

Bedre og bedre?



**caf**  
COMMON ASSESSMENT  
FRAMEWORK

Kvalitetsutvikling i kulturskolen



NORSK KULTURSKOLERÅD

# Kvalitetsutvikling i kulturskolen

**Utgiver:**

Norsk Kulturskoleråd

**Forfatter:**

Even Fossum Svendsen

**Layout:**

Guri Jermstad

**Omslagsfoto:**

SuperStock/GV-Press

**Øvrige illustrasjoner/foto:**

Guri Jermstad

Johan Svendsen

Grøset™

Even Fossum Svendsen

**Trykk og innbinding:**

GRØSET™

**Boken er satt med:**

Arial Narrow og Garamond

**Papir:**

130g Multiart Silk/350g Trucard Duo

**Opplag:**

1000

Utdrag fra boken kan brukes med kildehenvisning.

Vedleggene på CD og nettstedet

[www.kulturskoleradet.no/kvalitet](http://www.kulturskoleradet.no/kvalitet) kan brukes fritt.

Ønsker du å gi din vurdering av boken?

Gå til [www.kulturskoleradet.no/respons](http://www.kulturskoleradet.no/respons)

og delta i evalueringen.

Velg tittel: Kvalitetsbok 05

Passord: Bedre

Trondheim, januar 2005

Norsk Kulturskoleråd

7491 Trondheim

[kvalitet@kulturskoleradet.no](mailto:kvalitet@kulturskoleradet.no)

[www.kulturskoleradet.no](http://www.kulturskoleradet.no)

# INNHOOLD

Innhold . . . . .	5
Forord . . . . .	7

## DEL I: LESESTOFF OM KVALITET . . . . . 10

<b>Kapittel 1 - Introduksjoner</b> . . . . .	10
1.1 Innledning . . . . .	10
1.2 Kulturskolen og behovet for systematisk kvalitetsarbeid . . . . .	13
1.3 Litt historikk . . . . .	17
1.4 Hva er kvalitet? . . . . .	19
1.5 Kvalitet i kulturskolen . . . . .	20
1.6 Kvalitetsutvikling . . . . .	24
<b>Kapittel 2 – Kontekst for kvalitet</b> . . . . .	26
2.1 Kvalitetsutvikling i kulturskolene i Europa . . . . .	26
2.2 Forholdet til kvalitetsutvikling i grunnopplæringen . . . . .	30
2.3 Bakgrunn for CAF . . . . .	34
2.4 Utvikling av CAF . . . . .	36
2.5 Hvorfor CAF? . . . . .	38
2.6 Reformert og strategier i offentlig sektor . . . . .	39

<b>DEL II: KVALITETSUTVIKLINGSPROSJEKT I KULTURSKOLEN – RESULTATER OG ERFARINGER</b> . . . . .	42
------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>Kapittel 3 - Prosjektet KUP</b> . . . . .	42
3.1 Bakgrunn . . . . .	42
3.2 Målsettinger . . . . .	46
3.3 Organisering . . . . .	47
3.4 Innhold . . . . .	48
3.5 Prosjektresultater . . . . .	49
3.5.1 Hovedmål . . . . .	49
3.5.2 Resultatmål . . . . .	50
3.5.3 Prinsipper . . . . .	51
3.5.4 Gevinster av systematisk kvalitetsarbeid . . . . .	52
3.5.5 Kvalitetsresultater . . . . .	54
3.6 Prosjektoppsummering . . . . .	59
<b>Kapittel 4 - Erfaringer og råd</b> . . . . .	60
4.1 Erfaringer fra prosjektet . . . . .	60
4.1.1 Innledende fase - evaluering av egen skole og utarbeiding av prosesskart . . . . .	60
4.1.2 Andre fase – utarbeiding og ta i bruk kvalitetsdokumenter . . . . .	62

4.1.3 Tredje fase - videre arbeid med kvalitetsdokumenter og serviceerklæringer . . . . .	63
4.1.4 Fjerde fase - andre gangs evaluering. . . . .	64
4.2 Generelle erfaringer . . . . .	65
4.3 Gode råd på veien . . . . .	66
<b>DEL III: SYSTEM FOR KVALITETSUTVIKLING – METODER OG VERKTØY . . . . .</b>	<b>68</b>
<b>Kapittel 5 - System for kvalitetsutvikling . . . . .</b>	<b>69</b>
5.1 Hva er system for kvalitetsutvikling? . . . . .	69
5.2 Krav til systemet for kvalitetsutvikling . . . . .	70
5.3 Kvalitetsprosessene. . . . .	71
5.4 Kvalitetsdokumentasjonen. . . . .	72
<b>Kapittel 6 - CAF . . . . .</b>	<b>74</b>
6.1 CAF-evaluering . . . . .	74
6.2 Anbefalt fremgangsmåte . . . . .	76
6.3 Virkemiddelkriterier. . . . .	79
6.4 Resultatkriterier . . . . .	89
6.5 Hvordan konkret bedømme kvalitet i CAF-modellen. . . . .	96
6.6 Poenggivning for virkemiddelkriterier . . . . .	97
6.7 Poenggivning for resultatkriterier . . . . .	99
6.8 Samlepoengskjema – oppsummering av bedømmingen . . . . .	101

<b>Kapittel 7 – Prosessforbedring og utviklingsverktøy . . . . .</b>	<b>104</b>
7.1 Kartlegging av arbeidsprosesser og aktiviteter i kulturskolen . . . . .	104
7.2 Eksempler på arbeidsprosesser og aktiviteter. . . . .	105
7.3 Utarbeiding av kvalitetsdokument. . . . .	109
7.4 Kvalitetsdokument – et eksempel . . . . .	111
7.5 Utarbeide serviceerklæringer. . . . .	113
7.6 Serviceerklæring – et eksempel . . . . .	116
7.7 Utarbeide brukerundersøkelser . . . . .	118
7.8 Brukerundersøkelse – et eksempel . . . . .	124
<b>Kapittel 8 - Lokale avklaringer . . . . .</b>	<b>126</b>
8.1 Fire forhold. . . . .	126
8.2 Fordeling av myndighet og ansvar . . . . .	126
8.3 Ressursfordeling. . . . .	126
8.4 Dokumentstruktur . . . . .	127
8.5 Handlingsplan . . . . .	128
<b>Kapittel 9 - En helhetlig kvalitetsprosess . . . . .</b>	<b>130</b>
9.1 Forutsetninger for å lykkes med kvalitetsutvikling . . . . .	130
9.2 Helhetlig kvalitetsutvikling – trinn for trinn . . . . .	132
<b>DEL IV: VEDLEGG . . . . .</b>	<b>136</b>
Ordliste . . . . .	137
Oversikt over innholdet på vedlagte CD . . . . .	139

# FORORD

Det er med glede at Norsk Kulturskoleråd nå kan presentere et helhetlig system for kvalitetsutvikling i kulturskolen. Som et tilleggsverktøy til rammeplanen, vil opplegget med kvalitetsutvikling bidra til et forsterket fokus på kulturskolens innhold og tjenester.

På bakgrunn av det arbeidet som har vært gjort av interesseorganisasjonen for kulturskoler i Nederland, har dette inspirert til at vi også i Norge har fått utviklet og utprøvd et system for kvalitetsutvikling. Vi har tatt med oss de erfaringene som ble gjort i Nederland, og sammen med nyutviklede verktøy og erfaringsuthenting fra tilsvarende arbeid i offentlig sektor generelt, er arbeidet nå sluttført.

Ved å ha gjennomført pilotprosjektet KUP, har dette gitt oss muligheten til å prøve ut og justere systemet på bakgrunn av prosjektdeltakernes egne erfaringer og tilbakemeldinger. Prosjektet har også dokumentert at systematisk kvalitetsarbeid har gitt resultater i form av økt, eller mer riktig kvalitet i skolene.

Denne boken er derfor både en introduksjon til kvalitetsutvikling, oppsummering og erfaringsspredning fra prosjektet og en konkret presentasjon av og innføring i systemet "Kvalitetsutvikling i kulturskolen".

Hans Kristian Voje fra PricewaterhouseCoopers fortjener stor takk for arbeidet med prosjektet og det materialet som presenteres her.

Videre ønsker jeg å takke Paul von Ameron i De Kunstconnectie for godt samarbeid og inspirasjon gjennom flere år. Patrick Staes, Dag Strømsnes og Geneviève van Dijk takkes for sine bidrag og Ole Andreas Meen for hjelp med oversettelse. EIPA fortjener takk for godt samarbeid.

Til sist må alle prosjektlederne og prosjektdeltakerne i kvalitetsutviklingsprosjektet takkes for sitt iherdige engasjement, sine gode refleksjoner og sine uvurderlige tilbakemeldinger.

*Even Fossum Svendsen*





Glade kvalitetsfolk i Amsterdam

*”Kvalitetsutviklingsopplegget kan – sammen med rammeplanen - bidra til å sette en standard for driften av norske kulturskoler. Arbeidet kan si noe om hva som bør forventes av skolen både lokalt i kommunen og hva skoleslaget står for når vi betrakter det nasjonalt.*

*”Dette vil være en forbedring for de fleste kommuner.”*



# DEL I: Lesestoff om kvalitet

Denne inngangsdelen av boken tar for seg ulike forhold rundt kvalitetsutvikling. Målet er å sette leseren inn i både aktuelle og bakenforliggende temaer, relatert til kvalitetsutvikling i kulturskolen og relevante verktøy som vi tar i bruk.



# Kapittel 1 - Introduksjoner

## 1.1 Innledning

På representantskapsmøtet i Norsk Musikkskoleråd i 1973, kom det forslag om at organisasjonen skulle få utarbeidet rammeplaner for musikkskolene. Det skulle vise seg at det måtte gå 30 år før dette ble en realitet. Rammeplanen kan betraktes som et tilsvar på de manglende nasjonale føringer for den innholdsmessige siden av kulturskolenes virke. Norsk Kulturskoleråd tok på seg oppgaven med å gjøre dette arbeidet, da det viste seg at staten ikke ville involveres nevneverdig i et slikt arbeid. Det siste har vel også vist seg å være melodien, når man har arbeidet for å få frem styrende føringer for skoleslaget. Oppfølgingen av utredningene foretatt av Dugstadutvalget i 1989 og Eikemoutvalget i 1998 har også i det store og hele blitt utført av Norsk Kulturskoleråd, i mangel på nødvendig stortingsbehandling. Senest kulminerte både de innholdsmessige, utviklingsmessige og de organisatoriske sider ved kulturskolen som skoleslag i St.meld. nr. 39 (2002-2003) *Ei blot til Lyst*.

Mange av organisasjonens medlemskommuner, har opp gjennom årene signalisert et behov for å etablere styrende føringer på nasjonalt nivå for skoleslaget. Lovforankringen var et eksempel på dette, men fortsatt

er det uttrykt et behov for å si noe om både innhold, kvantitet, kvalitet og de økonomiske aspekter. I dag pågår diskursen rundt det å få på plass forskrifter til loven. Noen vil fortsatt hevde at slike nasjonale føringer for kulturskolens innholdsmessige sider, er det beste alternativ for sikring og utvikling av skoleslaget, på tross av at kommunene selv ikke ønsker å bli pålagt flere sterke føringer. Vi ser imidlertid på generell basis en klar tendens til at slike virkemidler trer tilbake. Både ut fra et tverrpolitisk og faglig ståsted, legges det snarere mer dynamiske og involverende virkemidler til grunn for utvikling av offentlig tjenesteyting.

Norsk Kulturskoleråd vil i den sammenheng introdusere total kvalitetsledelse (TKL) som ledelsesverktøy for innholdsmessig utvikling av skoleslaget. Gjennom pilotprosjektet "Kvalitetsutvikling i kulturskolen" (KUP), er et helhetlig system for kvalitetsutvikling utviklet, utprøvd og implementert i et knippe kulturskoler med godt resultat. Det kan også dokumenteres forbedring i form av økt kvalitet. Systemet for helhetlig og kontinuerlig kvalitetsutvikling, kaller vi ganske enkelt for "Kvalitetsutvikling i kulturskolen".

I denne boken vil vi både presentere en introduksjon og kontekst til kvalitetsutvikling, vise til erfaringer og resultater, presentere de ulike metoder og verktøy, samt gi en innføring i det helhetlige kvalitetsarbeidet.



Utgangspunkt for kvalitetsutviklingen ligger i verktøyet Common Assessment Framework (CAF), som i denne sammenheng er tilpasset for bruk i de norske kulturskoler. European Institute of Public Administration (EIPA) har gitt tillatelse til bruk av CAF-logoen i denne sammenheng.

Boken er bygd opp i fire deler. Den første delen gir ulike introduksjoner til kvalitetsarbeid og CAF-modellen, hvor vi også viser til det kvalitetsutviklingsarbeid som er gjort av ulike medlemsland innenfor EMU.

Andre del tar for seg prosjektet KUP; både gjennomføringen av prosjektet, resultater og erfaringer.

Tredje del tar for seg system for kvalitetsutvikling - metoder og verktøy. Fjerde og siste del, er en samling av vedlegg med eksempler, ulike skjema og verktøy, samlet som filer på vedlagte CD.

Målet med boken er å inspirere til å igangsette kvalitetsutviklingsarbeid i kulturskolene, samtidig som grunnleggende ferdigheter kan tilegnes. Boken inngår som en del av en helhetlig satsing på kvalitetsutvikling fra Norsk Kulturskoleråds side, hvor andre tiltak som kurs, seminarer, nettverk og nettportalen <http://www.kulturskoleradet.no/kvalitet> også inngår.

Bokens målgruppe er først og fremst ledere av kulturskoler og de som skal delta i kvalitetsutviklingsprosessene. I tillegg vil det øvrige kulturskolepersonellet, kommunens administrasjon og politikere samt andre som er nysgjerrige på kvalitetsutvikling i offentlig sektor ha nytte av boken. Utdanningsinstitusjoner som arbeider med utdanning av ledere til skole- og kultursektoren vil med fordel kunne bruke boken i sin undervisning.



## 1.2 Kulturskolen og behovet for systematisk kvalitetsarbeid

Den norske kulturskolen befinner seg i en sjelden avkrok av offentlig forvaltning, ganske fjernt fra rigid lovgivning, forskrifter, krav og pålegg. Det skal gå lang tid fra den første musikkskolen så dagens lys for drøye 50 år siden, til myndighetene annekterer et allment krav om å lovfeste kulturskoletilbudet. I tiden før lovforankringen trådd i kraft, hadde over en firedel av landets kommuner selv bestemt seg for å satse på kulturskole som et viktig undervisningstilbud til barn og unge.

På tross av pålegg fra myndighetenes side, har det vokst frem et skoleslag som også har gjennomgått en rivende utvikling. Fra de noe mer stilsmale musikk-skolene, til dagens skoleslag som ikke bare favner ulike kunstuttrykk, men også har langt på vei befestet sin rolle som kulturelt kompetansesenter og lokal tjenesteleverandør innen kunst og kultur.

Hva har påvirket den innholdsmessige dimensjonen i skoleslaget, når man har manglet nasjonale fagplaner, rammeplaner, innholdsmessige føringer og reguleringer? Dette er et spørsmål som det naturlig nok er vanskelig å besvare. Har skoleslagets ”frihet” gitt nødvendig handlingsrom til å utvikle fritt et skoleslag i ønsket

retning, eller har underskudd på føringer medført at utviklingen har manglet retning og energi?

