identifisere tema* for prosjektet. Samtidig merker vi oss at det er 12 % som sier seg helt eller delvis uenig i påstanden. Vi har i videre analyser undersøkt hva som er kjennetegn ved de som ikke er enig i at Ståstedsanalysen hjalp prosjektgruppa med å avgrense eller identifisere tema for prosjektet. Vi er spesielt interessert i dette ettersom vi har fått kjennskap (gjennom intervjuer) til at nettopp det å avgrense tema oppleves som svært krevende. Gjennomlesning av innstillinger viser også at dette er et vanskelig område. I denne gruppen på 12 % finner vi både søkere som fikk og ikke fikk innvilget støtte fra Programstyret, men et flertall av søkerne i denne gruppen fikk ikke støtte fra ekspertpanelet.

De som er mest negative til Ståstedsanalysen har ikke deltatt på veiledningsseminar. Slik sett ser det ut til at informasjonen som gis på veiledningsseminaret har betydning for hvorvidt man klarer å bruke Ståstedsanalysen til å avgrense tema for undersøkelsen.

Vi ser at henholdsvis 38 og 31 % sier seg helt enig eller delvis enig i at Ståstedsanalysen bidro til å øke forankringen av prosjektet blant personalet i skolene. Også her er det enkelte som sier seg uenig, og vi undersøkte om dette hadde sammenheng med om man hadde inntrykk av at det ble jobbet med Ståstedsanalyse i hele perso-

nalet ved de deltakende skoler. Figur 7-3 viser sammenhengen, der de enkelte søylene viser deltakelse ved skolene og svarfordelingen på søylene viser opplevd grad av forankring.

Figur 7-3: Forankring ved hjelp av ståstedsanalyse



Vi ser at der hvor det ble jobbet med Ståstedsanalysen blant hele personalet (ved de deltakende skolene) er det også størst grad av enighet i at Ståstedsanalysen bidro til å øke forankringen av prosjektet blant personalet i skolene. Over 80 prosent i denne gruppen er helt eller delvis enig i denne påstanden. Til sammenlikning var det i de kommunene der kun deler av personalet hadde gjennomført Ståstedsanalysen, svært få som hadde inntrykk av at gjennomføringen av Ståstedsanalysen hadde bidratt til å forankre prosjektet blant personalet. Dette er ikke noe overraskende funn, men det bidrar til å vektlegge viktigheten av at hele personalet faktisk er involvert i gjennomføringen av Ståstedsanalysen.

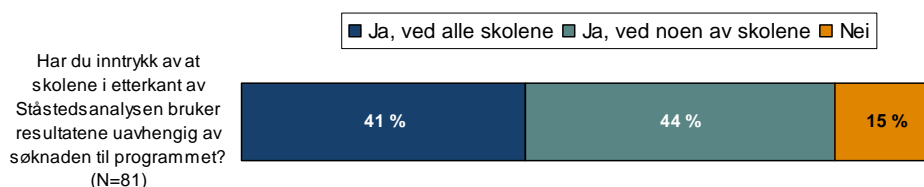
Dette er funn som er viktige å ta med seg også til arbeid utenfor programmet *Kunnskapsløftet – fra ord til handling*. Vi vil si at det er helt avgjørende for bruk av Ståstedsanalysen at en stor andel av personalet er involvert i arbeide - dersom en skal kunne forankre utviklingsarbeid.

Ståstedsanalysens betydning for arbeidet med helhetlig skoleutvikling

Ståstedsanalysen er ment å kunne bidra til helhetlig skoleutvikling generelt og ikke bare for å definere tema for søknaden. Figur 7-3 viste også at dette er tilfellet. I spørreundersøkelsen fikk respondentene spørsmål om de hadde inntrykk av at skolene i etterkant av Ståstedsanalysen bruker resultatene uavhengig av søknaden til programmet. Dette er spesielt interessant med tanke på å vurdere verdien eller ef-

fekten av mobiliseringstiltakene for de som *ikke* fikk tildelt støtte til sine prosjekter. Vi skal først se på resultatene fra alle respondentene under ett.

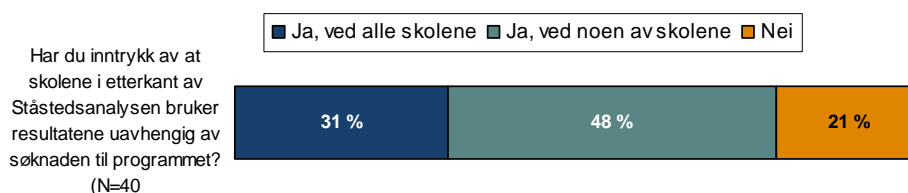
Figur 7-4 Bruk av ståstedsanalyse uavhengig av søknad til programmet



Figur 7-4 viser at 41 % mener at resultatene fra Ståstedsanalysen brukes uavhengig av søknaden ved *alle* skolene og 44 % mener at resultatene benyttes uavhengig av søknaden ved *noen* av skolene. Dette må kunne regnes som et svært positivt resultat, der en ser at et veiledningstiltak fører med seg skoleutvikling uavhengig av selve søknadsprosessen og programmet.

Hvis vi ser nærmere på svarene til den gruppen som ikke fikk støtte får vi figuren nedenfor.

Figur 7-5: Bruk av ståstedsanalyse uavhengig av søknad til programmet - ikke støtte



Figuren viser klart at også der prosjektgruppene *ikke* fikk støtte, har prosjektleder inntrykk av at skolene i etterkant benytter resultatene fra Ståstedsanalysen uavhengig av søknaden til programmet. Her er det henholdsvis 31 % og 48 % som mener at *alle* eller *noen* av skolene bruker resultatene uavhengig av søknaden til programmet. 21 % av de som ikke fikk støtte mener at *ingen* av skolene benyttet resultatene uavhengig av søknaden til programmet.

Videre ser vi i tabell 7-1 at det er en klar sammenheng mellom deltakelse på veiledningsseminar og hvorvidt man har inntrykk av at skolene i etterkant av Ståstedsanalysen bruker resultatene uavhengig av søknaden til programmet.

Tabell 7-1: Veiledningssamlingens betydning for bruk av Ståstedsanalysen uavhengig av søknad til programmet

Har du inntrykk av at skolene i etterkant av Ståstedsanalysen bruker resultatene uavhengig av søknaden til programmet	Deltok på veiledningssamling	Deltok ikke på veiledningssamling
Ja, ved alle skolene	22	9
Ja, ved noen av skolene	17	17
Nei	4	8
Total	43	34

Våre funn viser at bruken av resultater uavhengig av søknaden har klar sammenheng med hvorvidt prosjektgruppene deltok på veiledningsseminar. Dette er interessant å ha med seg til bruk av Ståstedsanalysen også utenfor programmet – med informasjon, veiledning og eksempler på tolkning øker verdien betraktelig.

Ståstedsanalysen - noen oppsummerende betraktninger

Ståstedsanalysen vurderes svært positivt av samtlige søkere, både gjennom intervjuer og i resultatene fra spørreundersøkelsen. Vi har sett at det er en klar fordel at hele personalet ved de deltakende skoler er involvert i gjennomføringen av den. Dette bidrar til økt forankring av prosjektet.

Ståstedsanalysen har i stor grad bidratt til at man har blitt mer bevisst på utfordringene ved skolene og vi har sett at resultatene fra Ståstedsanalysen også i stor grad benyttes uavhengig av søknaden til programmet. Også søkere som ikke fikk innvilget støtte gir en positiv vurdering av prosessen med Ståstedsanalysen.

Rambøll Management vurderer det som viktig å merke seg den betydning deltakelse på veiledningsseminar har hatt for bruken og nytten av Ståstedsanalysen. De som har deltatt på dette har i større grad klart å forankre prosjektet og de benytter i større grad, enn de som ikke har deltatt, resultatene uavhengig av søknaden til programmet. Dette er viktige erfaringer å ta med seg til videre bruk av Ståstedsanalysen.

7.3 Veiledningsseminar

De som deltar på veiledningssamlingene er ledere og ansatte ved skoler og skoleeiere som deltar i veiledet runde. På enkelte samlinger ble det i 2007 også åpnet opp for deltakelse fra noen kompetansemiljøer og søkere i åpen runde.

Deltakelse på veiledningsseminar

Tabellen nedenfor viser fordelingen på deltakelse på veiledningsseminar fordelt på åpen og veiledet runde. Her har vi tatt utgangspunkt i alle de 114 søkerne og ikke bare de som har svart på spørreundersøkelsen.

Tabell 7-2: deltakelse på veiledningsseminar

	Prosjektteam som har deltatt på veiledningsseminar	Prosjektteam som ikke har deltatt på veiledningsseminar
Åpen runde	27	44
Veiledet runde	28	15
Totalt	55	59

Med bakgrunn i programstatistikken ser vi at det er et stort antall søkere som ikke var med i veilet runde, som fikk delta på veiledningsseminar. Hele 27 av søkerne i åpen runde deltok på veiledningsseminar.

Vi så videre på hvorvidt deltakelse på seminar påvirket sannsynligheten for å få innvilget søknad, og fant en klar sammenheng.

Hvis vi ser på søkerne totalt – både veiledet og åpen runde – er det slik at mens et flertall av søkerne som *har deltatt på seminar* fikk innvilget søknad (29 av 55) fikk kun et mindretall av de som *ikke har deltatt på seminar* innvilget søknad (18 av 41).

Ettersom de to gruppene i utgangspunktet er ulike er det mer interessant å se de to gruppene separat om vi skal vurdere effekt. I tabell 7-3 ser vi prosjekter i den åpne runden alene, der vi har sett støtte fordelt på de som har og de som ikke har deltatt på veiledningsseminar.

Tabell 7-3: Deltakelse på veiledningsseminar i forhold til støtte – åpen runde

Åpen runde	Prosjektteam som har deltatt på veiledningsseminar	Prosjektteam som ikke har deltatt på veiledningsseminar
Støtte	15	12
Ikke støtte	14	30

Vi ser at blant de prosjektteam i åpen runde som har deltatt på veiledningsseminar er det en større prosentandel som får støtte enn blant de som ikke har deltatt på

veiledningsseminar. Vi har i tabellen nedenfor satt opp samme fordeling på veiledet runde.

Tabell 7-4: Deltakelse på veiledningsseminar i forhold til støtte – veiledet runde

Veiledet runde	Prosjektteam som har deltatt på veiledningsseminar	Prosjektteam som ikke har deltatt på veiledningsseminar
Støtte	14	4
Ikke støtte	14	11

Tabellen viser at også de prosjektteamene som i veiledet runde deltok på veiledningsseminar, hadde større gjennomslag for sine søknader. Vi merker oss også at blant de 15 som ikke deltok på veiledningsseminar var det kun 4 som fikk støtte.

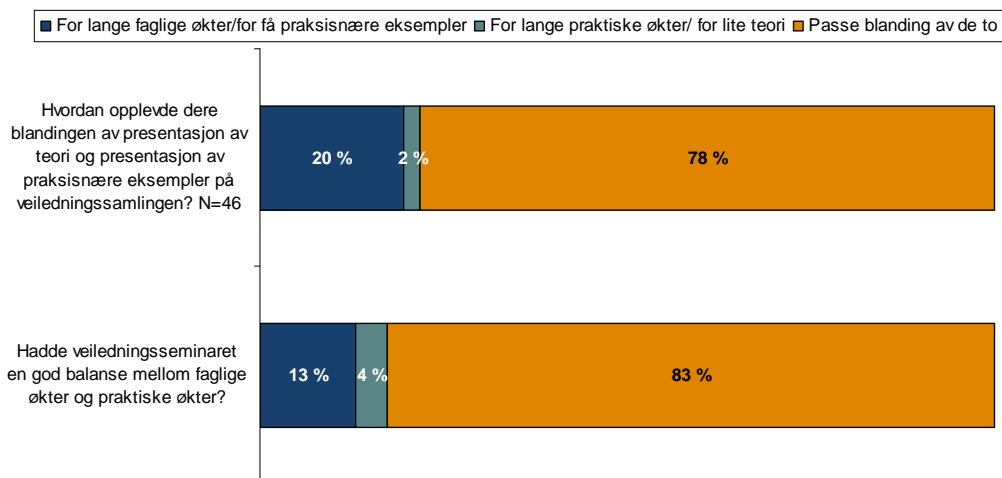
Med bakgrunn i dette mener vi at veiledningsseminaret er av svært stor betydning for søknadskvaliteten, og vi skal se nærmere på funn fra spørreundersøkelse og intervjuene som ble gjennomført.

Blant de som besvarte spørreundersøkelsen var det 56 % som hadde deltatt på veiledningsseminar, 35 % som ikke hadde deltatt og 1 prosjektleder som ikke visste om de hadde deltatt.

Innhold i veiledningsseminarene

Prosjektlederne fikk i spørreundersøkelsen en rekke spørsmål knyttet til veiledningsseminarene – både form og innhold. Veiledningsseminarene er en viktig og ressurskrevende del av mobiliseringen og det er derfor avgjørende at denne virkelig treffer deltakerne og gir en reell merverdi sammenliknet med ordinær søking. Figur 7-10 viser hvordan prosjektgruppene opplevde blandingen av teori og praksisnære eksempler. Videre har det vært et viktig mål å ha en god balanse mellom faglige og praktiske økter på veiledningsseminarene. Tilbakemeldinger som tidligere er gitt viser at denne balansen mellom teori og praksis er et viktig tema for deltakerne.

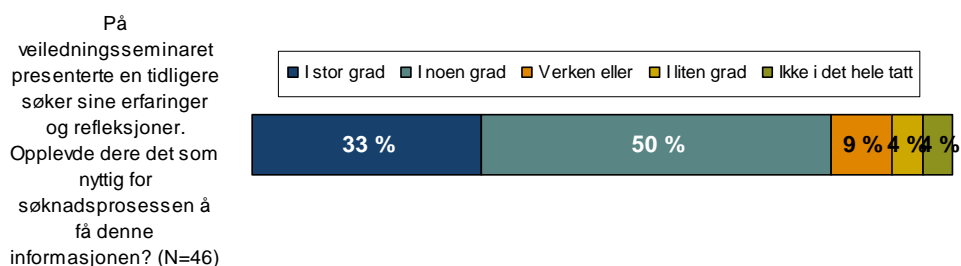
Figur 7-6: Vurdering av balansen mellom teori og praksis på veiledningsseminaret



Vi ser at de aller fleste oppgir at blandingen av teori og praksisnære eksempler er "passe", hele 78 % har krysset av for dette alternativet. Samtidig merker vi oss at 20 % oppgir at det var for få praksisnære eksempler. Dette er i stor grad de samme respondentene som har krysset av for at de faglige øktene ble for lange. Det finnes ingen klare mønstre når det gjelder hvem denne gruppen er.

For å imøtekomme prosjektledernes behov for det virkelighetsnære og praktiske, presenterte en tidligere søker sine erfaringer og refleksjoner. Dette ble svært godt mottatt.

Figur 7-7: Deltakeres vurdering av tidligere søkers presentasjon

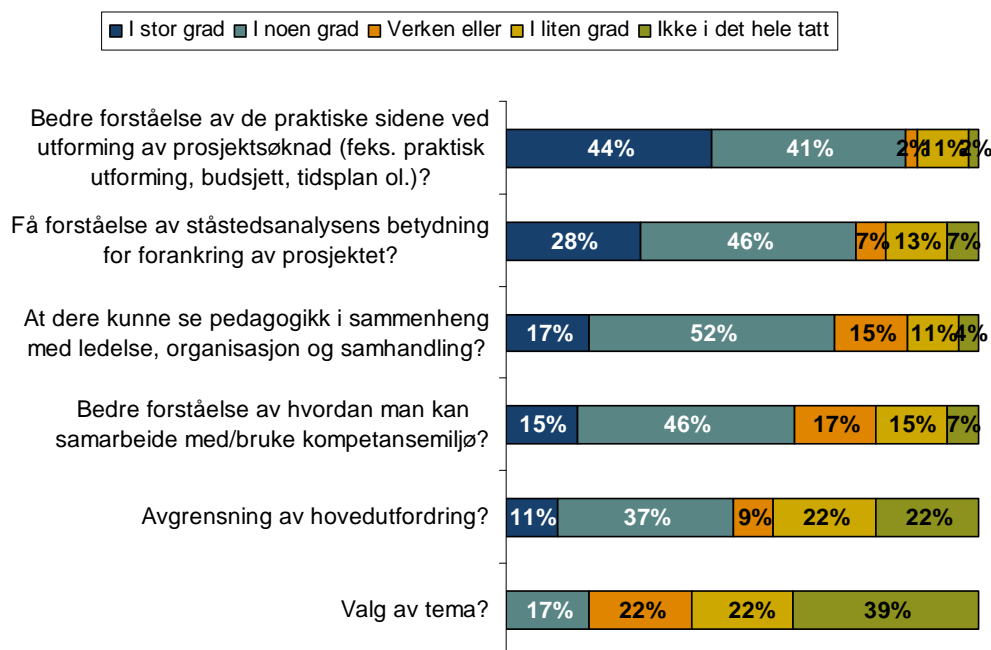


Vi ser at 83 % mente at dette var nyttig, i stor grad eller i noen grad, mens 8 % mente at dette ikke var nyttig for søknadsprosessen.

Men å vite at de opplevde veiledningsseminaret som nyttig er i seg selv ikke nok. Vi ønsket å vite mer om på hvilke måter det ble opplevd som nyttig, og det ble derfor gitt flere spørsmål knyttet til veiledningsseminarene.

Figur 7-8 Veiledningsseminarenes bidrag

I hvilken grad bidro veiledningsseminaret til det følgende?(N=46)



Vi ser at prosjektlederne vurderte at veiledningsseminarene først og fremst bidro til at de bedre kunne forstå *de praktiske sidene* ved utforming av prosjektsøknad. Det har vært et kriterium at de som er med i veiledet runde har mindre erfaring med søknadsutforming og deltakelse i nasjonale prosjekt, nettopp for å mobilisere en bredere gruppe. At man lykkes med å presentere de praktiske sidene ved søknadsutforming blir derfor viktig, og kan ha den effekten at de også ved andre og senere anledninger vil søke om midler.