Når vi nå betrakter skoleslagets pionertid på betryggende avstand, vil det nok være nærliggende å nærme seg et svar om at det er skoleslaget selv som har påvirket sitt eget innhold og utvikling. Dette har skjedd med skoleslagets og profesjonens egne folk i spissen, elever og tjenestemottakere som premissleverandører og ikke minst kommunene på eiersiden som oppfølgingsinstans. Fra organisasjonshold, vil det også være betimelig at Norsk Kulturskoleråd tar på seg en rimelig del av ansvaret for den utviklingen som har skjedd i skoleslaget. Også KS har utvist engasjement for den innholdsmessige siden, særlig da den første rammeplanen ble utgitt på slutten av åttitallet. Vi har hatt to større utredninger ledet av hhv. Dugstad og Eikemo, som begge kom med innholdsmessige anbefalinger. Allikevel var det nok organisasjonen som trakk det lengste strået, og selv måtte ta ansvaret for å gi ut en mer omfattende, inkluderende og veiledende rammeplan i 2003, nå med utgangspunkt i kulturskolens 5 kjernefag eller hovedkunstformer. Dette på tross av relativt massive krav om sentrale forskrifter til opplæringsloven samt nasjonale ramme- og fagplaner.

Hvor står vi da, i valget mellom å tro på den regulative utviklingsretningen kontra den mer inkluderende med

base i eget skoleslag? Ser vi rundt oss, er offentlig sektor preget av endring og modernisering. Her er tunge trender på vei inn i forhold til utviklingen av offentlig sektor generelt. Vi så hvordan øremerkingen forsvant til fordel for en mer desentral fordelingsordning. Dette har nok lite med politikernes holdning til skoleslaget å gjøre, men snarere med grunnleggende grep i forhold til ansvars- og oppgavefordeling i offentlig sektor generelt. I denne kontekst er målet å redusere antall sentrale forskrifter, og gi mer beslutningsmyndighet til det organet som leverer den aktuelle tjenesten, i vårt tilfelle kommunen. Ut fra dette, vil det være svært liten sannsynlighet for at vi i fremtiden vil kunne regulere, kvantifisere og kvalitetssikre skoleslaget ut fra en regulativ tilnærming.

I et slikt lys, bør vi se etter metoder for å besørge nødvendig utvikling i skoleslaget. Økte overføringer eller statlige reguleringer vil nødvendigvis ikke hjelpe til med å utvikle eller forbedre de tjenester som skal leveres. Kulturskolene i Norge har et godt omdømme. I en undersøkelse fra 2003, foretatt av Norsk Gallup for Kommunal- og regionaldepartementet, kommer skoleslaget nesten helt på topp i forhold til mange andre kommunale tjenester. Men sier dette oss noe om kvaliteten? Fra et nasjonalt ståsted, er det umulig å kunne dokumentere hvor god kvalitet den norske kulturskolen innehar. Vi kan med stor sikkerhet slå fast at det

finnes en rekke gode eksempler på kommuner som har glimrende kulturskoletilbud, og som har svært fornøyde brukere. Det kan også konstateres det motsatte. Hvordan kan vi stadfeste om forholdet mellom en flott kulturskolebrosjyre eller en fargerik presentasjon står i forhold til det inntrykket eleven tar med seg hjem fra kulturskolen? Hva er sammenhengen mellom trivsel og elever som slutter? Er lange ventelister blitt en sovepute for kulturskolens egen utvikling? Hvordan kan vi finne ut om rammeplanens målsetting om at kulturskolen skal "utvikle elevenes kunstneriske og skapende evner..." er ivaretatt?

Eksempelene er sikkert mange, og fellesnevneren er at det er vanskelig å kunne si noe om kvalitet, uten å ta i bruk egnede verktøy. Det viktigste er allikevel, at skoleslaget trenger sårt til metodikk eller verktøy for å kunne jobbe med den innholdsmessige forbedring ut fra dagens rammebetingelser og tilgjengelige ressurser. Mange forhold i kulturskolens omverden har endret seg, og fordrer andre tilnæringsmåter til både brukere og samfunnet for øvrig enn tidligere. Det økende presset på offentlig forvaltning og offentlige tjenester har medført at både brukere og media har skjerpet sitt fokus, og det blir slått hardt ned på kvalitetssvikt. Myndighetenes krav til tjenesteytingen generelt har økt, og det forventes mer effektivitet og brukerinnretting enn før. Ikke minst har forholdet til kommune-

økonomien alltid vært et anstrengt tema. Den offentlige forvaltning er blitt mer transparent, og flere følger med på pengebruk og innretning av tjenester. Brukeren er blitt mer kravstor, kjenner sine rettigheter og vil også i større grad enn tidligere være med på å bestemme tjenestens innhold og utforming.

Det er stor grad av mobilitet, og elever som flytter til en ny kommune vil erfare eventuelle forskjeller i tjenestetilbudet og kvaliteten. Brukerne forventer også i større grad å bli hørt i forhold til sin mening om ulike tjenester, gjerne i form av brukerundersøkelser, brukerrepresentanter eller brukerråd. Barn og unge har et stort mangfold av interesser, behov og forutsetninger og vil etterspørre nye kulturskoletilbud eller eksisterende tilbud med ny vri.

De som sitter på pengesekken må stadig overbevises om at kulturskolen skaper så store verdier for lokalsamfunnet og for mange av innbyggerne at den må tildeles akseptable rammer. Kulturskolenes svar på alle disse utfordringene må være nytenking og kvalitet på tjenestene.

Det er ikke bare påtrykk og krav utenfra som krever kvalitetsutvikling. Miljøer som får et positivt omdømme vil også bli attraktive arbeidsplasser. Kulturskoler som lykkes med kvalitetsutvikling vil derfor lettere

beholde og rekruttere dyktige ledere og medarbeidere. Kulturskolen kan også gjøres mindre sårbar ved personutskiftninger ved å sikre at god praksis blir hele skolens praksis – ikke bare enkeltpersoners praksis.

Allikevel må det være ønske om forbedring som bør være drivkraften bak en utviklingsprosess. Å forbedre dagens praksis og legge til rette for en utvikling og innovasjon i forhold til nye typer tjenester og tilbud er kanskje nettopp det vi trenger verktøy til. Kvalitetsutvikling kan være en slik metodikk, som beviselig skaper mer tilfredse elever, foresatte, ansatte og ledere ved at dagens praksis blir forbedret.







*” Refleksjon over egen praksis vil erfaringsmessig føre til endring. Hvilken vei denne endringen har tatt er forskjellig blant annet fordi man ikke har hatt et tjenlig redskap for å håndtere endring. Dette kvalitetsutviklingsopp-  
legget er et slikt redskap. Det bidrar til at skoleslaget settes inn i en større samfunnsmessig sammenheng, gir oss bakteppet for hvorfor kvalitetsbegrepet og arbeidet med kvalitet blir viktig inn i framtida, og gir en praktisk, metodisk innfallsvinkel til eget arbeid.”*

## 1.3 Litt historikk

Streben etter kvalitet er ikke noe nytt. I Kina var det allerede for flere tusen år siden arbeidsdelinger som tok for seg standardisering, planlegging og kontroll. I det gamle Egypt kontrollerte pyramidebyggerne først steinens mål før de ble brukt. Også fra middelalderen er det kjent at mennesker vurderte arbeidsresultater før de gikk videre. En endring i synet på kvalitet begynte med den industrielle revolusjonen. Med masseproduksjonen ble kvalitet noe som fikk sin plass etter produksjonen.

I senere tid, kom ideene om vitenskapelig ledelse til å farge organiseringen innen den amerikanske industri, og fikk sterkt fotfeste på begynnelsen av 1900-tallet. Kontrollfunksjonene ble satt i system, og egne inspektører overtok kontrollfunksjonen fra arbeidsformennene.

Under den 2. verdenskrig ble det utviklet en såkalt kravpakke til de som skulle levere varer til den amerikanske hæren. Metoden som ble brukt for å gjennomføre disse kravpakkene ble kalt Quality Assurance, og produksjonskontrollen ble etter hvert utført ved bruk av mer statistiske metoder.

Etter krigen brer debatten seg i forhold til utviklingen av kvalitetssystemer, og fokuset flyttet seg fra produk-

sjon til produksjonsforberedelse, eller feilforebyggende arbeid i planleggingsfasene for å sikre kvaliteten. Filosofien fra kvalitetsguruene Juran og Deming om total kvalitetskontroll som ledelseskonsept ble først annektert av japanere i sitt oppbyggingsarbeid etter krigen. En egen kvalitetsmåned ble innført i Japan i 1960, og sier litt om deres engasjement i forhold til området.

Det skulle gå lang tid før de vestlige land oppdaget at de var forbigått av japansk industri, hva kvalitet angikk. På åttitallet kommer både USA og Europa etter for fullt, og det etableres kvalitetspriser og ulike modeller. Overgangen fra kvalitetsfokus innen industri til også å omfatte tjenesteproduksjon, førte blant annet til utvikling av total kvalitetsledelse (TKL). TKL skal føre organisasjonen frem mot total kvalitet, og dette dreier seg om styring av alle tekniske, administrative, kreative og sosiale prosesser. TKL er en kvalitetsfokuserert ledelsesform som trenger medvirkning fra alle medarbeiderne og hvor kundenes eller brukernes tilfredshet er et viktig kriterium for kvalitet samtidig som det settes fokus på prosess- og resultatorientert ledelse.

Dermed er kvalitetsdebatten ikke bare et tema i det private næringsliv, men også et tema innen det offent-

lige. Streben etter modernisering, økt resultatfokus og brukerorientering medvirket til at kvalitetsutvikling inntar mange europeiske land og får en viktig plass i forvaltning og reformplanlegging på forskjellige styringsnivåer.

Etter 1990 intensiverte arbeidet seg med å utvikle ulike kvalitetsmodeller til bruk innen europeisk offentlig forvaltning. Ikke før i 1998, under arbeidet med utvikling av CAF, ble det gjort et overordnet arbeid for å synkronisere modellene og utvikle et felleseuropeisk begrepsapparat.



## 1.4 Hva er kvalitet?

I faglitteraturen om kvalitet kan en finne et mangfold av definisjoner av kvalitetsbegrepet, f.eks ”overensstemmelse med krav, behov eller forventninger”. Når en vare eller en tjeneste oppfyller entydige og allment aksepterte krav, kalles kvaliteten objektiv. Subjektiv kvalitet er å oppfylle individuelle forventninger og behov.

I en kulturskole er det den subjektive kvaliteten som vil dominere. De viktigste verdiene skapes oftest i møtet mellom pedagog og elev, og dermed vil kvaliteten i hovedsak være å oppfylle elevens forventninger og behov. Også andre har forventninger til kulturskolen. Brukergruppen utgjør flere enn bare eleven. Skoleverket og kulturlivet har en særlig tilknytning til kulturskolen som brukere og samarbeidsparter, også regulert i opplæringslovens § 13.6. Sentrale myndigheter har uttrykt viktige forventninger til skoleslaget, blant annet i Stortingsmelding nr 39 (2002-2003), og som eier av kulturskolene har kommunene forventninger til kulturskolens virksomhet, uttrykt gjennom lokale styringsdokumenter og planer.

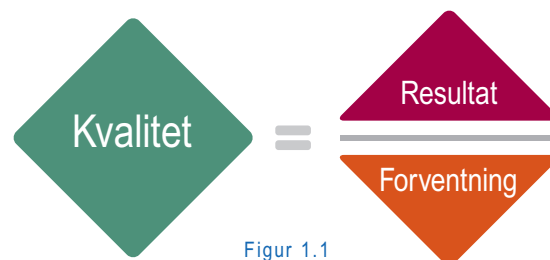
På denne bakgrunn vil vi i denne boken bruke denne definisjonen av kvalitet:

Kvalitet er å tilgodese behov og innfri forventningene til:

- oppdragsgiver - kommunen og sentrale myndigheter
- profesjonen – de ansatte på kulturskolen
- brukerne – de som kulturskolen skaper verdier for; elever, foreldre, kulturlivet oa.

I og med at kvalitet er å innfri forventninger, har praktisk kvalitetsarbeid to dimensjoner: Å forbedre resultatet og å skape realistiske forventninger. Dette kan uttrykkes i en brøk, se figur 1.1

Riktig kvalitet vil si at verdien av brøken er 1 eller høyere. For å oppnå dette vil det være nødvendig å arbeide både over og under brøkstreken. Hvis kulturskolen bare satser på å bli bedre (bedrer resultatet), risikerer den at brukernes forventninger øker tilsvarende, og den subjektivt opplevde kvaliteten vil ikke øke. Økt kvalitet vil lettest oppnås ved at en kombinerer forbedringsarbeid med presis informasjon til brukerne om hva de kan forvente av kulturskolen.



Figur 1.1

## 1.5 Kvalitet i kulturskolen

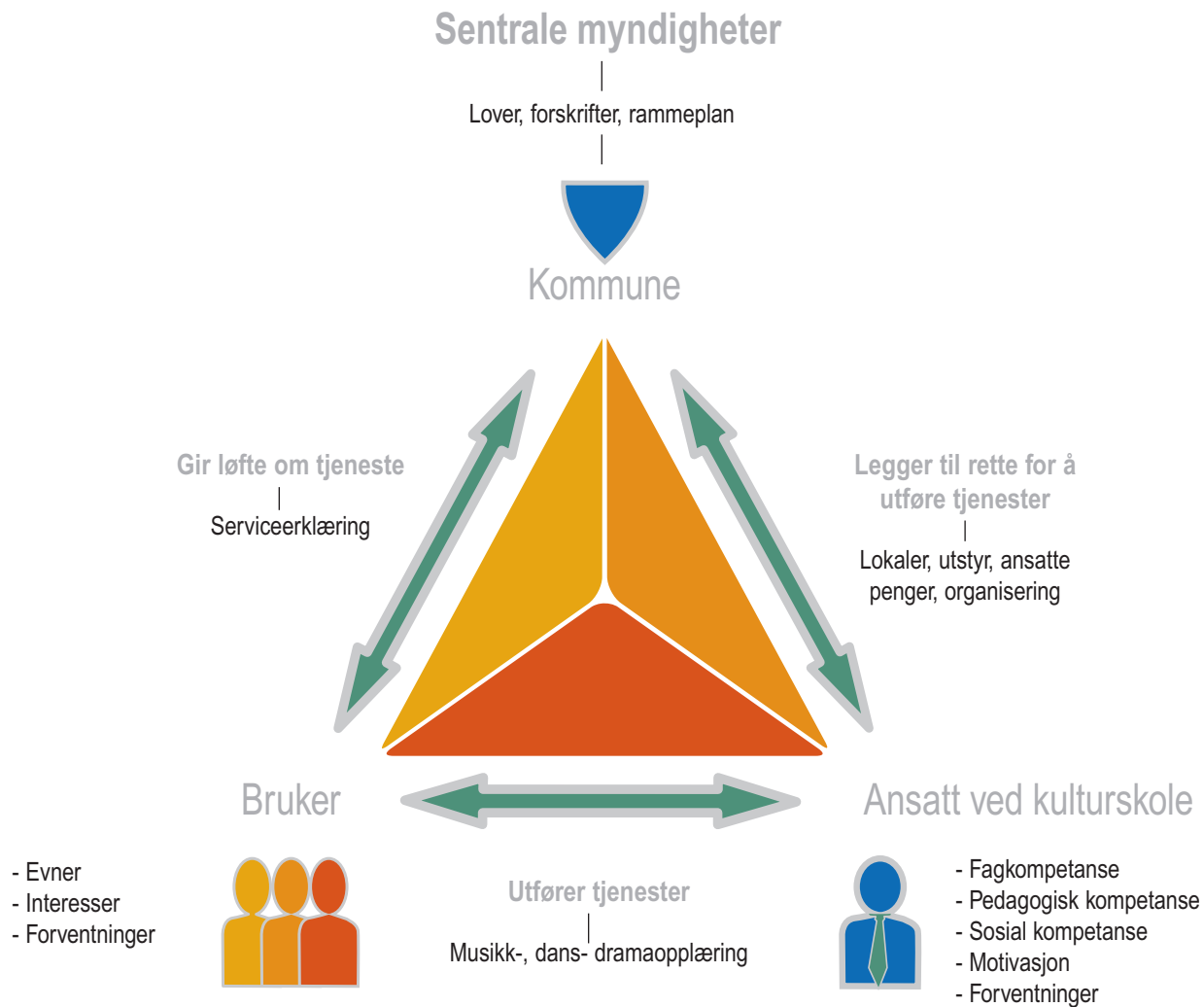
I figur 1.2 gir vi en oversikt over de som bør involveres i arbeidet med å bestemme og utvikle kvaliteten i en kulturskole, og hvilken hovedrolle de bør ha.