Videre ser vi at henholdsvis 28 og 46 % sa seg helt eller delvis enig i at veiledningsseminaret bidro til forståelse av Ståstedsanalysens betydning for forankring av prosjektet. Denne betydningen så vi også på i forrige delen der vi så på bruk av Ståstedsanalysen, og fordelen av å ha deltatt på veiledningsseminar.

Rambøll Management vurderer det som positivt at henholdsvis 17 og 52 % vurderer at veiledningsseminaret i stor eller i noen grad bidro til at de kunne se pedagogikk i sammenheng med ledelse, organisasjon og samhandling. Dette viser at veiledningsseminaret kan bidra med noe ut over selve søknadsprosessen til dette programmet. For mange har veiledningsseminaret også bidratt til en forståelse av hvordan de kan samarbeide med/bruke kompetansemiljøet.

Valg av tema og avgrensning av hovedutfordring er de feltene der veiledningssamlingene vurderes å ikke ha bidratt like mye.

Behovet for hjelp til avgrensning av hovedutfordringer kom også frem i intervjuene, og spesielt ble dette behovet hos prosjektgruppene fremhevet som viktig fra et av de erfarne kompetansemiljøene.

Samtidig er det viktig å presisere at Utdanningsdirektoratet ikke vurderer det som hensiktsmessig å skulle gå inn og bistå enkeltprosjekter med avgrensning av hovedutfordringer. Det har i større grad vært et mål å gi dem trygghet på at det å avgrense er tillatt og ønskelig. Da kan øvelser i overgang fra resultater til presisering av hovedutfordringer være en god innfallsvinkel som kan møte behovet ute i sektoren.

I spørreundersøkelsen ble prosjektlederne under temaet *veiledningssamling* bedt om å fortelle med egne ord hva prosjektgruppa hadde mest utbytte av på veiledningssamlingen. Under gir vi noen eksempler som viser hva deltakerne gjennomgående mente om dette.

1. Utbytte knyttet til de praktiske sidene ved utforming av prosjektsøknad, der mange er fornøyd med de praktiske tipsene. Flere nevner også at de er glad for den realitetsorienteringen som skjedde i forhold til tid og ressurser som trengtes i forhold til utforming av prosjekter
2. De mindre teoretiske sidene ved veiledningsseminaret ble spesielt godt tatt i mot, der de fikk høre tidligere søkeres erfaringer og jobbe praktisk sammen
3. Erfaringsdeling med likesinnede og at alle i prosjektgruppa hadde mulighet til å få delta, samt det å møte Utdanningsdirektoratet ga motivasjon i seg selv
4. Hjelp til avgrensning av problemstilling – helt nødvendig og det kunne vært mer av det
5. Forståelse av betydningen av forankring og hvordan Ståstedsanalysen kan benyttes til dette.

Utdypende om veiledningsseminarene fra intervjuer

Flertallet av prosjektlederne mente at samlingene var en forutsetning for å lykkes med søknaden. Flere oppga at de benyttet sjansen til å dele erfaringer med andre søkere på disse samlingene, men noen oppga at det ikke hadde vært tid til dette da programmet hadde var for tett. Blant de vi intervjuet var det også flere som ikke fikk innvilget sin søknad som opplevde at disse samlingene var nyttige allikevel, slik dataanalysen viser. Deltagelse har for disse vært med på å skape større fokus og bevissthet på skoleprosjektene, og bidratt til fruktbare diskusjoner mellom ulike organisasjoner om Kunnskapsløftet og utfordringer ved skolene.

Søkerne ble i intervjuene videre spurt om veiledningssamlingene hadde bidratt til økt fokus på helhetlig skoleutvikling. Blant de som mente at veiledningssamlingene bidro til mer helhetlig skoleutvikling var begrunnelsen at disse bidro til å skape økt forpliktelse til Kunnskapsløftet - samt å gjøre arbeidet mer praksisnært. Det ble også opp-

gitt at de opplevde at veiledningssamlingene bidro til økt engasjement i forhold til Kunnskapsløftet. En uttrykte at de opplevde at veiledningssamlingene bidro til mer helhetlig skoleutvikling ved at det ble stimulert til diskusjon mellom prosjektgruppene.

Veiledningssamlingene – noen oppsummerende betraktninger

Vi har sett en klar tendens til at prosjektgrupper som deltar på veiledningssamling i større grad får tilslag på sin søknad enn de som ikke deltar. Dette gjelder både for de som har deltatt i åpen og veiledet runde i 2007.

I spørreundersøkelsen fikk vi utdypet *hva* som var nyttig med veiledningsseminarene, der vi så at de først og fremst bidro til først og fremst bidro til at prosjektgruppene fikk bedre forståelse av de praktiske sidene ved utforming av prosjektsøknad, dette ble også bekreftet ved hjelp av de åpne besvarelsene og intervjuer med prosjektledere. Videre har vi sett at veiledningssamlingene har bidratt til økt forståelse for hvordan Ståstedsanalyse kan benyttes på en måte som bidrar til økt forankring og til at resultatene benyttes uavhengig av søknaden til programmet.

Betydningen av å treffe andre søkere for erfaringsutveksling og ikke minst få møte representanter fra Utdanningsdirektoratet vurderes å ha hatt en sterkt motiverende effekt. Veiledningssamlingene vurderes således ut fra kvantitativt og kvalitativt materiale å ha hatt en betydelig effekt for kvaliteten på prosjektutformingen. Vi har sett på enkelte tema som det kan satses enda mer på i denne typen samlinger og det dreier seg først og fremst om:

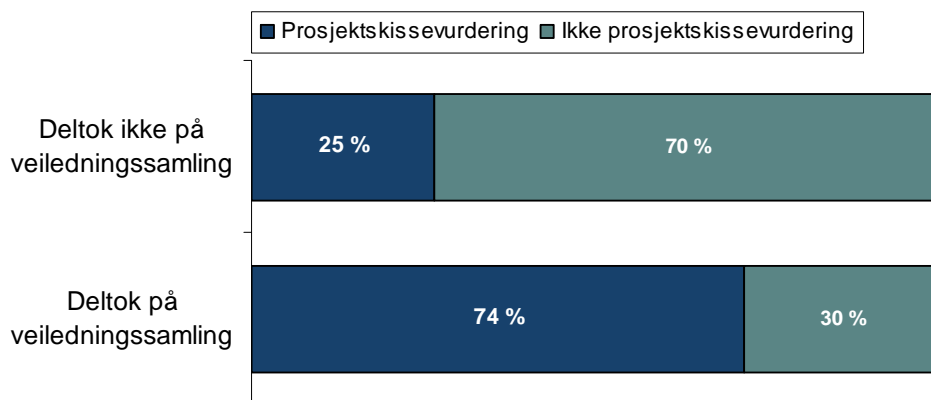
- Bruk av kompetansemiljø
- Praktiske eksempler
- Plan for videreformidling av resultater
- Avgrensning av hovedutfordring

7.4 Tilbakemelding på prosjektskissen

I forkant av søknadsfristen var det mulig å få veiledning og vurdering av prosjektskissen fra sekretariatet ved Utdanningsdirektoratet. Prosjektlederne fikk i spørreundersøkelsen spørsmål om deres prosjektgruppe hadde benyttet denne muligheten til å få veiledning og vurdering av prosjektskisse før de sendte inn endelig søknad. Et flertall av prosjektlederne som besvarte spørreundersøkelsen, 61 %, krysset av for at prosjektgruppen hadde benyttet denne muligheten. Det ble videre undersøkt hvilken sammenheng dette hadde med hvorvidt prosjektgruppene fikk støtte eller ikke, samt sammenheng med deltakelse på veiledningsseminar.

Figur 7-9: Prosjektskissevurdering fordelt på åpen og veiledet runde

Benyttet dere muligheten til å få veiledning og vurdering av prosjektskisse før dere sendte inn endelig søknad?

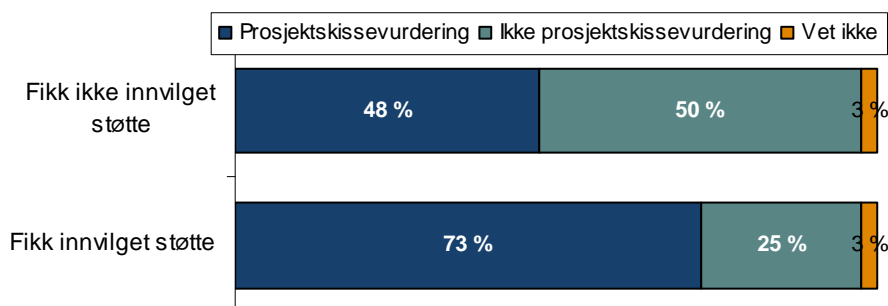


Figuren viser at en langt større andel av de som deltok på veiledningsseminar enn de som ikke deltok på veiledningsseminar, sendte inn prosjektskisse. Blant de som deltok på veiledningsseminar var det 74 % som sendte inn prosjektskisse. Også det å delta i *veiledet runde* hadde sammenheng med hvorvidt man hadde sendt inn prosjektskisse – hele 80 % av de som deltok i *veiledet runde* hadde sendt inn prosjektskisse.