Både sentrale myndigheter og kommunene fatter vedtak eller uttrykker konkrete forventninger til innholdet i kulturskolen. Det bør også være kommunens oppgave å gi brukerne av kulturskolen presis informasjon om hva de kan forvente av kulturskolen (og hva de ikke kan forvente). Det kan gjøres ved å utforme og distribuere en serviceerklæring. Utformingen av et slikt dokument bør skje i nært samarbeid med de ansatte ved kulturskolen.

Det er også kommunens oppgave å gjøre det mulig for kulturskolens ansatte å innfri de forventninger som er konkretisert i serviceerklæringen. Det må sørges for tjenelige lokaler, kompetente ansatte og nødvendig utstyr. De må også organisere virksomheten slik at ansvar og myndighet er fordelt på en måte som gjør at forventningene til opplæringen kan oppfylles.

Den aller viktigste kvaliteten skapes i møtet mellom elev og lærer. Her skal elevens og de foresattes forventninger oppfylles, og her skal profesjonens egne forventninger innfris. Opplæringen må være i samsvar med elevens evner og forutsetninger, og for å få et godt resultat er det nødvendig at de ansatte er faglig dyktige, at de kan formidle og at de kommuniserer godt med elevene. Engasjement i faget og omtanke for eleven er også viktig for å oppfylle elevenes og foreldrenes forventninger. Kulturskolen skal videre legge til rette for en opplæring som fremmer glede i skapende virksomhet, personlig vekst og kunstnerisk utvikling.

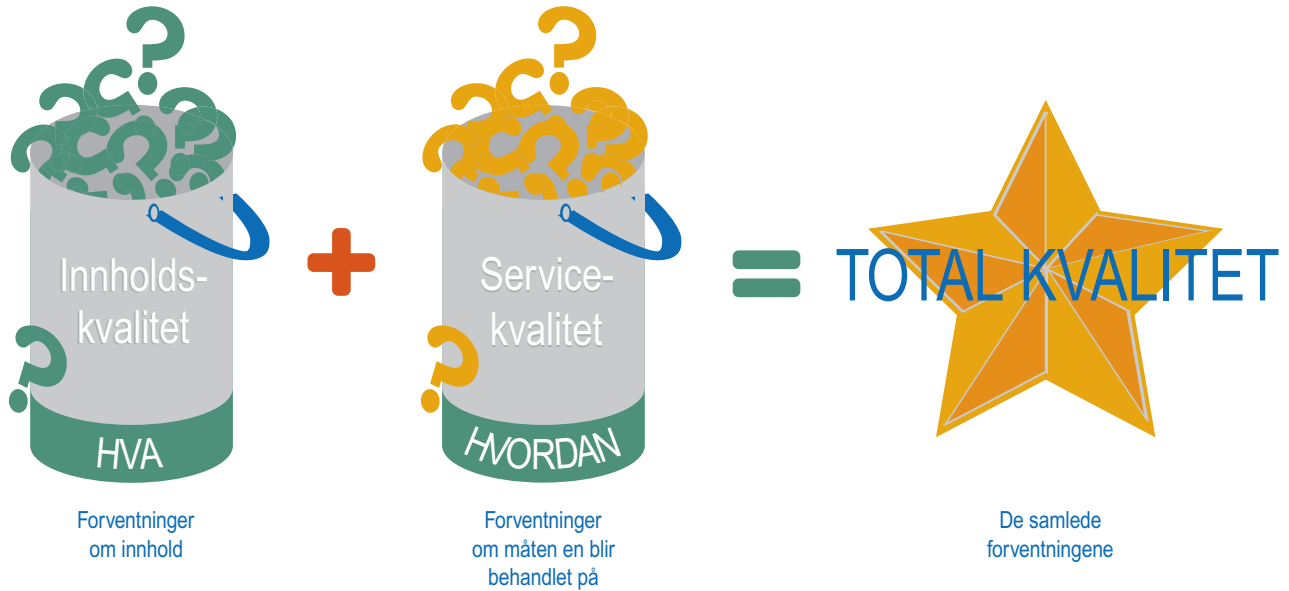
I kvalitetsarbeid er det viktig å ta med både det faglige arbeidet og måten en behandler brukerne på. Brukerne har alltid forventninger både til det faglige innholdet i tjenesten de får, og til måten de blir møtt og behandlet på. Den totale opplevde kvaliteten vil alltid være en sum av innholdet i tjenesten (innholdskvaliteten) og menneskebehandlingen (servicen), slik figur 1.3 viser.



Figur 1.2



Figur 1.3



*” Alle definerte prosesser innen kulturskolen kan og bør underlegges kvalitetsarbeidet. Med bakgrunn i det som er utformet kan en videreutvikle interne prosesser i samarbeid med andre skoler innen fritt valgte temaer; utvikle felles kvalitetsdokumenter, la medarbeidere fra ulike skoler arbeide sammen for på den måten å spre erfaring og kompetanse”.*

## 1.6 Kvalitetsutvikling

Systematisk kvalitetsutvikling følger fire hovedfaser. For å få frem at det er et kontinuerlig arbeid, framstilles fasene ofte i en sirkel, kalt kvalitetssirkelen eller Demings sirkel – oppkalt etter den amerikanske kvalitetseksperter og komponisten dr. W. Edwards Deming. Se figur 1.4.

Planlegging av kvalitet kan gjøres på flere måter, men de fleste metodene går ut på å svare på tre spørsmål:

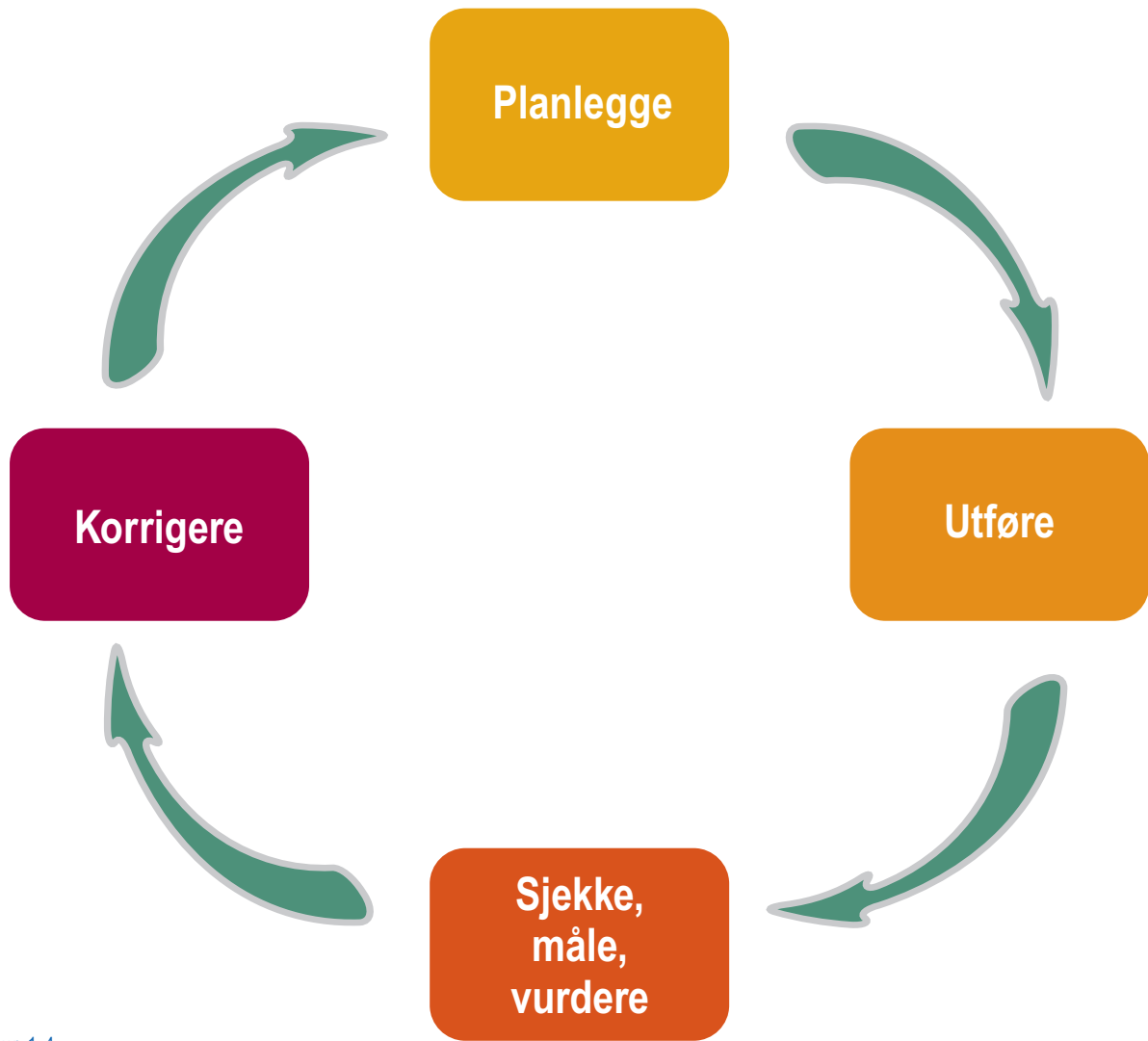
- 1 Hva betyr mest for den samlede kvaliteten i kulturskolen – hvilke områder og prosesser betyr mest for å oppfylle forventningene?
- 2 Hva er konkrete kjennetegn på kvalitet (kvalitetskriterier) på de områdene/prosessene som er viktigst?
- 3 Hva må gjøres for å få samsvar mellom praksis og kvalitetskjennetegnene, hvem skal gjøre det, og når skal det gjøres?

Planleggingen av kvaliteten i kulturskolen må ta hensyn til det særegne ved pedagogiske og kunstneriske virksomheter. Det aller viktigste i kulturskolen, som er knyttet til selve læringsprosessen, kan ikke planlegges så detaljert som mer rutinepregete aktiviteter. Planlegging av kvalitet har heller ikke til hensikt å gjøre

alle lærerne like. Lærerne skal bruke sin egen personlighet i møte med elevene, men de skal formulere hva som kjennetegner den gode praksis sammen med sine kolleger. Når kvaliteten er planlagt på denne måten, er det et lederansvar å legge forholdene til rette for at de ansatte kan utføre det som er planlagt.

I et systematisk og kontinuerlig kvalitetsutviklingsarbeid er det nødvendig å finne ut i hvilken grad en faktisk har en praksis som stemmer med det som er planlagt ved å gjennomføre en måling/vurdering. En slik undersøkelse kan også brukes til å finne nye forbedringsområder. Både brukerne av kulturskolen og ansatte bør vurdere skolens praksis. Det er flere metoder som kan brukes for å innhente pålitelig og gyldig informasjon. Dette kommer vi tilbake til senere.

Etter at vurderinger er gjennomført, må resultatene presenteres, analyseres og drøftes. Disse drøftingene bør konkludere med forslag til korrigeringer/forbedringer av dagens praksis. Noen av tiltakene kan gjennomføres raskt, andre tiltak krever tid og ny planlegging før de kan settes i verk. En konklusjon av drøftingene av vurderingsresultatene kan også være at de tidligere planene må korrigeres. Det kan f. eks. være en konklusjon at ambisjonene var for høye – at kulturskolens ansatte ikke hadde nok tid, kompetanse og/eller utstyr til å levere den planlagte kvaliteten.



Figur 1.4

## Kapittel 2 – Kontekst for kvalitet

### 2.1 Kvalitetsutvikling i kulturskolene i Europa

Det har blitt jobbet med kvalitetsutvikling også i andre land i Europa. Det er både tatt i bruk veletablerte systemer, men også utviklet spesielle modeller tilpasset skoleslaget basert på TKL-konseptet. I Nederland, har kunstsentrene (en av betegnelsene på de nederlandske kulturskolene) allerede over lengre tid jobbet med TKL. Dette for å rette seg mer mot behovene og ønskene fra både brukere og samfunnet som helhet.

I Tyskland satte regjeringen ned stønaden til musikk-skolene. Da var det viktig at penger fra staten ble brukt på en så effektiv og god måte som mulig. Med bakgrunn i New Public Management var det også viktig å lære fra hverandre gjennom sammenligning – benchmarking, eller målestokksanalyse som vi kan benytte

som en norsk betegnelse. Arbeid med kvalitetsutvikling var verktøyet som ble brukt i forbindelse med disse utfordringene.

Utviklingen av et system for total kvalitetsledelse ved kulturskoler har funnet sted i flere land i Europa siden slutten av 90-årene. I tillegg har nasjonale organisasjoner for musikk- og kulturskoler (også i andre land enn der hvor det ble utviklet et kvalitetssystem) i flere år startet og gjennomført prosjekter som går på forbedring av undervisningen.

Disse prosjektene går eksempelvis på utviklingen av rammeplaner eller fagplaner, eller har til hensikt å utvikle minimumskrav til kvalitet. Slike minimumskrav brukes også for å kunne tiltre interesseorganisasjoner eller for å oppnå en kvalitetssertifisering.



For å kunne lage et system som håndterer kvalitetsutvikling i kulturskoler, er det brukt flere typer modeller. I noen land blir EFQM-modellen (Excellence modellen) brukt som basismodell, for eksempel i Tyskland og Spania (Baskerland). Denne modellen er utviklet av European Foundation for Quality Management for å kunne tilby hjelp til organisasjoner som prøver å oppnå høy kvalitet.

I andre land, som for eksempel Nederland og Norge, er det blitt brukt andre modeller som oppsto etter EFQM. I Norge finnes CAF, som er enklere og utviklet særlig for offentlig sektor. I Nederland har man brukt en modell fra "Instituut voor Nederlandse Kwaliteit" (INK), som er en nederlandsk versjon av EFQM.

Selv om disse basismodellene har forskjeller, er de stort sett veldig like. En felles filosofi er kontinuerlig forbedring, som indikerer at et målesystem er nødvendig. Organisasjonsmatrisen med fokusområder eller kriterier, er i det store og hele identiske. Modellene er et instrument for selvevaluering eller eksternevaluering, slik at svake ledd i en organisasjon kan bli sporet opp og forbedret fortløpende.

Hver modell håndterer i utgangspunktet de samme ni områder eller kriterier, delt i fem virkemiddelkriterier og fire resultatrettede kriterier. Etter en måling eller

evaluering, kan man avdekke hvilke områder som trenger forbedring. Underfordelingen av de ni kriteriene i subkriterier er også stort sett likt. Det finnes et stort antall retningslinjer eller indikatorer som hører til de forskjellige subkriteriene for å konkretisere modellen. Alle modellene har et system for å kunne plassere resultater i et skjema som raskt tydeliggjør hvilke områder som trenger forbedring. Et siste fellestrekk er at modellene er generelle modeller, som er tilpasset en spesifikk organisasjon slik som kulturskolene.

Tilpasningen av basismodellen til kulturskoler skjedde i de fleste land gjennom nasjonale interesseorganisasjoner. I den prosessen var det samarbeid med ekstern spisskompetanse på området kvalitetsledelse og med arbeidsgrupper bestående av kompetansefolk fra bransjen.

Videre utvikling av modellene ble gjort med utgangspunkt i pilotprosjekter, hvor systemet ble tatt i bruk for testing. På denne måten er det utviklet spesifikke kvalitetsutviklingssystemer for kulturskolene i forskjellige Europeiske land, som "Kwaliteitssysteem Kunstzinnige Vorming" (KKV) i Nederland, "Qualitätssystem Musikschule" (QsM) i Tyskland, "Kwasimodo" i Flandrisk Belgia og "Kvalitetsutvikling i kulturskolen" i Norge.



Når det gjelder underfordelingen i subkriterier, er systemene mer forskjellige. Særlig når det gjelder den resultatorienterte delen ser man en større oppdeling i det Norske og Nederlandske system. Alle systemene har en planlegge-utføre-vurdere-iverksette syklus etter Deming (kvalitetssirkelen), en kontinuerlig sirkel for vurdering og forbedring.

De forskjellige kriteriene og indikatorene blir gjerne satt i system ved hjelp av matriser i de ulike kvalitetssystemene. De ulike fokus i de forskjellige land, gjør de sektorspesifikke tilpasninger forskjellige.

Et eksempel på en indikator fra det nederlandske KKV som er gjenstand for måling, er:

*"Det finnes en fast struktur for planlegging og evalueringssamtaler rettet mot feedback på den leverte profesjonelle kvaliteten i arbeidet".*

Et annet eksempel fra det tyske QsM:

*"Utviklingsdiskusjonen i musikkskolen når alle arbeidstakerne"*

De fleste systemer gir poeng for i hvilken grad en slik indikator er innfridd, og kan dermed si noe om utviklingsfasen eller angi det stadiet hvor organisasjonen befinner seg.

I de fleste land er man enige om at verdien av en modell øker når det blir brukt i kombinasjon med resultater eller skår, gitt på bakgrunn av målinger. Dette grunngis blant annet med at måletallene muliggjør en vurdering av resultater som grunnlag for formulering av forbedringsmål. For det andre gjør bruken av måletallene det lettere å sammenligne med andre skoler eller virksomheter. Resultatene blir visualisert på ulike måter, blant annet gjennom matriser og radardiagram.



Innføringen av et kvalitetsutviklingssystem skjer ikke over natten. For å kunne implementere en modell kan det være nødvendig med tilpasninger i organisasjonens kultur. Den Flamske modellen fokuserer også på organisasjonskulturen. Erfaring viser at en vellykket implementeringsfase forutsetter at det brukes tid, at det er nok informasjon og veiledning, og at det jobbes systematisk etter en plan.

I de omtalte landene ser vi at både utviklingen og implementeringen av systemene blir støttet av nasjonale myndigheter, fagdepartement, skolemyndigheter og interesseorganisasjoner. Det er også etablert kursopplegg, veiledningsmulighet, nettverksgrupper og workshops.

Resultatene av innføringen er forskjellige. I Nederland viste en evaluering fra 2002 at etter 5 år, blir KKV brukt i et relativt lite antall kunstsentre. Modellen KKV ble av mange oppfattet som noe komplisert og tungrodd. Antall brukerinstitusjoner har sunket siden innføringen av systemet, og ligger i dag bare på rundt 20 % av kulturskolene i Nederland (2004). I forhold til resultater, er hovedinntrykket at særlig de skolene som har ledere med en lærende holdning og lederstil, har fått best utbytte fra kvalitetsutviklingsarbeidet. På resultatsiden har bedret kvalitet gjort seg gjeldende spesielt i forhold til støtteprosesser og læringsmiljø.

Det antydes at et sted mellom 10 og 20 prosent kan vise til forbedring i relasjon med kvalitetsarbeidet.

Modellen er under forbedring, og man er på jakt etter å finne frem til et system som er mindre tungrodd og byråkratisk. Man ønsker å velge et mer realistisk ambisjonsnivå og man prøver å forenkle ulike aspekt ved modellen.

I Tyskland har det vært positive resultater. Etter et pilotprosjekt, hvor ni skoler håndterte QsM-modellen, er det i 2004 hele 60 skoler som har implementert systemet. En av disse har også fått den Europeiske kvalitetssertifiseringen. Systemet legger opp til systematiske og kontinuerlige forbedringsprosesser i alle deler av organisasjonen. Det utarbeides også en kvalitetsprofil for hver skole, noe som gjør at også forbedringer kan dokumenteres. Alle de 60 skolene som har tatt i bruk systemet, kan vise til forbedring og økt kvalitet.



## 2.2 Forholdet til kvalitetsutvikling i grunnopplæringen

Helt siden 1995, da Stortingsmelding nr. 47 om elevvurdering, skolebasert vurdering og nasjonalt vurderingssystem ble lansert, har det pågått en aktiv kvalitetsdiskurs i forhold til grunnskolen. Flere meldinger som berører feltet er levert og reformer er innført. Ingen av disse har tangert forholdet til kulturskolen når det gjelder vurdering eller kvalitet. Etter tusenårsskiftet, har intensiteten av dette arbeidet økt, ikke minst med bakgrunn i NOU'ene *Førsteklasses fra første klasse* og *I første rekke*. Arbeidet kulminerte, for grunnopplæringen sin del, i Stortingsmelding nr. 30 (2003 – 2004) *Kultur for læring*.

En omfattende reform av grunnopplæringen, kalt Kunnskapsløftet, skal realiseres i løpet av en fem-års periode fra og med 2005. Samtidig er det lansert en overordnet kompetanseutviklingsstrategi som skal gi skolelederne og det øvrige fagpersonalet et nødvendig grunnlag for de utfordringer reformen vil gi. Reformen resulterte også i nye læreplaner.

Det er laget et nasjonalt kvalitetsvurderingssystem som skal bidra til kvalitetsutvikling på alle nivåer i grunnopplæringen. Systemet er basert på ulike former

for informasjon fra skolene, samlet på portalen Skoleporten (<http://www.skoleporten.no>). I tillegg til selve datagrunnlaget, skal det forefinnes veiledning om tolkning av dette materialet og veiledningsressurser til utviklingsarbeid i grunnskolen og videregående opplæring. Her henvises det blant annet til KS-portalene <http://www.bedrekommune.no> og effektiviseringsnettverkene.

Kvalitetsvurderingssystemet fokuserer på fire hovedområder. Det første omhandler elevenes læringsutbytte, og er blant annet basert på nasjonale prøver som kartlegger ferdigheter i skriving, lesing, matematikk og engelsk. Denne kartleggingen skal fungere som et pedagogisk redskap og hjelpemiddel i læring og opplæring, samtidig som den skal gi informasjon som kan danne grunnlag for dialog og kvalitetsutvikling.

Det andre hovedområdet fokuserer på elevenes skole- og læringsmiljø. Dette kartlegges via *Elevinspektørene*, der elever vurderer sin egen opplæringssituasjon ut fra grad av elevmedvirkning, elevdemokrati, motivasjon, trivsel, mobbing og et godt fysisk miljø.

Det tredje hovedområdet handler om gjennomføringsgrad - om elevene fullfører videregående opplæring innenfor læreplanens rammer.



Det fjerde hovedområdet fokuserer på skolenes ressurs-situasjon og hvordan ressursene brukes, med base i faktorene personell, økonomi og materiell. Dette data-grunnlaget hentes blant annet fra KOSTRA og GSI. Systemets fire hovedfokusområder sees på som målepunkter, og skal kunne gi indikasjoner på kvaliteten i opplæringen. Resultater, kostnadseffektivitet, gjennomføringshastighet og miljøfaktorer er altså stikkordene for det som måles. Tre av områdene baserer seg på objektive nasjonale data, mens elevene utgjør eneste bidrag til det vi kan kalle subjektive data. Skolens ledelse eller fagpersonellet trekkes med andre ord ikke inn i arbeidet med å gi input til målearbeidet.

Hvis vi ser på hovedforskjellene mellom grunnopplæringen og kulturskolen, har vi først og fremst forholdet mellom "obligatorisk" skole og en skole som skal være et supplement. Det at elever og andre brukere ber om tjenester fra kulturskolen og betaler for dette, gjør at skoleslaget i større grad må betegnes som en tjenesteleverandør. Den andre hovedforskjellen er at grunnopplæringen er i stor grad styrt av nasjonale føringer, gjennom lover, forskrifter og planer. Her finner vi blant annet kompetansemål og beskrivelse av grunnleggende ferdigheter innen de ulike fag, samt beskrivelser av målsettinger og innhold. Kulturskolen er bygd opp og formet etter andre prinsipper, og har

mye større faglig, innholdsmessig og organisatorisk frihet. Rammeplanen for kulturskolen beskriver anbefalte målsettinger for kjernefagene, innholdskomponenter og organisering.

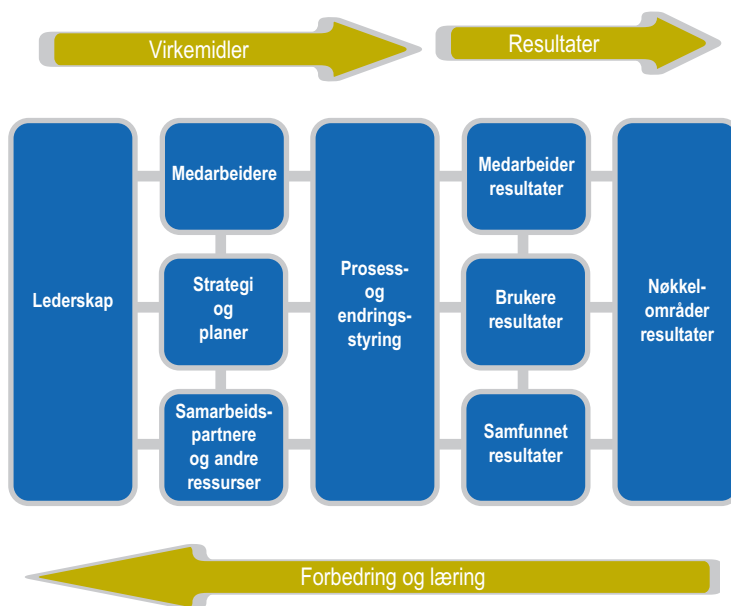
Ut fra dette, vil det være et større behov i kulturskolen å arbeide med mer dynamiske og utviklingsrelaterte verktøy i forhold til skolens innholdsmessige kvalitet enn det som vil være gjeldende for grunnopplæringen. I tillegg vil kulturskolens organisatoriske oppbygging og forholdet til omverdenen bety mye for de samlede resultater. Særlig vil dimensjonen tjenesteyter – bruker, nødvendiggjøre at disse trekkes inn i arbeidet med kvalitetsutvikling. Mangelen på nasjonale føringer på faglig innhold, tilsier at kulturskolens fagprofesjoner må være de viktigste bidragsyterne i forhold til den innholdsmessige dimensjonen. Til sist må oppdragsgiverne inn i bildet. Her snakker vi både om spesifikasjoner, krav, forventninger og behov – i den grad de forefinnes. På nasjonalt plan, vil det særlig være de politiske myndigheter som har uttrykt forventninger i form av stortingsmeldinger eller vedtak, men også i form av spesifisering/krav som det opplæringslovens § 13.6 representerer. På lokalt plan vil skoleeier representere dimensjonen oppdragsgiver, og uttrykke krav og forventninger gjennom lokale styringsdokument.

*”Når opplegget blir en del av kulturskolens hverdag – i den forstand at kvalitetsarbeidet ligger til grunn for skolens indre og ytre liv – er kulturskolene i stand til å takle og møte de utfordringene som ligger for et skoleslag som etter all sannsynlighet vil møte store utfordringer i nær framtid både med hensyn på forventninger fra brukere og eiere”.*



## 2.3 Bakgrunn for CAF

CAF er et kvalitetsverktøy for offentlige institusjoner, og fungerer som en støtte til arbeidet med å opprettholde og utvikle virksomhetens kvalitet og resultater. CAF er en enkel modell som er velegnet til selvevaluering i offentlige institusjoner. Samlet gir modellens 9 kriterier et helhetsbilde av innsats og resultater på organisasjonens mest sentrale områder, se figur 2.1. Modellen, og bruken av den, er nærmere omtalt i del III, kapittel 6.



Figur 2.1

I mai år 2000 ble det i EU-regi gjennomført en best practice-konferanse i Portugal, hvor bruk av TKL-modellene ble oppsummert gjennom tre til fire case-gjennomganger fra hvert EU-land. Case-presentasjonene synliggjorde klare forbedringer innen de organisasjonene som hadde tatt i bruk TKL-modellene og viste at virksomhetens ledelse må gå foran og være forpliktet gjennom å sette ledelses-krav i samsvar med krav og intensjoner i TKL-modellene.

Totalkvalitetsledelse, er en retning innen forvaltningspolitikken som over de seneste årene har vært gjenstand for stor oppmerksomhet. Nær alle OECD-land har etablert kvalitetspriser eller utmerkelser for offentlig sektor når virksomheten har nådd et bestemt nivå i sin virksomhetsutvikling. Kvalitetsmodellene er også et virkemiddel for å kunne drive effektiv målestokkanalyse, både nasjonalt og internasjonalt og mellom offentlig og privat sektor.

Fokuset er endret fra å rette størst oppmerksomhet mot rammebetingelsene for offentlig sektor, til å se på hvordan den enkelte virksomhetsleder best mulig kan utvikle sin virksomhet innenfor eksisterende rammer. En helhetlig forvaltningspolitikk bør rette fokus mot begge deler.

Hensikten med kvalitetsmodellen er å framstille et gjennomarbeidet grunnlag for en systematisk beskrivelse av de elementer som er avgjørende for en offentlig institusjons kvalitet. Ved hjelp av modellen kan institusjonen selv beskrive sine sterke sider, analysere problemstillinger og identifisere muligheter for forbedring.