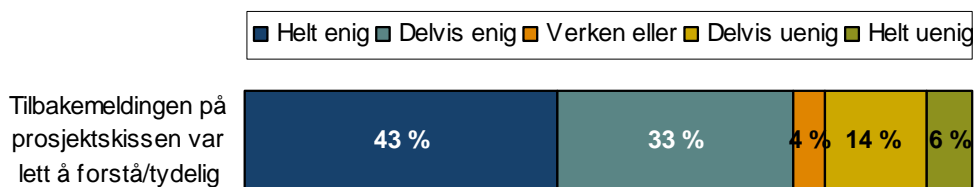
Hvilken effekt har så det å få tilbakemelding på prosjektskisse når det gjelder tilslag på søknaden? Vi har sett på hvor stor andel av de som har fått støtte som har sendt inn prosjektskisse til vurdering, og viser resultatene i figur 7-14 nedenfor.

Figur 7-10: Prosjektskissevurdering fordelt på støtte / ikke støtte

Benyttet dere muligheten til å få veiledning og vurdering av prosjektskisse før dere sendte inn endelig søknad?



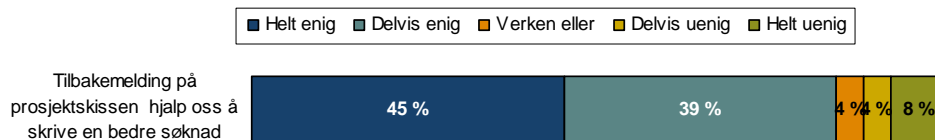
Vi ser at blant dem som fikk innvilget støtte var det 73 % som hadde benyttet muligheten til å få veiledning og vurdering av prosjektskisse. Blant de som ikke fikk innvilget støtte var det 48 % som hadde benyttet denne muligheten – en langt mindre prosentandel. Hva skyldes så dette? Er det kun de beste som velger å sende inn prosjektskisse eller er tilbakemeldingen svært viktig for kvaliteten? Det ble videre stilt spørsmål om tilbakemeldingen var lett å forstå/tydelig.



Vi ser at tilbakemeldingen vurderes som lett å forstå av det store flertallet, noe som også understøttes i intervjuer med prosjektledere. De 20 % som syntes tilbakemeldingen var vanskelig å forstå var i stor grad prosjektgrupper som ikke fikk innvilget støtte til sine prosjekter.

Vi har nå sett at tilbakemeldingen på prosjektskissen vurderes som nyttig og, for de aller fleste, forståelig. Det er positiv tilbakemelding at noe er nyttig, men når det gjelder videreutvikling og det å forstå hvorfor noe var bra eller virket, er det viktig å se på mer konkrete tilbakemeldinger fra respondentene. Det ble derfor i spørreundersøkelsen gitt en rekke påstander som prosjektlederne skulle ta stilling til. Den første påstanden var av overordnet karakter, der det ble spurt om tilbakemeldingen på prosjektskissen hjalp dem å skrive en bedre søknad.

Figur 7-11: Vurdering av hvorvidt tilbakemelding på prosjektskisse hjalp deltakere å skrive en bedre søknad (N=45)

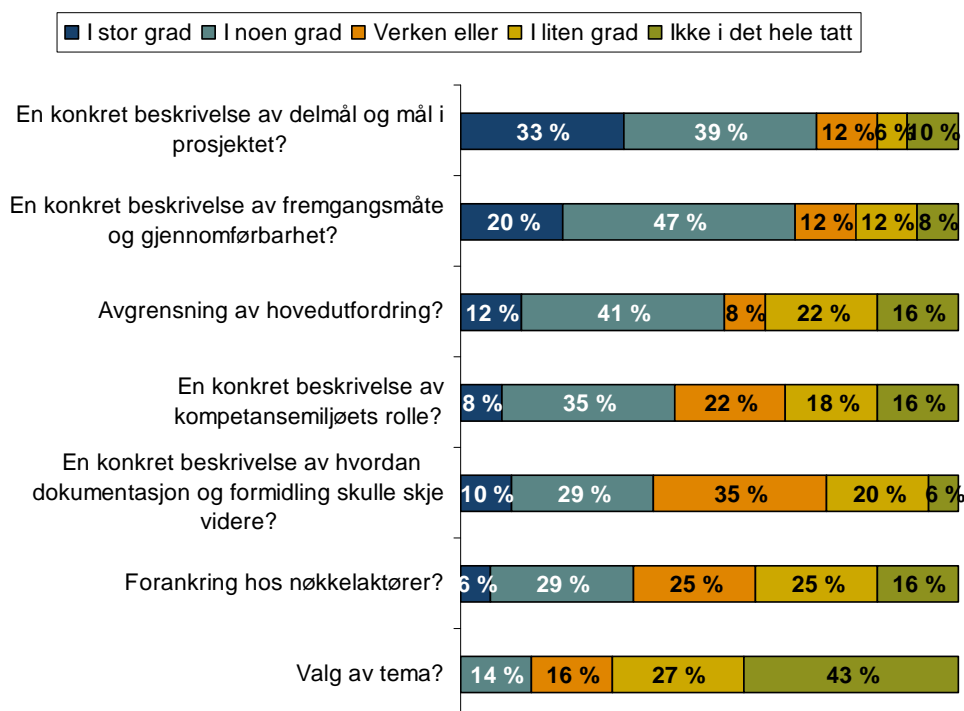


Vi ser at et stort flertall mener at tilbakemeldingen hjalp dem å skrive en bedre søknad. 45 % sier seg helt enig og 39 % sier seg delvis enig i denne påstanden. Vi har også tidligere sett at de som fikk tilbakemelding på prosjektskissen i større grad fikk støtte til sine prosjekter enn de som ikke sendte inn prosjektskisse til vurdering.

I spørreundersøkelsen ble det gitt en rekke spørsmål om *hva slags nytte* de har hatt av tilbakemeldingen, og hva bidro tilbakemeldingen egentlig bidro til.

Figur 7-12: Vurdering av tilbakemeldingen på prosjektskissen

**I hvilken grad bidro tilbakemeldingen på prosjektskissen til:
(N=49)**



Figuren viser at tilbakemeldingen først og fremst har bidratt til en konkret beskrivelse av delmål og mål i prosjektet – 72 % opplevde dette i stor grad eller i noen grad

var tilfelle. Videre har tilbakemeldingen i stor grad bidratt til konkret beskrivelse av fremgangsmåte og gjennomførbarhet. I flere intervjuer ble nettopp disse behovene som trukket frem – dette ble med andre ord vurdert som områdene der prosjektgruppene hadde størst behov for hjelp.

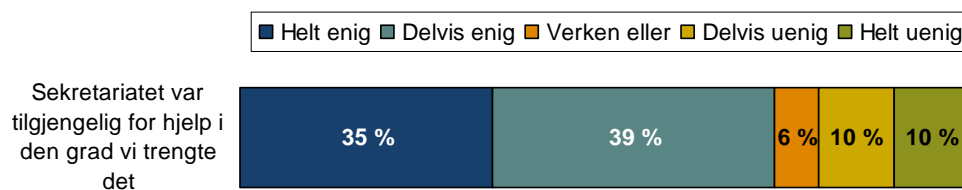
Tilbakemelding på prosjektskissene ble i noe mindre grad vurdert å ha bidratt til valg av tema og avgrensning av hovedutfordring. Tilbakemeldingen gis så sent i prosessen at mer overordnet tema må forventes å være valgt. Men arbeidet med å avgrense en hovedutfordring er utfordrende hele veien til ferdig søknad. Gjennom intervju med sekretariatet og kompetansemiljøer har vi forstått at dette utgjør nettopp en av de største utfordringene. Det er ikke sjelden at søknadene i stor grad spriker og at det mangler en helhetlig overbygging – nærmere bestemt en hovedutfordring.

Mange søkere vurderes å ha høye ambisjoner på *for mange* områder samtidig. Det beskrives mange gode intensjoner og et mangfold av aktiviteter, men mange vegrer seg for å sette konkrete mål for forbedring av elevenes læringsutbytte og samhandlingen hos de ansatte.

Det store behovet for hjelp til avgrensning av hovedutfordring er ikke et enkelt behov å møte. Det er som regel mange aktører involvert i søknaden, og det kan være vanskelig for *den ene* som har kontakt med Utdanningsdirektoratet å foreta avgrensningen. Og på dette tidspunktet begynte det å bli liten tid igjen til å ta en ny runde med alle aktørene.

Under temaet tilbakemelding på prosjektskisse fikk også prosjektlederne spørsmål om sekretariatet var tilgjengelig i den grad de trengte det.