EU-samarbeidet har på europeisk nivå bidratt til å rette fokus mot hva som er beste praksis og målestokkanalyse for å finne de best mulige løsningene på felles utfordringer. Dette har ledet til en søking etter en felles struktur eller et felles rammeverk for nettopp å kunne sammenligne og identifisere den mest mulig effektive praksis.

EU har gjennom de seks siste presidentskapene utviklet CAF som en felles europeisk TKL-modell. Denne modellen skal tjene som et felles grunnlag for kvalitetsutvikling, identifisering av beste praksis, felles læring av resultatindikatorer og internasjonal målestokkanalyse.

EUs administrasjonsministere vedtok i november år 2000 å promotere CAF i medlemslandene, både som et grunnlag for kvalitetsutvikling og internasjonal målestokkanalyse.

## 2.4 Utvikling av CAF

Europa er knyttet tettere sammen gjennom EU-samarbeidet. Det har blitt et nært samarbeid på administrativt nivå ved at ulike sektormyndigheter knyttes sammen både politisk og administrativt. I slike sammenhenger diskuteres løsninger og muligheter på felles problemer og utfordringer. EU-landenes ulike administrative ordninger, tiltak og programmer sammenlignes og diskuteres.



CAF er et resultat av vedvarende støtte og samarbeid under flere presidentskap i EU. I 1998 opprettet ekspedisjonssjefene for forvaltningspolitikken en styringsgruppe for å lede samarbeidet mellom de 16 partnerne (de 15 medlemsstatene pluss EU-kommisjonen) på området internasjonal utveksling og samarbeid i forbindelse med utvikling av offentlig forvaltning, Innovating Public Service Group. Denne gruppen ledet det EU-relaterte arbeidet knyttet til kvalitetsutvikling og målestokkanalyse, som blant annet førte frem til CAF.

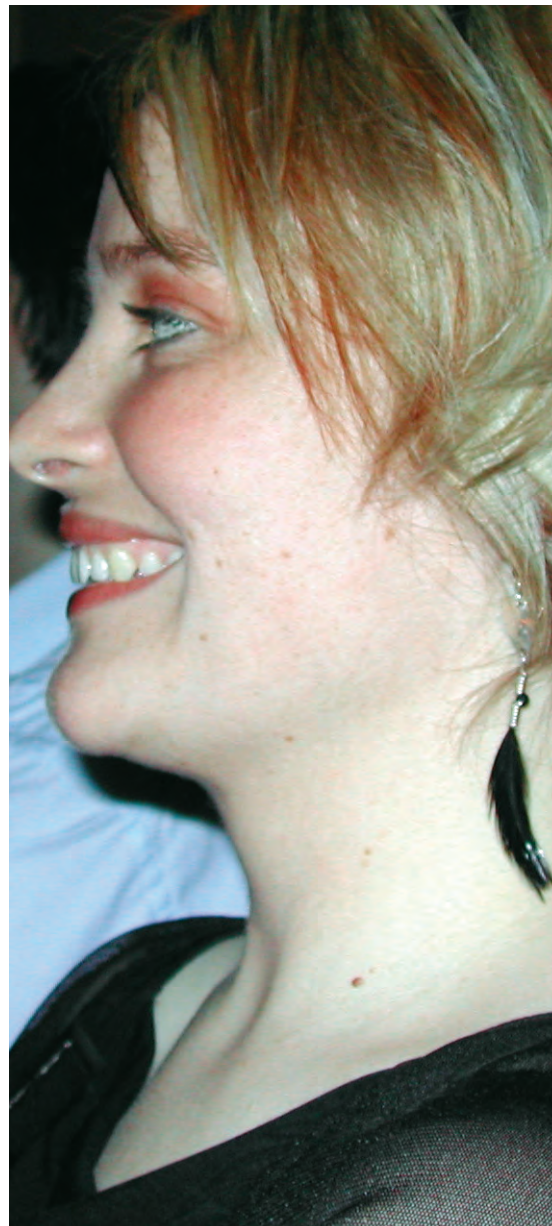
CAF tilbys til offentlige forvaltninger i EU for å hjelpe dem med å forstå og bruke kvalitetsstyringsteknikker i offentlig forvaltning. Hovedformålet med CAF er å gi en enkel ramme som er lett å bruke, og som egner seg til egenvurdering av organisasjoner i offentlig forvaltning over hele Europa. CAF bygger på de tilpasninger av EFQM-modellen som har blitt utviklet i en rekke EU-stater (særlig Storbritannia og Danmark) for å gjøre den mer anvendelig for organisasjoner i offentlig forvaltning rent allment. Rammens grunnleggende utforming hviler derfor på to prinsipper:

- 1 CAF må være relevant og egnet for de konkrete sidene ved organisasjoner i offentlig forvaltning, og
- 2 CAF må være forenlig med de viktigste organisasjonsmodellene som er i bruk, både i organisasjoner i offentlig forvaltning og i private organisasjoner i Europa.

I alle medlemslandene i EU anvendes det ordninger for kvalitetsstyring både for privat og offentlig sektor, der det tas i bruk mange forskjellige modeller og metodikker. I tillegg til disse bør ordningen med den europeiske kvalitetsprisen nevnes. Denne ordningen omfatter alle medlemslandene og kan brukes i både privat og offentlig sektor. CAF har tre hovedformål:

- 1** Å tjene som et første redskap for ledere i offentlig forvaltning som ønsker å forbedre sine lederferdigheter, kanskje er interesserte i å bruke kvalitetsstyring i sin egen organisasjon og som ønsker å utføre en egenvurdering av organisasjonen for å bygge kompetanse med bruk av slike redskaper.
- 2** Å virke som en bro mellom de ulike modellene og metodikkene som brukes i kvalitetsstyring i offentlig forvaltning i de ulike EU-landene, ved å innføre en viss sammenliknbarhet mellom resultatene som de forskjellige systemene skaper.
- 3** Å åpne for innføring av målestokkanalyse mellom organisasjoner i offentlig forvaltning i Europa.

CAF forutsetter at man er inneforstått med å være en offentlig tjenesteproducent, og at man erkjenner at det finnes et forbedringspotensial i virksomheten. Modellen er oversatt til en rekke språk og finnes også i ulike varianter eller utgaver. Et eksempel på dette er den nylanserte modellen KVIK, som er en dansk utgave av CAF.



## 2.5 Hvorfor CAF?

CAF ble utviklet som et enkelt og lettfattelig felles-europeisk verktøy for å hjelpe ledere i offentlig forvaltning til å forstå TKL-teknikkene, forbedre sin virksomhet og for å kunne sammenligne seg med andre offentlige virksomheter. Den skal også fungere som en brobygger mellom, og en introduksjon til de mer avanserte og dyptgående TKL-modellene. CAF er utviklet fra offentlig forvaltning til offentlig forvaltning og gjenspeiler den forholdsvis spesielle kontekst som offentlig forvaltning befinner seg i. Den kan i utgangspunktet brukes på alle nivå, bransjer og sektorer.

Ulike IKT-baserte støtteverktøy, generelle retningslinjer, lokale tilpasninger, kurstilbud, oppfølgingsmuligheter og minimale brukskostnader, gjør at brukerne på en hensiktsmessig måte har mulighet til å utnytte modellens fordeler:

- Oppnå bedre bevissthet i forhold til total kvalitet på alle nivå
- Lære mer om egen virksomhet
- Kunne identifisere styrker og forbedringsområder
- Foreta tilnærming til pågående forbedringsaktiviteter

- Trekke inn og ansvarliggjøre medarbeiderne i forhold til virksomhetens utvikling
- Skape en arena for refleksjon rundt egen utvikling
- Bidra til organisasjonslæring og utvikling, ved å regelmessig gjenta prosessene og målingene
- Ta del i et europeisk kvalitetsfellesskap, med felles språk og mulighet til utveksling av erfaringer, på tvers av fagprofesjoner og type tjenesteyting

Den spesielle kontekst kulturskolene befinner seg i både i forhold til faglig innhold, brukerorienterte tjenester, mangel på sentrale føringer og en relativt selvstendig organisasjon, gjør at skoleslaget med fordel kan ta i bruk total kvalitetsledelse som utviklingsverktøy, og CAF som grunnmodell for dette. Også rent størrelsesmessig, vil CAF som en "light-versjon" egne seg for kulturskolene, med tanke på hvilke ressurser man har til rådighet. Erfaringer viser at kulturskolene har mulighet til å forbedre kvaliteten betraktelig ved hjelp av CAF, samtidig som et helhetlig system ivaretar de kontinuerlige utviklingsprosessene.



## 2.6 Reformen og strategier i offentlig sektor

Som et uttrykk for kritikk av det offentlige byråkrati, ineffektivitet og manglende endrings- og brukerfokus, har New Public Management (NPM) blitt en sentral betegnelse på de ideer og løsninger som har blitt presentert for offentlig forvaltning de siste tiårene. Selv om ikke NPM kan betegnes som en egen teori, vil den allikevel kunne opptre forklarende ovenfor og, i visse tilfeller, som selve årsaken til de endringer og reformer som vi finner i offentlig sektor.

De ideene, konseptene og verktøyene som er samlet under NPM-paraplyen, er vesentlige og dyptgripende av natur. Offentlig sektor er berørt i stor grad, enten den vil eller ikke. NPM kan ses på som en samling av ideer som har fremskaffet en global diagnose med tilhørende "medisin" for de sykdommer som herjer i offentlig sektor. Medisinen skulle ha gunstig effekt, uansett i hvilken kontekst eller kultur den ble brukt. Tillit til markedet og ledelsessystemet var kjerneargumentasjonen i doktrinen. Fellestrækkerne er at de henter inspirasjon fra markedsøkonomien og økonomisk teori, og at mange av tiltakene er hentet fra privat sektor, som foregangsløsninger for det offentlige.

Tiltakene sorteres vanligvis i to søyler, avhengig av om de er rettet mot det økonomiske eller ledelsesmessige perspektiv jfr. figur 2.2. Eksempler på elementer innen den første søylen er privatisering, konkurranseutsetting, kontraktstyring, brukerbetaling/valg, mens elementer i den andre søylen kan være mål- og rammestyring, total kvalitetsledelse, strategisk ledelse og entreprenørledelse.





Figur 2.2

Selv om det kan påpekes likhetstrekk mellom den NPM-ideologiske plattform og en politisk konservativ retning, har mange elementer fra NPM-ideologien blitt tatt i bruk av myndigheter med politisk forankring på venstresiden i troen på forbedring og modernisering, som alternativ til effektivisering, markedsføring, privatisering og konkurranseutsetting. Særlig ser vi eksempler på dette, i form av pragmatiske og konsensusorienterte løsninger her i de nordiske land.

De bølger med tiltak innenfor offentlig forvaltning vi har sett i Europa, må uten tvil kunne karakteriseres som omfattende reformer. Disse har først og fremst å gjøre med tilsiktede endringer, med klare intensjoner

om forbedring i forhold til de aktivitetene som utøves av det offentlige samt eksisterende strukturer og prosesser. På denne måten kan de karakteriseres som resultater av en distinkt strategisk beslutningsprosess. Utfordringene vi møter i offentlig sektor, vil ofte bli forsøkt løst ved hjelp av fire grunnleggende strategier; vedlikeholde, modernisere, markedsføre og minimalisere.

*Mobilisering*, eller vedlikeholde, medfører å stramme inn på eksisterende kontroll, restriktiv utgiftsførsel og ansettelser, motkjempe sløsing og korrupsjon, samt øke presset mot byråkratiet



*Modernisering*, betyr å finne raskere, bedre og mer fleksible systemer for budsjettering, revisjon og serviceytelser til brukerne, samt nye prinsipper for ledelse

*Markedsgjøre*, betyr å etablere markedslignende mekanismer i form av interne markeder innen offentlig sektor, åpne for konkurranse mot andre markeder eller å være fullt ut konkurranseutsatt

*Minimalisere*, betyr å redusere det offentliges apparat og kostnader, både i forhold til ulike engasjement og oppgaver, men også i forhold til antall virksomheter og ansatte, oppgavene settes ut til private

I motsetning til en rekke andre europeiske land, har Norge i meget stor grad valgt bort de to siste strategiene. Særlig er det land som USA og Storbritannia som har valgt å satse på massiv nedbemanning og privatisering av offentlige tjenester. Norges moderniseringsstrategi tar høyde for at offentlig sektor skal bli mer brukervennlig, effektiv og at formalia skal forenkles. I hovedsak handler det ikke om nedskjæring, men en strategi for å få mer ut av hver krone i tråd med borgernes ønsker. Prinsipper innenfor en slik strategi, er blant annet delegering av ansvar, i hovedsak fra stat til kommune, og større handlefrihet i forhold til å innrette lokale tjenester og tilbud.

I lyset av både de reformer og de strategier som er nevnt, er utfordringene vokst seg solide for offentlig

sektor. Akserelasjonen på endringer er større enn det vi er vant med fra tidligere. Etablerte kulturer vil merke at presset øker, forventningene blir større og fokus dreier i andre retninger enn før. Det aller meste er irreversible trender som krever tiltak helt ned på den enkelte enhet. I denne settingen blir utfordringene med å tilpasse seg en omverden i endring store, både for ledere og medarbeidere.

I særlig grad vil ledere måtte håndtere flere og mer komplekse utfordringer enn tidligere. Muligheten for å kunne håndtere disse utfordringene på en vellykket måte ved bruk av tradisjonelle virkemidler, vil være begrenset. Behovet for både ledelseskompetanse, ledelsesverktøy og modeller blir derfor mer tydelig. Av NPM-konseptene som ligger i verktøykassen for ledere, kan disse snarere karakteriseres som institusjonaliserte standarder eller sagt på en annen måte - de kan betegnes som de "riktige" organisasjonsoppskriftene. Her må ikke konseptene eller verktøyene bli oppfattet som helhetlige ledelsesmodeller eller styringsideologier, men betraktes mer enkeltvis som ulike, pragmatiske løsningsverktøy til hjelp i utviklings- og organisasjonsbyggingsarbeidet. I den siste kategorien har vi plassert total kvalitetsledelse, og det er denne tilnærmingen som ligger videre til grunn for kvalitetsutviklingsarbeidet mot kulturskolen.



# DEL II: Kvalitetsutviklingsprosjekt i kulturskolen – resultater og erfaringer

Denne delen handler om kvalitetsutviklingsprosjekt i kulturskolen (KUP), både i form av en prosjektoppsummering, med fokus på oppnådde mål og resultater, og i form av en del som formidler gode råd og erfaringer.



## Kapittel 3 - Prosjektet KUP

*”Et godt og veldreid prosjekt som har gitt inspirasjon og grunnlag for å jobbe systematisk med kvalitetsutvikling fremover”. (hentet fra evalueringen)*

### 3.1 Bakgrunn

På midten av nittitallet, ble Norsk Kulturskoleråd kjent med det arbeidet som foregikk i Nederland i forhold til kvalitetsutvikling. På flere måter har Nederland fremstått som er foregangsland på utviklingsarbeid, ikke minst i forhold til integrasjon av ulike kunstfag i sine kulturskoler – eller kunstsentra.

Den nederlandske kulturskoleorganisasjonen VKV (senere ”De Kunstconnectie”), var også banebrytende i sin sektor for å utvikle et kvalitetssystem for kulturskoler. Dette arbeidet ga inspirasjon til å starte med kvalitetsarbeid også i Norge. Det økende fokus på offentlig sektor generelt, og kanskje spesielt innen skolesektoren, gav det utløsende argumentet for å initiere oppstarten av et kvalitetsrettet utviklingskonsept.



Rundt tusenårsskiftet lå det klart et konsept som både skulle utvikle og utprøve et kvalitetsutviklingssystem for kulturskolene i Norge. Konseptet skulle settes i gang som et pilotprosjekt med en håndfull kommuner som målgruppe. Prosjektet fikk i 2001 utviklingsmidler fra staten, og kunne igangsettes samme år. Se vedlegg 3.1.

Med utgangspunkt i det arbeidet som hadde vært gjort i Nederland, startet jobben med å utvikle et system for kvalitetsutvikling. Erfaringene fra Nederland var viktige for å kunne ta de rette valg. Konsulentselskapet KPMG ble koblet inn på dette stadiet, og har bidratt med utvikling av selve kvalitetssystemet og implementeringsarbeidet i prosjektet.

Prosjektet ble tuftet på følgende prinsipper:

- systemet skal beskrive sentrale prosesser i kulturskolens drift, innhold og organisering
- anerkjente kvalitetsfaglige modeller og metoder skal brukes
- kulturskolenes egenart skal respekteres ved valg av begreper, modeller og metoder

- prosjektet skal ta utgangspunkt i de erfaringene som er gjort i utviklingen, implementeringen og justeringen av systemet som er brukt i Nederland
- kvalitetsutvikling skal hovedsakelig knyttes til prosesser og aktiviteter som skaper direkte verdier/ resultater for brukerne, jfr. rammeplan for kulturskolen
- brukere skal delta i kvalitetsutviklingsarbeidet gjennom systematisk vurdering av kulturskolens praksis
- medarbeiderne skal trekkes med i alle faser av kvalitetsutviklingen
- kvalitetsutvikling er et lederansvar

Her måtte man med andre ord gå varsomt frem i forhold til innføring av et nytt konsept, særlig i forhold til kulturskolens verdier og egenart. Det å kunne vise til erfaringer fra tilsvarende skoleslag i andre land, var en viktig faktor i forhold til arbeidet med å lage et tilpasset system for kulturskolene i Norge.



*”Kvalitetsutvikling er langsiktig arbeid, og ein krevjande prosess å kome inn i. Det handlar også om rutiner for arbeidet, slik at det blir naturleg å tenkje kvalitetssikring og dokumentasjon for viktige ting vi gjer heile tida”.*

## 3.2 Målsettinger

Prosjektets hovedmålsetting var:

*-å bidra til gjennomgående høy kvalitet på kulturskolens tjenester ved å utvikle, utprøve og etablere et system for kontinuerlig kvalitetsutvikling i kulturskolene*

Prosjektets målsetting hadde altså en flerdelt funksjon. De tre målsettingene kan i hovedsak også plasseres i hver sin tidsmessige bås:

- Forarbeid/forprosjekt: hvor systemet ble modellert og klargjort
- Deltakerperioden: hvor systemet ble prøvd ut av kommunene
- Etterarbeid/implementeringsperioden: hvor arbeidet blir oppsummert, justert og markedsført

I tillegg til den nedfelte målsettingen, var det knyttet store forventninger til resultatene fra selve pilotarbeidet og til at systemet levde opp til sin misjon. Ved å være et verktøy for å gjøre kulturskolen bedre, var det både spennende å se om metodikken matchet skoleslaget og ble godt mottatt, og om man virkelig klarte å frembringe gode forbedringsresultater.



Disse forventningene ble ikke knyttet opp til prosjektets resultatmål, da disse ble avgrenset til å dreie seg rundt aktivitetene i og i tilknytning til selve prosjektet. Følgende resultatmål ble lagt til grunn:

- Et system for kvalitetsutvikling med tilhørende metodikk er dokumentert i en håndbok for kvalitetsutvikling i kulturskolene
- Kommunene som har deltatt i prosjektet har utviklet kompetanse og har begynt å ta systemet i bruk
- Et kompetanseoppbyggingsprogram for andre kommuner som ønsker å ta systemet i bruk er utviklet og beskrevet
- Systemet for kvalitetsutvikling er presentert for interesserte kommuner

### 3.3 Organisering

Prosjektet ble organisert i et sentralt og flere lokale sjikt. Sentral prosjektleder, med hovedansvar for prosjektet, støttet seg til en referansegruppe fra Norsk Kulturskoleråd, samt fagmiljøet i KPMG. Lokale prosjektansvarlige hadde hovedansvar på overordnet nivå i hver kommune og la til rette for ressursbruk. De prosjektansvarlige ble rekruttert fra nivået over rektor.

De lokale prosjektlederne var ansvarlige for gjennomføring av utviklingsarbeidet i hver kommune og skulle sørge for at de nødvendige prosesser og planer var på plass. Prosjektlederne, som stort sett var rektorer, støttet seg til en lokal arbeidsgruppe for gjennomføring av arbeidet. Gruppene medvirket til å lage planer og dokumenter, samt deltok i evalueringsarbeidet.

Kulturskolene fra følgende 7 kommuner deltok i prosjektet: Asker, Melhus, Namsos, Porsgrunn, Sandefjord, Steinkjer og Vennesla. Hver deltakerkommune kunne stille med 3 deltakere på prosjektets samlinger, inkludert en representant fra skolens ledelse. De øvrige deltakerne kunne rekrutteres fra lærerkollegiet, tillitsvalgte, inspektør/avdelingsledernivå, brukerrepresentanter og politisk/administrativ ledelse.

Prosjektet hadde en tidsramme på to år, fra våren 2002 til våren 2004. Det ble gjennomført et forprosjekt høsten 2001 samt et oppsummerende arbeid høsten

2004. Det ble gjennomført i alt 5 deltakersamlinger, samt en avsluttende studietur. Prosjektet har egen nettside med lokale prosjektplaner, beskrivelser, analyseverktøy, resultater og informasjon.

Deltakernes tilbakemeldinger etter at alle samlinger var gjennomført, var gjennomgående gode. Helt på topp i evalueringen kom deltakernes konkrete utbytte av samlingene og Norsk Kulturskoleråds samarbeidspartner i prosjektet, KPMG (senere Pricewaterhouse Coopers). Med høy skår (høyere enn karakteren 5, på en skala fra 1 - 6), kom momenter som tilrettelegging av prosjektet, engasjerende kursklima, forelesere, kursledelse, samt den praktiske tilretteleggingen av samlingene.

I sjiktet mellom karakteren 4,2 og 5, kommer momenter som; innfrielse av forventninger til prosjektet, vurdering av Norsk Kulturskoleråds håndtering av området kvalitetsutvikling, resultatet av arbeidet med kvalitetsutvikling i egen kommune og hvordan arbeidet med kvalitetsutvikling har blitt mottatt i egen kommune. Ingen momenter fikk lavere karakter enn 4,2 i deltakernes totalevaluering. Alt i alt, er dette meget gode tilbakemeldinger, selv om vi kan se en differensiering mellom enkelte områder. I forhold til prosjektets målsetting er dette resultater som gir god ryggdekning for det arbeidet som er gjort, og samtidig stadfester et meget solid resultat i forhold til deltakernes utbytte.

### 3.4 Innhold

Tidlig i prosessen ble det tatt beslutninger i forhold til grunnleggende verktøy eller metoder. Først og fremst ble kvalitetsverktøyet Common Assessment Framework lagt til grunn. Dernest ble de videre strategiske utviklingsprosessene satt i system, med bruk av serviceerklæringer og brukerundersøkelser som kompletterende tiltak.

Prosjektet startet med grunnleggende kunnskapsoppbygging rundt kvalitetsarbeid, samt en helhetlig CAF-analyse av virksomheten. Resultatene dannet utgangspunkt for strategisk planlegging av forbedret kvalitet. Det var en intern gruppe fra hver skole, bestående av representanter både for de ansatte og ledelsen, som utførte analysen.

Deltakerskolene skulle selv velge forbedringsområder ut fra dette, og utarbeide lokal prosjektplan. Som metode for å planlegge ønsket kvalitet, utarbeidet man kvalitetsdokumenter på utvalgte nøkkelområder eller prosesser, på bakgrunn av en foregående prosesskartlegging i virksomheten.

Gjennom erfaringsutveksling og med veiledning på samlingene, ble lokale planer og dokumenter justert og forbedret frem til lokal godkjenning og iverksetting.

Ved å gjennomføre arbeidet i egen kommune parallelt med at prosjektprosessen går sin gang, medvirket dette til at deltakerne fikk et godt støtte- og erfaringsutvekslingsapparat i ryggen. Brukerundersøkelser stod sentralt i arbeidet med kartlegging av resultater, og inngikk som en del av en helhetsanalyse av disse. Deltakerkommunene utarbeidet både egne brukerundersøkelser og serviceerklæringer.

På bakgrunn av planlagte og gjennomførte forbedringstiltak, oppnådde prosjektdeltakerne en hel runde rundt kvalitetssirkelen, og var igjen klare til å foreta en ny CAF-analyse. Hensikten med en ny evalueringsrunde var å kartlegge samt dokumentere økt kvalitet. På den siste prosjektsamlingen ble derfor andregangs evalueringresultat lagt frem.

Prosjektfasens siste del dreide seg om dokumentasjon av systemet og erfaringene samt markedsføring. I tillegg ble det lagt til rette for en kursserie for nye brukere samt videre oppfølgingsarbeid for kvalitetsområdet. Pilotprosjektets deltakere vil være viktige ressurser i forhold til videre spredning og erfaringsdeling.





## 3.5 Prosjektresultater

I hvilken grad prosjektet innfridde de ulike målsettingene og prinsippene som var lagt til grunn, er spørsmålet vi stiller her, i tillegg til å stadfeste om prosjektet var vellykket på bakgrunn av dette. Det ble etablert et hovedmål og fire resultatmål. I tillegg til nasjonal prosjektleders betraktninger i forhold til prosjektmålene, vil vi også trekke inn evalueringsresultater fra deltakerne i forhold til grad av måloppnåelse.

### 3.5.1 Hovedmål

I forhold til prosjektets hovedmål, var det etablert en flerdelt målsetting ved at man skulle *utvikle, utprøve og etablere et system for kontinuerlig kvalitetsutvikling i kulturskolene*.

Systemet ble laget ferdig i forkant av deltakersamlingene. Enkelte ting i systemet ble justert underveis på bakgrunn av innspill fra deltakerne, men brorparten av forbedringsforslagene blir inkorporert i den versjonen vi presenterer her.

Gjennom prosjektperioden ble alle aspekter ved det helhetlige kvalitetssystemet utprøvd, ved at deltakerne implementerte metodikken i egne virksomheter, og gjennomførte alle deler av prosessene. For at utprøv-

ingen skulle kunne gi verdifull læring både for egen organisasjon og for nasjonalt prosjektledernivå, ble det ført erfaringslogger fra arbeidet. Både fremlegging av slike logger og drøfting av utfordringer underveis, ble viet tid på samlingene. Ut fra dette, ble også deltakerne oppfordret til å utarbeide gode råd som kunne formidles til nye brukere.

Etableringen av kvalitetsutviklingssystemet ble forankret i prosjektkommunene via den lokale prosjektorganisasjonen. Prosjektansvarlig, som i utgangspunktet var en person over rektornivå, skulle legge til rette for tids- og ressursbruk, samt sørge for nødvendig politisk forankring. I tillegg skulle viktige plandokumenter godkjennes. Ved å prøve å forankre aktiviteten også utover skolens egen sfære, ville dette kunne bidra til en større grad av fokus rundt arbeidet og en mer solid forankring.

Ved prosjektperiodens slutt, har derfor alle deltakerkommunene lagt til rette for kontinuerlig kvalitetsutvikling basert på det etablerte systemet. Enkelte av deltakerne kommenterer at det ennå trengs noe tid før systemet er helt på plass. Ved at utviklingen og utprøvingen av systemet er gjennomført, kan det derfor være riktig å si at etableringen av systemet i alle deltakerkommunene er kommet meget langt, og er så godt som i mål.



### 3.5.2 Resultatmål

*- Et system for kvalitetsutvikling med tilhørende metodikk er dokumentert i en håndbok for kvalitetsutvikling i kulturskolene*

Arbeidet med dokumentasjonen har tatt lenger tid enn planlagt. Underveis er også begrepet håndbok blitt vurdert som en litt snever tilnærming til kvalitetsutviklingsområdet. Tilnærmingen har derfor blitt gjort noe bredere, enn bare å fungere som en manual eller håndbok.

*- Kommunene som har deltatt i prosjektet har utviklet kompetanse og har begynt å ta systemet i bruk*

Kompetanse i forhold til systemet og implementeringen er dokumentert. Systemet er tatt i bruk i alle prosjektkommuner. Det vises også et høyt bevissthetsnivå fra deltakerne i forhold til både kvalitetsarbeidet og den organisasjonsmessige læring som har foregått.

*- Et kompetanseoppbyggingsprogram for andre kommuner som ønsker å ta systemet i bruk er utviklet og beskrevet*

Et kompetanseoppbyggingsprogram er utviklet i form av en serie trinnvise, åpne nettverkssamlinger/kompetanseseminar. Disse skal kunne tilbys nye brukere

parallelt med implementering av kvalitetssystemet. Seminarene skal gi utdyping og inspirasjon i tillegg til det en bok vil kunne representere. Deling av erfaringer er også viktig i slike utviklingsprosesser, og både seminarer samt andre arenaer for kvalitetssystembrukere, som eksempelvis en portal med nasjonal database, vil kunne bidra til dette.

*- Systemet for kvalitetsutvikling er presentert for interesserte kommuner*

Det er gjort presentasjoner ved flere anledninger overfor nye kommuner. Her kan nevnes både landsmøte, fylkesmøter og møter på lokalt nivå innen organisasjonen. Det er også laget informasjonsmaterieell i brosjyreform samt en innholdsrik nettside. Arbeidet videreføres også etter prosjektperiodens slutt

Alt i alt synes resultatmålene å være innfridd. De fleste av punktene er av mer eller mindre organisatorisk karakter, blant annet ved at de utføres på nasjonalt prosjektledernivå. Dokumentasjon og markedsføring er også oppgaver som ikke skal avsluttes, men som vil pågå etter at prosjektet formelt er avsluttet. Prosjekt-deltakerne har i denne omgang ikke kunnet gi fullt ut tilbakemelding på disse målsettingene, da disse prosessene har vært utført i tiden etter at deltakerdelen har vært avsluttet.

### 3.5.3 Prinsipper

I forhold til de prinsipper som lå til grunn for prosjektet og det fremlagte systemet for kvalitetsutvikling, har vi også valgt å knytte noen kommentarer til disse. Først og fremst skal kvalitetssystemet beskrive sentrale prosesser i kulturskolens drift, innhold og organisering. Her er det tydelig at prosjektdeltakerne har følt at dette stemmer, og at de riktige prosesser blir berørt. Dette gjelder både selve evalueringsarbeidet, hvor hele organisasjonen gjennomgås, men også den etterfølgende prosesskartleggingen. Deltakerne har gitt en meget høy skår for dette i sine tilbakemeldinger.