Figur 7-13: Vurdering av sekretariatets tilgjengelighet



Figuren viser at 35 % er helt enig i at sekretariatet var tilgjengelig i den grad de trengte det, men i intervjuer fikk vi inntrykk av at mange gjerne skulle ha hatt *langt* mer hjelp og støtte underveis. Vi skal gå videre til å se på tilbakemeldinger som ble gitt i intervjuene.

Tilbakemelding på prosjektsøknad – kvalitative funn

I intervjuene fikk vi vite at enkelte opplevde at Utdanningsdirektoratet led av underbemanning, men at de var svært fornøyd med den veiledningen de fikk – når de først fikk kontakt. Dette gjelder både de søkere som fikk innvilget støtte og de som fikk avslag. En rekke av de intervjuede prosjektlederene oppga at de ønsket å få opp-

nevnt en egen kontaktperson i Utdanningsdirektoratet som kunne bistå under søknadsprosessen. Siden søknadsprosessen oppleves som svært komplisert og omfattende er det mange søkere som opplever at personlig kontakt er mer nyttig enn for eksempel kontakt per e-post. Mange vektla følelsen av å være *på riktig vei* som en viktig motivasjonsfaktor i en ellers krevende prosess. Det later til at emosjonell støtte og oppmuntring er nesten like viktig som praktisk støtte.

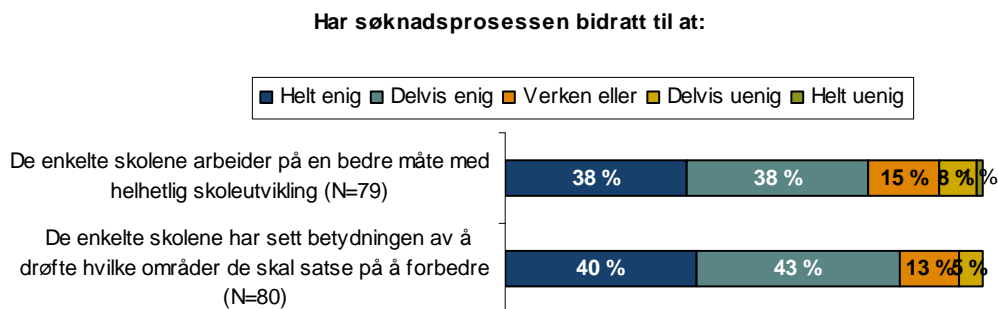
Behovet for tilbakemelding som en motiverende faktor er et gjennomgående tema i hele undersøkelsen og er noe Rambøll Management anbefaler Utdanningsdirektoratet å ta med seg i sitt videre arbeid med helhetlig skoleutvikling.

7.5 Søknadsprosessens overordnede bidrag til helhetlig skoleutvikling

Vi har nå sett at de ulike veiledningsaktivitetene som tilbys underveis i søknadsprosessen får en gjennomgående får en svært god vurdering.

Et hovedmål med programmet Kunnskapsløftet - Fra ord til handling er at de enkelte skolene skal arbeide på en bedre måte med helhetlig skoleutvikling og vi ba prosjektlederne ta stilling til en påstand om dette i spørreundersøkelsen. Videre fikk prosjektlederne spørsmål om hvorvidt de enkelte skolene har sett betydningen av å drøfte hvilke områder de skal satse på å forbedre. Figur 7-18 viser svarfordelingen for alle respondentene.

Figur 7-14: Vurdering av søknadsprosessens overordnede bidrag

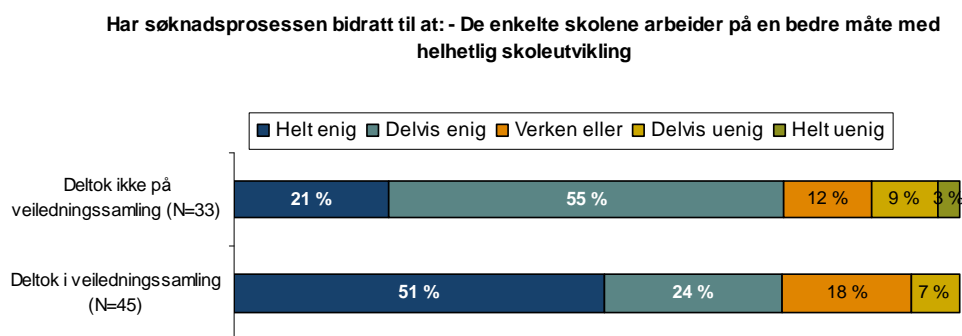


Figur 7-14 viser at et stort flertall er enige i at søknadsprosessen har bidratt til at de enkelte skolene arbeider på en bedre måte med helhetlig skoleutvikling. 38 % var helt enig og samme prosentandel var delvis enig i påstanden. Vi ser at et stort flertall også oppgir at søknadsprosessen har bidratt til at de enkelte skolene har sett betydningen av å drøfte hvilke områder de skal satse på å forbedre. 40 % oppgir at de er helt enig i påstanden og 43 % er delvis enig i påstanden. Igjen er det de som er med i åpen runde og som ikke fikk støtte til sitt prosjekt som i minst grad er enig i påstanden – men dette er et fåtall.

Rambøll Management vurderer dette som svært gode resultater. Prosjektlederne som har svart på undersøkelsen kjenner i stor grad de deltakende skoler godt og har hatt tid til å reflektere over prosessen og få overblikk over de samlede resultatene.

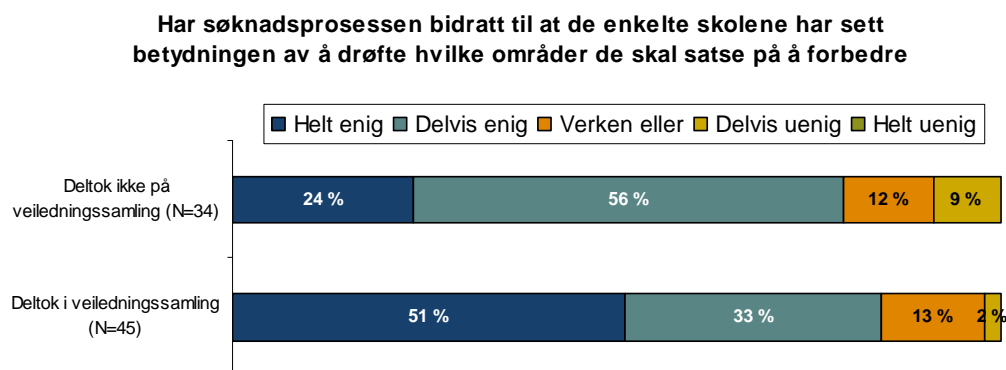
Vi ønsket å se nærmere på hva som kjennetegner de som var helt enig i at de enkelte skolene arbeider på en bedre måte med helhetlig skoleutvikling, og så igjen at deltakelse på veiledningsseminar har betydning. Figur 7-19 viser svarfordeling i forhold til deltakelse på veiledningsseminar.

Figur 7-15: Søknadsprosessens bidrag til enkeltskolers arbeid med helhetlig skoleutvikling – deltakelse på veiledningsseminar



Samme mønsteret kom frem når det gjelder vurdering av hvorvidt de enkelte skolene har sett betydningen av å drøfte hvilke områder de skal satse på å forbedre.

Figur 7-16 Søknadsprosessens bidrag til enkeltskolers drøftning av forbedringsområder - deltakelse på veiledningsseminar

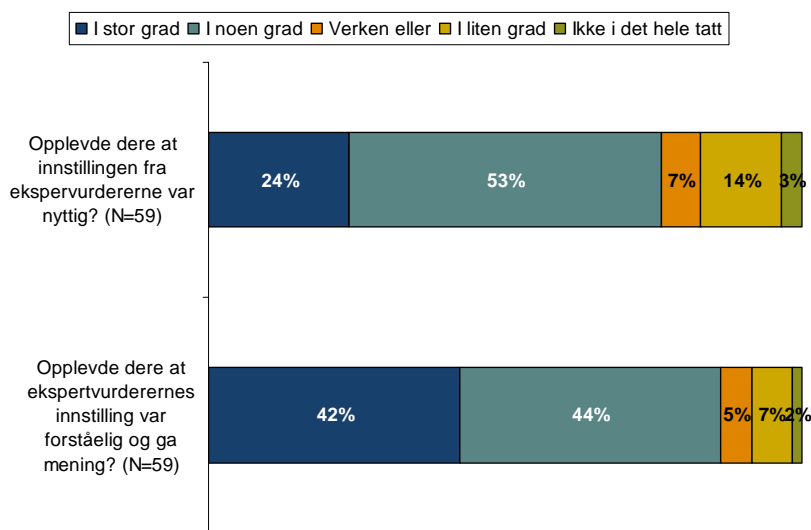


Vi ser av de to foregående figurene at deltakelse på veiledningsseminar har hatt stor betydning for hvordan en vurderer den overordnede nytten av søknadsprosessens. Videre analyser viste også at de prosjektlederne som har oppgitt at det ble jobbet med Ståstedsanalysen blant hele personalet ved de deltakende skolene, også i stor grad opplever at søknadsprosessens har bidratt til at de enkelte skolene har 1.) sett

betydningen av å drøfte hvilke områder de skal satse på å forbedre og 2.) de enkelte skolene arbeider på en bedre måte med helhetlig skoleutvikling.

Prosjektgruppene fikk også tilsendt ekspertvurderernes innstilling etter innsendt søknad. 59 av respondentene i spørreundersøkelsen (73 %) svarte at de hadde mottatt en slik innstilling fra ekspertvurdererne etter innsendt søknad. Disse 59 fikk spørsmål om denne var forståelig og ga mening og hvorvidt de vurderte at den var nyttig.

Figur 7-17: Vurdering av ekspertvurderernes innstilling



Som vi ser av resultatene mente et stort flertall av respondentene at innstillingen var forståelig og ga mening. Allikevel er det flere av respondentene som ikke mente av den var nyttig, og det viser seg at dette er prosjekter som ikke har fått støtte.

Hva hadde prosjektgruppene mest utbytte av i løpet av søknadsprosessen

I spørreundersøkelsen som ble gjennomført ble prosjektlederne oppfordret til å fortelle med egne ord hva prosjektgruppa hadde mest utbytte av i løpet av søknadsprosessen. Mange benyttet denne muligheten og oppsummert sett trekkes følgende frem:

- Samkjøring og spissing av fokus, konkretisering av mål og strategier for skolen(e)
- Utviklet økt bevissthet omkring skolenes utviklingsbehov
- Samarbeid mellom skoler (og med barnehager) gir viktig erfaringsdeling og gitt grunnlag for videre samarbeid
- Bevisstgjøring om pedagogiske og organisatoriske styrker og utviklingsområder på egen skole

- Forståelse for betydningen av å dokumentere og vurdere tilstanden på de prioriterte satsingsområdene ble tydelig
- Samarbeid med kompetansemiljø har for enkelte bidratt til viktig faglig nytenkning
- Utviklet kompetanse til å skrive søknad og det å lage en stor og omfattende prosjektbeskrivelse med utgangspunkt i prosjektkriteriene
- Ståstedsanalysen trekkes frem som svært nyttig

At ståstedsanalysen vurderes som svært nyttig har vi tidligere sett fra resultatene, men da så vi også at verdien av Ståstedsanalysen øker betraktelig ved deltakelse på veiledningsseminar.

Var det noe prosjektgruppen savnet eller var misfornøyd med i løpet av søknadsprosessen?

Dette spørsmålet ble stilt i spørreundersøkelsen og prosjektlederne fikk igjen anledning til å beskrive med egne ord. Oppsummert gir prosjektlederne gjennom disse kommentarene tilbakemelding om at følgende oppleves som utfordrende:

- **For lite tid**
 - Den kommunale utlysningen kom sent, slik at man fikk for lite tid
 - For ressurskrevende for små kommuner med lite administrasjonsapparat
 - Ønske om mer veiledning og mer konkret veiledning
 - Uklarhet om mulighet til vurdering av søknad underveis
 - Uklarhet i hva tilbudet i veiledet runde faktisk bestod i, og hva som var forskjellen mellom de to
 - Mange ulike dokumenter fra Udir.
 - Begrunnelsen for avslag oppleves av flere som uklar og "ikke riktig"

Det er først og fremst tid som er temaet i tilbakemeldingene som ble gitt. Tidsfristen var for kort og/eller man hadde ikke tid å sette av tid på skolene til dette arbeidet. De fleste opplever at fristen for å søke er for kort fordi det er flere ledd den skal igjennom. Det å integrere bidrag fra ulike skoler og barnehager har ofte vært en utfordring for skoleeiere. Noen skoleeiere opplever at støtten som innvilges ikke står i forhold til det de bruker av tid og resurser. Allikevel er samtlige intervjuede skoleeiere enige om at prosessen har vært lærerik.

Slik sett støtter dette opp under våre funn knyttet til kommunestørrelse og administrasjonsapparat som viste at søkere med et solid administrasjonsapparat, som kan bistå i søknadsprosessen, har større mulighet for gjennomslag. Det kan også være at kjennskap til hvor omfattende søknadsprosessen er, fører andre til å unnlate å søke, med bakgrunn i manglende støtteapparat i kommunen.

Rambøll Management vurderer det dit hen at søknadsprosessen bør være overkommelig også for søkere som ikke har dette apparatet. Her skal veiledet runde tjene dette formålet, men vi ser av kommentarene at enkelte hadde forventet mer veiled-

ning i veiledet runde eller i hvert fall klarere beskjed om hva som var tilgjengelig av veiledning.

7.6 Søknadsprosessens verdi for de som ikke fikk støtte til sine prosjekt

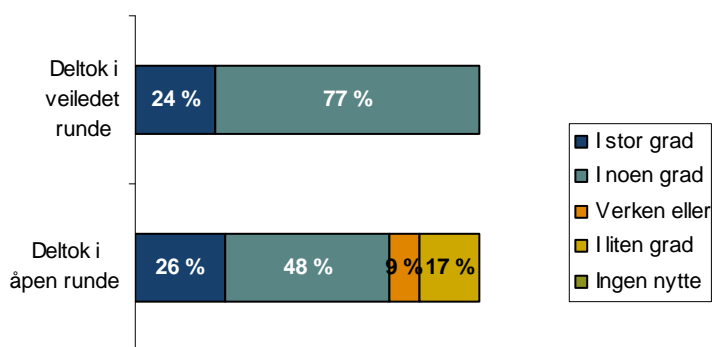
Det benyttes store ressurser på veiledningstiltakene knyttet til programmet, og det er derfor viktig at det kan bidra til noe også for de som ikke får støtte til sitt utviklingsprosjekt. Vi har gjennom de tidligere funn ikke overraskende sett at de mest negative kommentarene har kommet nettopp fra de som ikke fikk støtte – men bildet er ikke entydig – vi har også sett mange eksempler på at flertallet av de som ikke fikk støtte til sitt prosjekt opplevde prosessen som verdifull.

I spørreundersøkelsen stilte vi et overordnet spørsmål om i hvilken grad de som ikke fikk støtte hadde hatt nytte av arbeidet som ble lagt ned i prosessen. Blant de 40 respondentene som ikke fikk støtte var det henholdsvis 25 % og 60 % som i stor eller i noen grad opplevde at de hadde hatt nytte av arbeidet som ble lagt ned i søknadsprosessen.

Hva er årsaken til at noen opplever at de har hatt mer nytte av arbeidet enn andre? En forklaring kan være om prosjektgruppene har vært med i åpen eller veiledet runde.

Figur 7-18: Vurdering av nytten av søknadsprosessen – søkere som fikk avslag

I hvilken grad har dere hatt nytte av arbeidet som ble lagt ned i søknadsprosessen? (N=40)



Vi ser at blant de som deltok i veiledet runde, men ikke mottok støtte, mente alle at de hadde nytte av arbeidet som ble lagt ned i søknadsprosessen. Blant de som var i åpen runde, og som ikke mottok støtte, var det noen som svarte verken eller og at det i liten grad hadde hatt noen nytteeffekt.


Vi har tidligere sett at de som ikke mottok støtte opplevde veiledningssamlingen som nyttig og at den bidro til helhetlig skoleutvikling, de benytter resultatene fra Ståstedsanalysen uavhengig av søknaden og de har også fått utbytte av tilbakemelding

på prosjektskisse. Vi har også sett at de opplever å ha fått økt kompetanse på det å skrive søknad og se på skolen som en organisasjon i utvikling.

8. Vedlegg

8.1 Spørreskjema

Med dette spørreskjemaet har Utdanningsdirektoratet som mål å vurdere de veiledningsaktiviteter som tilbys i forbindelse med søknadsprosessen til programmet Kunnskapsløftet - fra ord til handling. Spørreskjemaet går til både de søkere som har fått, og som ikke har fått innvilget sin søknad. Prosjektleder/ansvarlig for søknaden må svare på vegne av hele prosjektgruppen.

Svarene lagres i vår database automatisk. Du kan fritt gå inn og ut av skjemaet fram til det lukkes 22. februar. Lukk skjemaet ved å lukke nettleseren. Bruk den tilsendte linken til å åpne skjemaet. Klikk på printerikonet for å skrive ut hele undersøkelsen før utfylling 

Takk for at du tar deg tid til å besvare skjemaet!

Søknadsprosessen

1. Hvis du tenker tilbake på den tiden da dere bestemte dere for sende inn søknad til programmet: Hvordan hørte prosjektgruppa først om programmet Kunnskapsløftet, fra ord til handling? (Flere avkryssninger mulig)

- (1) Fra fylkesmann
- (2) Fra skole-eier
- (3) Fra Utdanningsdirektoratets nettsider
- (4) Fra annonsering om programmet
- (5) Annet, vennligst spesifiser _____

2. Hvem tok initiativ til å søke? (Flere avkryssninger mulig)

- (1) Kommunen/fylkeskommunen
- (2) Ledelsen ved skolen/en av skolene
- (3) En lærer
- (4) Annet, spesifiser _____
- (5) Vet ikke

3. Deltok dere i åpen eller veiledet runde?

- (1) Åpen
(2) Veiledet
(3) Vet ikke

4. På Utdanningsdirektoratets internettsider ligger det tilgjengelig veiledningsmateriale om programmet og søknadsprosessen.