Når det gjelder involvering av medarbeiderne, har prosjektdeltakerne også her gitt meget høy skår. Nettopp ved å ta i bruk en selvevalueringsmodell som CAF, i motsetning til andre systemer og metoder, legger man til rette for et godt utgangspunkt for medarbeidermedvirkning. Prosessen rundt evalueringsarbeidet, gir gode muligheter til å skape diskusjon rundt skolens praksis og organisering. Mange føler at arbeidet i evalueringsgruppen både er nyttig og interessant i forhold til å stake ut skolens styrker og forbedringsområder, og for å ta "temperaturen" på egen virksomhet ved å komme frem til et helhetlig måleresultat. Som ledelsesverktøy, vil både evalueringsarbeidet, også kalt konsensusvurdering, og det videre arbeidet med forbedring,



være gode arenaer for å ansvarliggjøre medarbeiderne i forhold til skolens resultat og mulighet til forbedring. Kvalitetsutvikling er ikke bare et ledelsesverktøy, men også et lederansvar.

Videre er systemet blitt knyttet opp til de prosesser og aktiviteter som skaper direkte verdier/resultater for brukerne. Her snakker vi først og fremst om pedagogiske prosesser rettet mot elever, men også støtteprosesser som styrker informasjons- og dialogdimensjonen mot skolens brukere generelt. Brukernes tilbakemeldinger står sentralt både i kvalitetsbegrepet og i selve modellen, og det er derfor også lagt vekt på brukerundersøkelser som grunnlag for evalueringsarbeidet.

Skolens egenart er viktig, ikke minst når det jobbes med nye utviklingsverktøy. Det er ikke uvanlig at organisasjonen eller virksomhetens egenart også er motargument for å jobbe med kvalitetsutvikling – ”vi er så spesielle, vår virksomhet kan ikke måles”. Dette er et kjent faktum, og underbygger viktigheten av å respektere en slik egenart, i arbeidet med kvalitetsutvikling. Kulturskolenes medarbeidere, kjennetegnet med høy faglig, pedagogisk og kunstnerisk standard, må kunne kjenne seg igjen i arbeidet med begreper, modeller og metoder som de vil møte i kvalitetsutviklingsprosessen. Prosjektdeltakerne bekrefter en slik gjenkjennelse, samtidig med at skolens egenart er respektert.

### 3.5.4 Gevinster av systematisk kvalitetsarbeid

I tillegg til de konkrete resultatene fra evalueringsarbeidet, ble det også vektlagt å få frem mer overordnede gevinster av slikt arbeid. Forskning viser relativt store gevinster for virksomheter som jobber med kontinuerlig og systematisk kvalitetsutvikling. Dette er noe av hoveddrivkraftene bak hele TKL-konseptet. Like viktig i en kulturskolesammenheng, er at deltakerne i disse prosessene selv kan se resultater og gevinster av et slikt arbeid. Dette vil ha stor betydning for motivasjon for videre innsats, men også kunne brukes bevisst i forhold til markedsføring av skolens suksessfaktorer.

I vårt konsept er det brukt argumentasjon i forhold til at kulturskolene vil kunne oppnå flere gevinster ved å jobbe med systematisk kvalitetsutvikling. Vi har postulert følgende gevinster:

*- Skape mer tilfredse elever, foreldre, ansatte og ledere ved at dagens praksis blir forbedret*

*- Gjøre kulturskolen mindre sårbar ved personutskiftninger ved å sikre at god praksis blir hele skolens praksis – ikke bare enkeltpersoners praksis*

*- Skape tillit i lokalsamfunnet og hos bevilgende myndigheter og dermed øke statusen og trygge arbeidsplassene*

Kartlegging av eller erfaring i forhold til slike gevinster vil ikke kunne gjøres før etter en tids arbeid. Allikevel har vi ved prosjektslutt, forsøkt å få frem deltakernes egne tilbakemeldinger på hvorvidt man har følt at postulatene er besørget.

Det å skape tillit, viste seg å være den gevinsten som hadde fått størst forfeste. Her ble det gitt en meget høy skår fra deltakerne. I dette ligger også det å kunne bruke resultatene, både innad i skolen men også oppover i systemet både administrativt og politisk. Ved å markedsføre en satsing på kvalitetsarbeid og oppnåelse av gode resultater, vil man kunne påvirke skolens omdømme både innen egen kommune og i større

sammenheng. Med nesten like høy skår kommer postulatet om at en gevinst ved kvalitetsarbeid er at det skapes mer fornøyde brukere og ansatte. Dette er også et punkt som lar seg greit måle i form av brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og arbeidsmiljøkartlegging, for å nevne noe. Her kommer vi også inn i kjernen av kvalitetsbegrepet når vi imøtekommer brukernes behov og innfrir deres forventninger. Til sist, med høy skår, men likevel noe under de tidligere nevnte, kommer postulatet om å sikre god praksis. Dette gjelder ikke bare i forhold til utskiftninger, men også i forhold at den beste praksis i skolen også blir retningsgivende for hele skolens praksis. Poenget med at dyktige enkeltpersoner ikke bare driver "for seg selv", men også er med og bidrar til en helhetlig praksis ved skolen, er vesentlig i denne type utviklingsarbeid.



### 3.5.5 Kvalitetsresultater

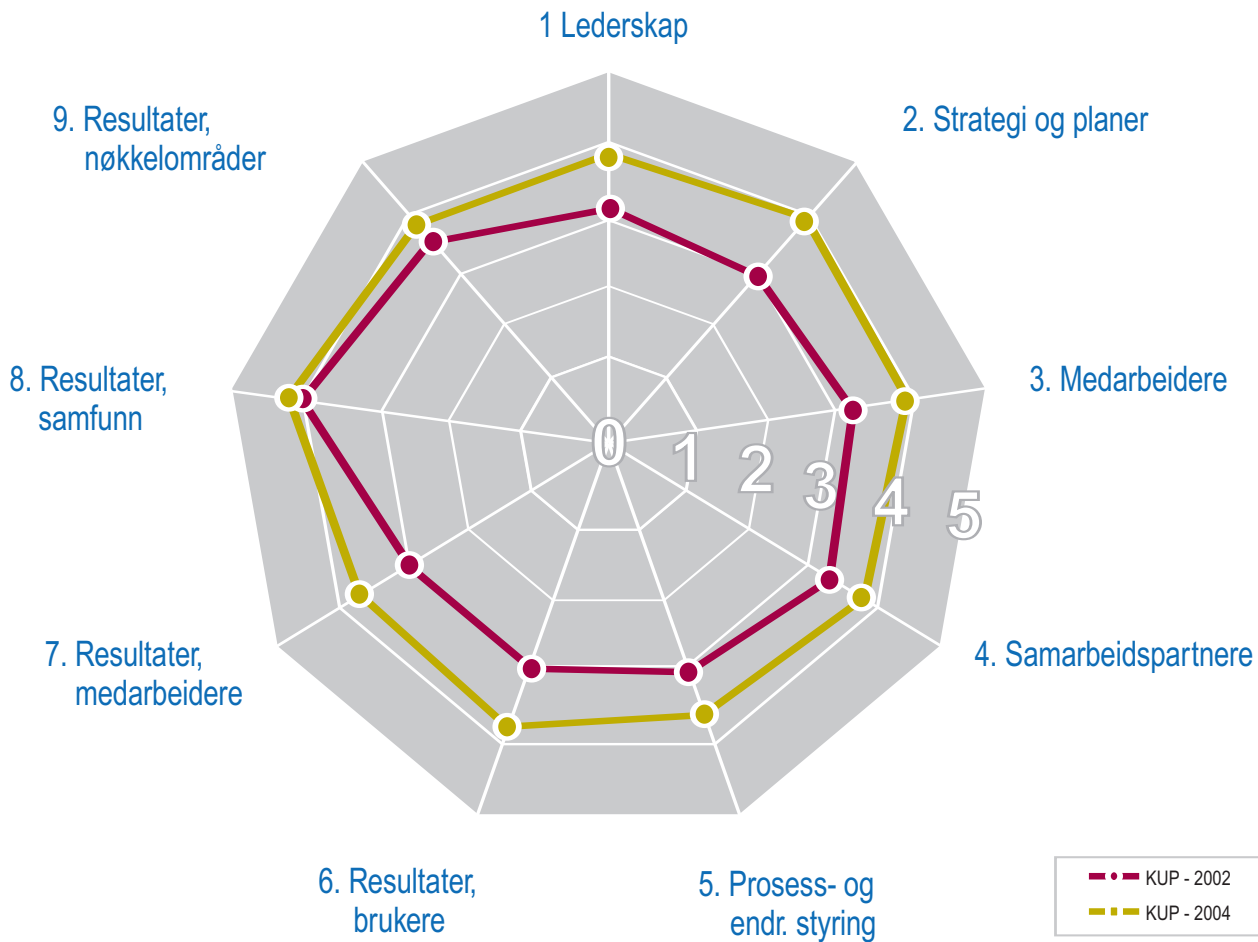
De resultater som er oppnådd av prosjektets deltakere er også interessante, ikke minst i forhold til å kunne dokumentere at metodikken fungerer, og fremvisning av bedre resultater i forhold til skolens kvalitet.

Det å kunne si noe om skolens kvalitet, er et viktig poeng i utviklingsarbeid. Ikke minst er det viktig å være i stand til å dokumentere en utvikling. Måleresultatet i seg selv, er ikke det vesentligste. Dette er først og fremst ment som en temperaturtagning på skolen i forhold til sterke og svake sider, samt synliggjøring av forbedringsområder. I tillegg vil resultatene ha verdi for sammenligning, både med andre kulturskoler, men også med andre virksomheter nasjonalt og internasjonalt ut fra sammenlignbare verdier eller måleresultater.

I vår sammenheng vil det være viktig å kunne bruke måleresultatene som utgangspunkt for forbedring. På denne måten kan vi se om våre forbedringsstrategier virker i forhold til våre fastsatte forbedringsmål. Over tid, vil vi kunne se om vi har en god og positiv utviklingskurve på de områder vi har igangsatt tiltak på.

Når prosjektet KUP både startet og sluttet med en CAF-analyse, var det først og fremst for å kunne se om det kunne dokumenteres noen utvikling. Kvalitetssystemet som verktøy for forbedring, ville da også kunne bli testet, for å se om det virket etter sin hensikt.

Vi har laget et resultatgjennomsnitt for alle deltakerkommuner for hvert av CAF-modellens 9 kriterier og for hver av de to evalueringsrundene (se fig 3.1). I målingene som presenteres her, opereres det med en poengskala fra 1 til 5, hvor 5 er best (CAF 2000). Av kriteriene som betegnes som virkemidler (kriterium 1 - 5), ser vi at både lederskap/strategi og planer har størst økning, eller forbedring. Innenfor resultatkriteriene (6 - 9), finner vi størst forbedring i resultatene i forhold til både brukere og medarbeidere. På denne måten kan man også lett se de områder som har et forbedringspotensial i forhold til å velge ut forbedringsstrategier. De fleste av prosjektkommunene arbeidet med 1 - 2 områder for forbedring, og sammenhengen mellom valgte innsatsområder og økte resultater er tydelig. Hos prosjektskolene ble det målt forbedring hos alle. Gjennomsnittlig prosentvis økning av måleresultatene for prosjektskolene var 12,30 %. Ut fra dette kan vi konstatere en meget god utvikling for alle



Figur 3.1 Sammenligning av resultater fra første til andre evaluering

kommunene, med dokumentert forbedring av sin kvalitet. I tillegg må vi samtidig kunne slå fast at systemet og metodikken bidro til kvalitetsøkningen, og på denne måten innfridde forventningene.

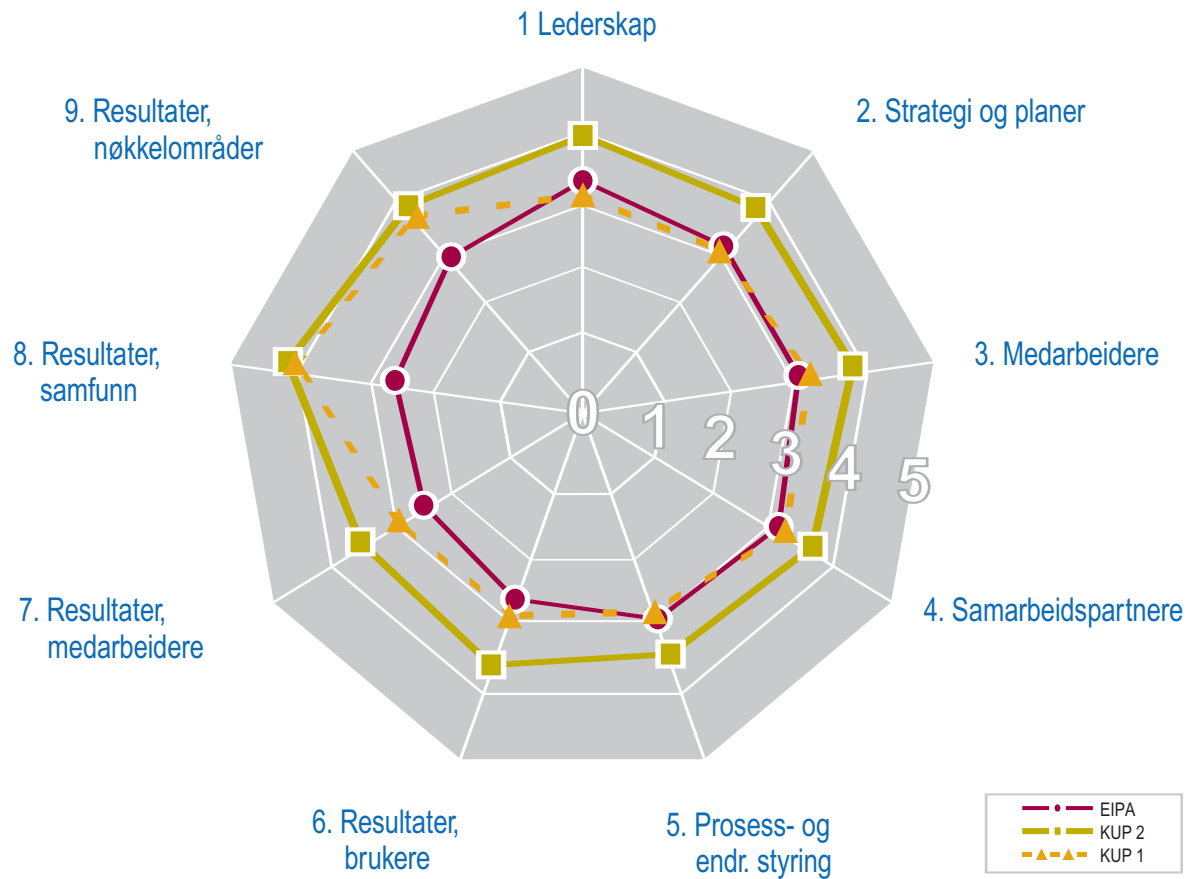
Blant europeiske virksomheter innen offentlig forvaltning, har 180 rapportert inn resultater fra CAF-evalueringer som vi kan benytte som sammenligningsgrunnlag. Det europeiske forskningsinstitutt for offentlig forvaltning, EIPA, samler slike resultater. Her finner man altså gjennomsnittstall for hvert av kriteriene på lik linje med det vi har satt opp.