Benyttet prosjektgruppa dette materialet i søknadsprosessen?

- (1) Ja
(2) Nei
(3) Vet ikke

5. Vi ber deg om å tenke tilbake på søknadsprosessen og ta stilling til de følgende påstandene om veiledningsmaterialet på Utdanningsdirektoratets hjemmesider:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig
Det var enkelt å finne informasjon og veiledning om programmet og søknadsprosessen på Utdanningsdirektoratets hjemmesider	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Informasjon og veiledning på Utdanningsdirektoratets hjemmesider var lett å forstå	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Informasjon og veiledning på Utdanningsdirektoratets hjemmesider var nyttig når vi skulle skrive/utforme søknaden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Ståstedsanalysen

6. I forbindelse med søknadsprosessen skulle alle søkere gjennomføre Ståstedsanalyse. Har du som prosjektleder inntrykk av at det ble jobbet med ståstedsanalysen i hele personalet ved deltakende skoler?

- (1) Ja, ved alle skolene
- (2) Ja, ved noen av skolene
- (3) Nei, kun for deler av personalet ved deltakende skoler

7. Har du inntrykk av at skolene i etterkant av Ståstedsanalysen bruker resultatene uavhengig av søknaden til programmet?

- (1) Ja, ved alle skolene
- (2) Ja, ved noen av skolene
- (3) Nei

8. Vi ber deg om å tenke tilbake på søknadsprosessen og ta stilling til følgende påstander om Ståstedsanalysen:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig
Ståstedsanalysen hjalp prosjektgruppa å identifisere eller avgrense tema for prosjektet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Ståstedsanalysen gjorde prosjektgruppa mer bevisste på utfordringene ved skolen(e) i prosjektet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Ståstedsanalysen bidro til å øke forankringen av prosjektet blant personalet i skolene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

9. Hvis du tenker tilbake - i hvilken grad hadde prosjektgruppa avgjort hovedtema før søknadsprosessen satte i gang?

- (1) I stor grad
- (2) I noen grad
- (5) Verken eller
- (3) I liten grad
- (4) Ikke i det hele tatt

10. I forbindelse med søknadsprosessen ble alle som deltok i veiledet runde (og noen fra åpen runde) invitert til å delta på veiledningssamling. Deltok dere på veiledningssamling?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

Veiledningsseminar

11. Hvordan opplevde dere blandingen av presentasjon av teori og presentasjon av praksisnære eksempler på veiledningssamlingen?

- (1) For lite teori
- (3) For få praksisnære eksempler
- (2) Passe blanding av de to

12. Hadde veiledningsseminaret en god balanse mellom faglige økter og praktiske økter?

- (1) For lange faglige økter
- (3) For lange praktiske økter
- (2) Passe blanding av de to

13. På veiledningssamlingen presenterte en tidligere søker sine erfaringer og refleksjoner. Opplevde dere det som nyttig for søknadsprosessen å få denne informasjonen?

- (1) I stor grad
 (2) I noen grad
 (5) Verken eller
 (3) I liten grad
 (4) Ikke i det hele tatt

14. I hvilken grad bidro veiledningsseminaret til:

	I stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	Ikke i det hele tatt
Valg av tema?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Avgrensning av hovedutfordring?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Bedre forståelse av de praktiske sidene ved utforming av prosjektsøknad (feks. praktisk utforming, budsjett, tidsplan ol.)?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Bedre forståelse av hvordan man kan samarbeide med/bruke kompetansemiljø?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Få forståelse av ståstedsanalysens betydning for forankring av prosjektet?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
At dere kunne se pedagogikk i sammenheng med ledelse, organisasjon og samhandling?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

15. Fortell med egne ord hva prosjektgruppa hadde mest utbytte av på veiledningssamlingen:

Tilbakemelding på prosjektskissen

16. I forkant av søknadsfristen var det mulig å få veiledning og vurdering av prosjektskissen fra sekretariatet ved Utdanningsdirektoratet. Benyttet dere muligheten til å få veiledning og vurdering av prosjektskisse før dere sendte inn endelig søknad?

- (1) Ja
(2) Nei
(3) Vet ikke

17. Ta stilling til påstandene under:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig
Tilbakemeldingen på prosjektskissen hjalp oss skrive en bedre søknad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilbakemeldingen på prosjektskissen var lett å forstå/tydelig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sekretariatet var tilgjengelig for hjelp i den grad vi trengte det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. I hvilken grad bidro tilbakemeldingen på prosjektskissen til:

	I stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	Ikke i det hele tatt
Valg av tema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avgrensning av hovedutfordring?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forankring hos nøkkelaktører?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En konkret beskrivelse av delmål og mål i prosjektet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En konkret beskrivelse av fremgangsmåte og gjennomførbarhet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En konkret beskrivelse av hvordan dokumentasjon og formidling skulle skje videre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En konkret beskrivelse av kompetansemiljøets rolle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ekspertvurderernes innstilling

19. Alle søkere til programmet fikk tilsendt ekspertvurderernes innstilling etter at de hadde sendt inn søknaden.

Mottok dere en slik innstilling?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

20. Opplevde dere at ekspertvurderernes innstilling var forståelig og ga mening?

- (1) I stor grad

- (2) I noen grad
- (5) Verken eller
- (3) I liten grad
- (4) Ikke i det hele tatt

21. Opplevde dere at innstillingen fra ekspervurdererne var nyttig?

- (1) I stor grad
- (2) I noen grad
- (5) Verken eller
- (3) I liten grad
- (4) Ikke i det hele tatt

22. Søkte noen i prosjektgruppa prosjektmidler fra programmet ved første utlysning i 2006? (Flere avkryssninger mulig)

- (1) Hele prosjektgruppen
- (2) Skoleeier
- (3) En eller noen av skolene eller barnehagene
- (4) Kompetansemiljøet/ene
- (6) Nei
- (5) Andre, vennligst spesifiser _____

Kompetansemiljø

23. I hvilken grad var kompetansemiljøet/ene involvert i søknadsprosessen?

- (1) I stor grad
- (2) I noen grad
- (5) Verken eller
- (3) I liten grad

- (4) Ikke involvert

24. Hva var bakgrunnen for valg av kompetansemiljø?(Flere avkryssninger mulig)

- (1) Erfaring fra tidligere samarbeid
(2) Anbefaling fra andre
(3) Kompetansemiljø tok selv kontakt
(4) Annet, spesifiser _____

25. Fikk dere innvilget støtte til deres utviklingsprosjekt?

- (1) Ja
(2) Nei

Kun til de som **ikke** fikk støtte:

26. I hvilken grad har dere hatt nytte av arbeidet som ble lagt ned i søknadsprosessen?

- (1) I stor grad
(2) I noen grad
(5) Verken eller
(3) I liten grad
(4) Ingen nytte

27. Har søknadsprosessen bidratt til at:

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig
De enkelte skolene har sett betydningen av å drøfte hvilke områder de skal satse på å forbedre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De enkelte skolene arbeider på en	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Helt enig Delvis enig Verken eller Delvis uenig Helt uenig

bedre måte med helhetlig skoleutvik-
ling

**28. Fortell med egne ord hva prosjektgruppa hadde mest utbytte av i løpet av søknads-
prosessen**

**29. Var det noe prosjektgruppen savnet eller var misfornøyd med i løpet av søknads-
prosessen?**

8.2 Intervjuguide, prosjektledere

Evaluering av mobiliseringstiltak

Intervjuguide til prosjektledere

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Innledning	Redegjørelse for evalueringens bakgrunn, metode og formål.	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Bakgrunn	Hva var bakgrunnen for at dere søkte? <ul style="list-style-type: none">• Hvem tok initiativet til å søke?• Hvem var involvert i avgjørelsen om å søke?•	
	Tema: <ul style="list-style-type: none">• Når ble tema for søknaden fastsatt?• Hva var bakgrunn for valg av tema?• Hvem var involvert i valg av tema?	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Skolenes initiativ og arbeid	<ul style="list-style-type: none"> • Har det vært forskjeller i forhold til de forskjellige skolenes innsats og engasjement? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Kompetansemiljø	<ul style="list-style-type: none"> • Hva var bakgrunnen for valg av kompetansemiljø? • Hvilken kompetanse var dere ute etter? • Hvordan har kompetansemiljøene blitt benyttet i søknadsprosessen? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Har dere råd til andre når det gjelder valg av og bruk av kompetansemiljø i skoleutviklingsprosjekter? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak generelt	<ul style="list-style-type: none"> Hvilket veiledningstiltak har vært mest nyttig for dere? Hvorfor? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak generelt	<ul style="list-style-type: none"> Hvilket veiledningstiltak har vært minst nyttig for dere? Hvorfor? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak: Veiledningsmateriell	<p>Det ligger veiledningsmateriell om prosjektet og søknadsprosessen på hjemmesidene til Utdanningsdirektoratet</p> <ul style="list-style-type: none"> i hvilken grad og hvordan benyttet dere dette? Hva var bra og hva kunne bli bedre? Har du råd til hvordan slikt materiell kan utformes på best mulig måte? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak: Vurdering av pro- sjektskisse	Benyttet dere muligheten til å få pro- sjektskisse vurdert? <ul style="list-style-type: none"> • For de som ikke benyttet denne mu- ligheten: Hvorfor ikke? • For de som benyttet denne mulighe- ten: Hva var bra og hva kunne bli bed- re? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak: Veiledningssamlingene	Fikk dere tilbud om å delta på veiled- ningssamling? <ul style="list-style-type: none"> • Hvis nei (åpen runde): Ville dere benyttet dere av en slik mulighet om dere fikk tilbud? Hvorfor? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis de fikk tilbud, men ikke del- tok: Hvorfor valgte dere å ikke delta? 	

	<p>Spørsmål til de som deltok på veiledningssamlinger: På hvilke måter hadde dere forberedt dere til veiledningssamlingene?</p> <p>Beskriv nytten av disse samlingene Hva var nyttigst og hvorfor?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Teori- og praksisnære eksempler/ "best practice" ➤ Erfaringsutveksling ➤ Informasjon om hvordan skrive søknad, herunder budsjettering og operasjonalisering av mål) ➤ Annet? <p>Ville dere deltatt igjen? Ville dere anbefale andre å delta?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Har veiledningssamlingene bidratt til mer fokus på helhetlig skoleutvikling hos dere? • Hva opplever du som suksesskriterier i forhold til å få utbytte av slike samlinger? • Tilbyr skoleeier andre tilbud som også skal bidra til helhetlig skoleutvikling – 	

	fortell!	
--	----------	--

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak: Annet	I hvilken grad har dere benyttet dere av andre veiledningstiltak, for eksempel bruk av "kritisk venn" eller en annen person i skolemiljøet som ikke har vært direkte involvert i utforming av søknaden?	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Arbeidet i etterkant av søknadsbehandlingen	<p>For søkere som fikk støtte: Opplever dere noen positive ettervirkninger av veiledningstiltakene nå under implementeringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noe dere ser at dere burde fått mer støtte til allerede under søknadsprosessen? • Har dere møtt på spesielle utfordringer i forbindelse med implementeringen 	

	<p>som kan relateres til mangler ved prosjektsøknaden/planen?</p>	
	<p>For søkere som ikke fikk støtte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva har dere gjort i etterkant? • Hva har dere evt. iverksatt og hvordan/hvem har finansiert dette? • Har dere hatt nytte av veiledningstiltakene selv om dere ikke fikk innvilget støtte? På hvilke måter? 	

8.3 Intervjuguide, skoleeiere

Evaluering av mobiliseringstiltak

Intervjuguide til representant for skoleeier/ansvarlig søker

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Innledning	Redegjørelse for evalueringens bakgrunn, metode og formål.	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Bakgrunn for del- takelse	1. Hva er bakgrunnen for at dere valgte å søke om midler?	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Valg av deltaken- de skoler <i>Obs: sjekk om de er i åpen eller veiledet runde, det er av stor betydning her.</i> <i>Vær oppmerksom på kommunestørrelse</i>	2. Kan du fortelle litt om <i>hvordan</i> dere gikk frem for å velge skoler som skulle være med? <ul style="list-style-type: none"> ○ Pålegg/invitasjon/skolenes initiativ 3. Kan du fortelle mer om <i>hvorfor</i> de enkelte deltakerne ble valgt ut/kom med (begrunne valget)?	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
<p>Valg og bruk av kompetansemiljø</p> <p><i>OBS: Her er det sikkert stor variasjon i forhold til hva de forskjellige vet.</i></p>	<p>4. Kan du si litt om valg av kompetansemiljø, vi vil gjerne vite noe om hvorfor dere valgte å benytte de dere valgte – hvilken kompetanse var dere ute etter?</p> <p>Nå i etterkant - hvordan vurderer du valg av kompetansemiljø(er)?</p>	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
<p>Involvering</p>	<p>5. På hvilke måter har dere som skoleeier vært involvert i søknadsprosessen?</p> <p>6. Fortell litt om erfaringene dere gjorde i løpet av søknadsprosessen</p>	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak: generelt	7. Kjenner du til de ulike veiledningstiltakene som gjennomføres fra Utdanningsdirektoratet sin side? 8. Hvordan vurderer du disse tiltakene og den støtte som generelt gis under søknadsprosessen?	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak: veiledningsmaterieill	9. Har du selv vært studert/benyttet veiledningsmateriellet som ligger på Utdanningsdirektoratets hjemmesider? <ul style="list-style-type: none"> ○ hvordan har dere benyttet det? ○ hva var det som var bra - og hva var det som kunne være bedre? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak: veiledningssamlinger	10. Deltok du selv på veiledningssamling ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan opplevde du verdien av veiledningsseminaret (styrker/svakheter) ○ hva var bra/ dårlig? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltak: Vurdering av pro- sjektskisse	11. Kan du huske om dere sendte inn pro- sjektskisse til forhåndsvurdering? <ul style="list-style-type: none"> ○ hva var bra med å få tilbakemelding, hva kunne vært bedre? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Generelt om veiledningstiltakene under søknadsprosessen	12. Når du tenker tilbake på søknadsprosessen, er det noe du vurderer som spesielt nyttig i forhold til å komme i gang med en helhetlig skoleutvikling? 13. Er det noe som ikke var så nyttig? 14. Har dere selv tilbud om veiledningsaktiviteter i forhold til arbeid med skoleutvikling?/ Har dere som skoleeier selv mulighet til å tilby slike aktivitetene? 15. Vil det være riktig å si at veiledningstiltak i forbindelse med søknad til dette prosjektet er de eneste tiltak dere har i forbindelse med å arbeide med helhetlig skoleutvikling eller fungerer det mer som en tilleggstjeneste i kommunen/fk?	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
I etterkant av søknad	Til de som har fått støtte: 16. På hvilke måter er prosjektet forankret? <ul style="list-style-type: none"> ○ Politisk vedtak ○ Plan i kommunen? 17. Ansvarlig søker skal selv sørge for 50 % av midlene til prosjektet, fungerer det på en god måte?/ Er det kommet opp noen problemer relatert til denne støtten?	
	Til de som ikke har fått støtte: 18. Har dere iverksatt hele eller deler av prosjektet til tross for manglende støtte fra direktoratet? 19. Har søknadsprosessen i seg selv bidratt til økt fokus på helhetlig skoleutvikling blant deltakere i prosjektet? <ul style="list-style-type: none"> ○ På hvilke måter? 	

8.4 Intervjuguide, kompetansemiljø

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Innledning	Redegjørelse for evalueringens bakgrunn, metode og formål.	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Involvering (Her må vi bare tilpasse spørsmålene hele veien til i forhold til om det dreier seg om et eller flere prosjekter)	<p>Jeg ser dere har vært involvert i prosjektet..... og vil gjerne høre mer om deres/din involvering i søknadsprosessen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Når og hvordan ble dere kontaktet (eller tok dere selv kontakt)? På hvilke måter har dere vært involvert i søknadsprosessen? 2. Har dere hatt en klar oppgavefordeling der dere har hatt krav til "leveranser"? 3. opplever dere at søkerne var klare på hvorfor de ønsket å involvere dere i søknadsprosessen? 4. For at det skal bli et best mulig skoleutviklingsprosjekt – <ul style="list-style-type: none"> o Når bør dere involveres? o Hvordan bør dere involveres? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Bakgrunn for del- takelse	Hva er årsaken til at dere har blitt valgt som kompetansemiljø av flere søkere? 20. Kompetanse 21. Ressurser 22. Erfaring 23. Spesielle temaer	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Kompetanse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opplever dere at det er spesielle områder innenfor utvikling av pro- sjektbeskrivelse og søknad som er spesielt krevende for søkerne? 2. Er det områder de er spesielt gode på? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Veiledningstiltakene	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kjenner du til de ulike veiledningstiltakene som gjennomføres fra Utdanningsdirektoratet sin side? 2. Hvordan vurderer du disse tiltakene og den støtte som generelt gis under søknadsprosessen? 3. Opplever du at det er spesielle områ- 	

	der der søkerne kunne ha mer behov for støtte til å lage seg en god og gjennomførbar prosjektbeskrivelse?	
--	---	--

Emne:	Spørsmål:	Svar:
I etterkant av søknad	<p>Til de som har fått støtte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. På hvilke måter er dere nå involvert og hvordan kan man benytte seg av et kompetansemiljø som dere på en best mulig måte? <p>Til de som ikke har fått støtte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Er dere involvert i videre arbeid på skolen til tross for at prosjektet ikke mottok prosjektmidler? På hvilke måter? 	

Emne:	Spørsmål:	Svar:
Råd	Hva slags råd vil du/dere som kompetansemiljø gi utdanningsmyndighetene om hva de bør gjøre for å styrke skolene i arbeidet med skoleutvikling?	