Hvis vi både ser på KUPs første og andre evalueringresultater i sammenligning med EIPAs, ser vi først og fremst at de norske resultatene ligger noe over gjennomsnittet (se figur 3.2). Dette kan muligens forklares med, at det er stor grad av førstegangs måleresultater som ligger i den europeiske databasen. Hvis vi sammenligner resultater fra KUPs første evaluering med de europeiske resultatene, ser vi at kriterium 1, lederskap, ligger høyere hos EIPA enn hos KUP. De signifikante forskjellene finner vi i kriteriene 7 – 9, resultater hos medarbeidere, samfunn og på organisa-

sjonens nøkkelområder. Her ligger de norske resultatene langt høyere. Andregangs evalueringresultater fra Norge, viser et gjennomgående høyere resultat enn de europeiske. Særlig er det verdt å merke seg at de norske kulturskolene ligger meget godt an, og langt over europeisk gjennomsnitt på resultater knyttet til kriteriene 6 – 8, nemlig i forhold til brukere, medarbeidere og samfunn.

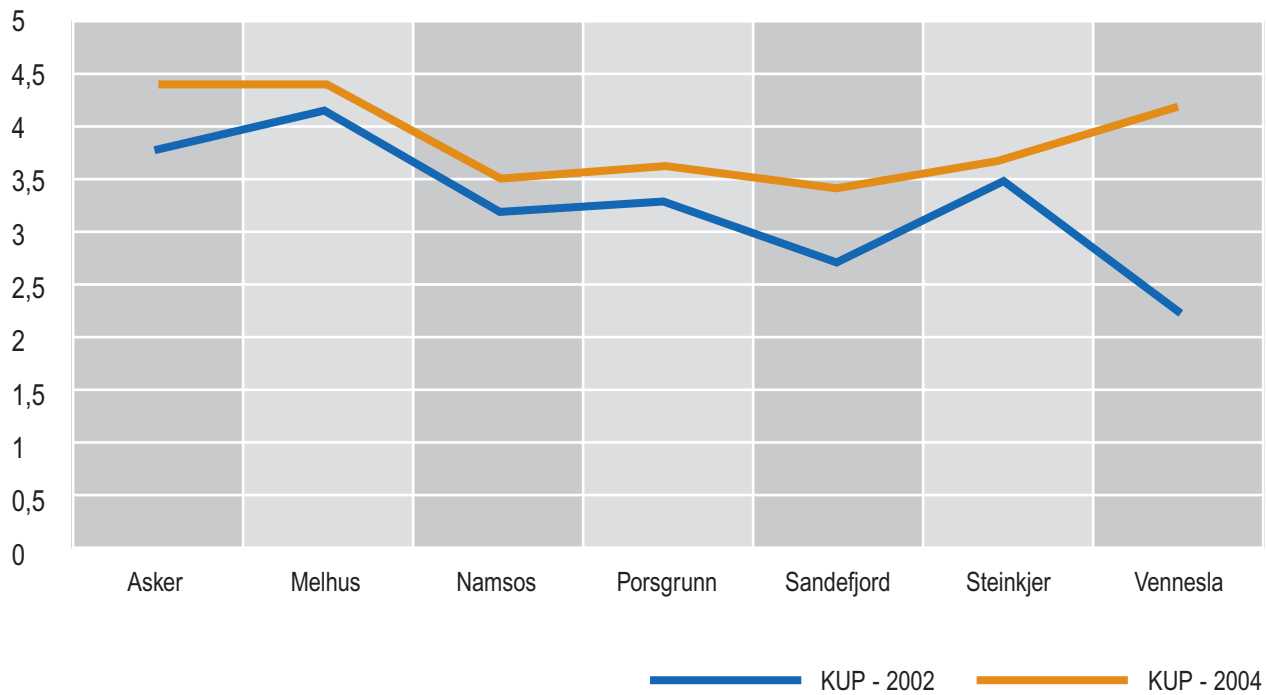
Vi har også valgt å ta med en oversikt som viser skår for den enkelte prosjektkommune for både den første og andre evalueringen (se figur 3.3). Poengsummene er et gjennomsnitt av alle kriterieområdene for hver skole, og viser differansen i kvalitet etter gjennomført prosessforbedring.

Selv om vi tidligere har nedtonet resultatenes betydning i seg selv, har vi allikevel grunnlag for å kunne si at de norske kulturskolene har gjennomgått et solid stykke kvalitetsheving, særlig på CAF-modellens resultatside. I tillegg til at vi ser en markant endring fra første til andre evaluering, kan vi nå også kunne slå fast at disse resultatene ligger meget godt an, sett i en europeisk sammenheng.



Figur 3.2 Sammenligning av resultater mellom KUP og EIPA





Figur 3.3 Sammenligning av resultater mellom første og ande evaluering, for hver prosjektkommune

### 3.6 Prosjektoppsummering

Som prosjekt, har vi grundig belegg for å kunne si at målsettingene er innfridd ut fra de samlede vurderinger som foreligger. Grunnprinsipper er ivaretatt, samlingene er bra gjennomført og det er dokumentert godt utbytte hos deltakerne. Prosjektet vil også kunne karakteriseres som å inneha et fordelaktig omdømme innen organisasjonen, blant annet med bakgrunn i kulturskolerådets nasjonale brukerundersøkelse som ble foretatt på nyåret i 2004. Der kom kvalitetsutviklingsprosjektet best ut (karakterer 4,2 av 6), ved spørsmål om hvilke prosjekt medlemskommunene synes det ville være attraktivt å delta i.

Kvalitetssystemet som er utprøvd, viser seg å innfri forventningene ved å legge til rette for en helhetlig kvalitetsutviklingsprosess som gir gode resultater i forhold til kvalitetsforbedring for alle involverte prosjektkommuner. De siste evalueringsresultatene er vesentlig bedre enn både førstegangsevaluering og sammenlignbare tall fra europeiske virksomheter. Dette bør indikere at de verktøy som er tatt i bruk, er godt egnet til innholdsmessig utviklingsarbeid i kulturskolen.

Ut fra dette, vil det også være berettiget å fastslå at arbeidet har i stor grad bidratt til gjennomgående høy kvalitet på kulturskolens tjenester ved å utvikle, utprøve og etablere et system for kontinuerlig kvalitetsutvikling i kulturskolene. Hele prosjektrapporten finnes som vedlegg 3.2.



## Kapittel 4 - Erfaringer og råd

### 4.1 Erfaringer fra prosjektet

Det å nyttiggjøre seg den erfaring deltakerne har gjort seg under prosjektperioden, er viktige momenter for læring og tilpasning av det videre arbeidet. I forhold til de aktiviteter og prosesser som prosjektdeltakerne var igjennom, har de både spilt inn fortløpende evalueringer av alle prosjektets samlinger og også bidratt konkret med erfaringer fra det lokale arbeidet to ganger i løpet av prosjektet i form av erfaringslogger. De erfaringer og råd som er fremkommet har både bidratt til justering av hele kvalitetssystemet, men også i forhold til arbeidet med denne boken.

Vi har i dette kapittelet valgt å videreformidle ulike erfaringer fra prosjektarbeidet. Først i tråd med ulike stadier i kvalitetsutviklingsprosessen, deretter erfaringer av mer generell art. Dette kan være utfordringer som prosjektdeltakerne synes var vanskelig å arbeide med, eller mer praktiske erfaringer i forhold til tilrettelegging av arbeidet. Vi har bedt prosjektdeltakerne å komme med sine råd til de som skal i gang med et kvalitetsutviklingsarbeid, og avslutningsvis i kapittelet blir disse oppsummert.

#### 4.1.1 Innledende fase - evaluering av egen skole og utarbeiding av prosesskart

Det er naturlig å starte tilnærmingen til kvalitetsutvikling med å evaluere skolen ved hjelp av CAF-modellen. Selve evalueringen gikk greit de fleste steder, og ble av mange oppfattet som en meget interessant, lærerik og nyttig tilnærming til egen organisasjon. Modellen kan virke omfattende, og evalueringen ble av noen karakterisert som en arbeidskrevende prosess. De fleste hadde satt av en hel arbeidsdag til denne evalueringen, noen hadde også fordelt arbeidet til to dager.

Det er hensiktsmessig å etablere en arbeidsgruppe på et tidlig stadium, slik at nødvendig forberedelse kan gjøres før man skal sette i gang for alvor. Flest mulig av personalet må settes inn i kvalitetstankegangen og kobles praktisk til arbeidet. Det må legges vekt på å skape et eierforhold til utviklingsarbeidet og at kvalitetsutvikling er en ansvarliggjøring i forhold til egen forbedring. Særlig var dette en utfordring for de som ikke deltok i de konkrete aktiviteter og prosesser. Fremskaffing av dokumentasjon før evalueringen starter er også viktig. Fordel arbeidet i personalet, ikke legg alt til en person.

Når det gjaldt kartlegging av de sentrale prosessene i skolen, gikk dette greit. Det var nok uvant å igangsette en kartlegging av disse prosessene og å være såpass konkret i forhold til det man utfører av ulike typer mer eller mindre dagligdagse oppgaver. Dette var nyttig og klargjørende arbeid som var til god hjelp i videre utvikling.

I arbeidet med å velge ut og prioritere forbedringsområder, har tilbakemeldingene vært relativt enstemmige. Ikke gap i for høyt, ikke skaff dere selv for mye arbeid. Selv om det tilsynelatende kan virke enkelt og greit å igangsette et systematisk utviklingsarbeid for flere av ”forbedringsområdene”, vil det være bedre å kunne gjøre et skikkelig arbeid på ett eller noen få områder og samtidig skaffe seg selv erfaring. I vår sammenheng, brukte prosjektdeltakerne nesten to år på utviklingsarbeidet mellom målingene, og hadde valgt ut ett eller to forbedringsområder som det ble jobbet med i denne perioden.



### 4.1.2 Andre fase – utarbeiding og ta i bruk kvalitetsdokumenter

Ved å utarbeide kvalitetsdokumenter, skulle man planlegge forbedring av kvaliteten på et valgt område. Noen av kommunene valgte å fokusere på grunnleggende organiserings- og ledelsesområder, både ut fra kjensgjerningen om at CAF-evalueringen gav en gjennomsnittlig lav skår her, og ut fra et egetfølt behov for å gjøre en forbedringsjobb på et område som har hatt lite fokus.

Prosessene med å utarbeide og ta i bruk kvalitetsdokumenter ble av flere oppfattet som arbeid som krever godt med tid. Noen følte at de ikke klarte å avsette tilstrekkelig tid til dette arbeidet. Tilbakemeldingene i denne fasen kan samlet sett konsentreres rundt tre hovedområder.

#### • Fokus på det praktiske

Her var det tidsbruk som kanskje var det aller viktigste, og erfaringene tilsier at man bør passe på å ikke legge oppe et løp som blir for omfattende og for tidkrevende. Tenk praktisk, vær konkret og bruk et forståelig språk. Det må være enkelt og greit å gjennomføre planene i praksis, dokumentene må være lett å bruke og lett å forstå.

#### • Fokus på involvering

Igjen ser vi at viktigheten av å involvere personalet på best mulig måte blir trukket frem. I en fase av utviklingsarbeidet hvor det gjelder å legge grunnlag for ny og bedre praksis, blir ikke bare selve involveringen et poeng, men også det å ansvarliggjøre medarbeiderne i forhold til sin egen skoles utvikling. Å skape en forståelse hos personalet for hensikten med utviklingsarbeidet, på bakgrunn av de foregående prosesser, blir kanskje en av lederens viktigste oppgaver i denne delen av prosessen.

#### • Fokus på tilrettelegging

Til sist, melder deltakerne om at det til tider kunne være tungt å tilegne seg stoffet og komme inn i prosessen. Erfaringen er at det må brukes noe tid på å absorbere metodikk og terminologi. Noen syntes det var krevende å holde fokuset på kvalitetsarbeidet oppe. Her virker det som viktig å ha en arbeidsgruppe som er håndterlig. Gruppen bør ikke være for stor (4 – 6 personer var praksis) og den må være tilgjengelig, slik at ikke kontinuiteten ikke blir skadelidende. De fleste valgte å la den samme arbeidsgruppen være gjennomgående for både evalueringsarbeidet, og det øvrige utviklingsarbeidet. Jevnlige møter i gruppen, kvalitet på skolens agenda og et stadig fokus på stadiet i prosessen, er gode rutiner for å holde stoffet varm, legge grunnlag for et kontinuerlig arbeid og for å unngå ulike former for skippertak.



### 4.1.3 Tredje fase - videre arbeid med kvalitetsdokumenter og serviceerklæringer

Prosjektet brukte en del tid på arbeidet med kvalitetsdokumentene og serviceerklæringer. Arbeidet ble spredt over en lengre periode, slik at deltakerne fikk mulighet til å ta dette i flere runder. Det var utvilsomt både lønnsomt for resultatet og ble oppfattet som meget lærerikt. Ved å drøfte og gjennomgå dokumentene flere ganger, skapte dette nødvendig refleksjon og læring som igjen førte til forbedring av produktet. I denne fasen var det flere av deltakerskolene som samarbeidet og som synes dette ga meget gode resultater. Her hentet også flere av skolene inn ekstern hjelp til veiledning, noe som også ble oppfattet som meget nyttig.

Noen har karakterisert bruken av metodikkens arbeidsredskaper dels som øvelser, som i neste omgang har ført til mye tankevirksomhet, drøftinger og til slutt handling. Arbeidet oppfattes utvilsomt som konkret, og noe som virkelig angår hverdagen i kulturskolen.



#### 4.1.4 Fjerde fase - andre gangs evaluering

Dette er i prinsippet en repetisjon av den innledende evalueringen. Begreper og terminologi er nå i mye større grad under huden. En fortsatt "edruelig" linje i egevalueringsarbeidet, vil vise om det kan spores endring og utvikling siden forrige evaluering. Selv om det var to år siden forrige evalueringsrunde, et tidsintervall som av de fleste oppfattes som riktig, gis det tilbakemelding om at evalueringen fortsatt er både verdifull og nyttig. Først pekes det på at kravene til dokumentasjon hjelper til med å fremskaffe, og ikke minst, og systematisere denne. Selve evalueringsprosessen oppfattes som nyttig i form av at det igjen pekes på sentrale ting ved hele organisasjonen.

Sammenligningen av første og andre gangs evalueringresultater kan gi et signal om man er på rett vei, om det har skjedd utvikling og hvor i organisasjonen denne har skjedd. Resultatene vil nå måtte danne grunnlag for å velge om man ønsker å jobbe videre med samme forbedringsområdet, eller om man skal ta for seg helt andre satsingsområder i det videre utviklingsarbeidet. Denne fasen er også viktig i forhold til å beholde kontinuiteten i hele kvalitetsutviklingsyklusen. Nå gjelder det å holde motivasjonen oppe for å fortsette arbeidet.

Positive forbedringsresultater har blitt markedsført både internt i skolen og oppover i systemet. En slik markedsføring knytter resultatene til arbeidet med kvalitetsutvikling som en utløsende suksessfaktor. Nå vil også sammenligning med andre, kulturskoler som andre norske eller europeiske offentlige virksomheter, kunne være retningsgivende for egen utvikling. Enten vil man kunne sammenligne seg direkte i forhold til en konkret enhet, eller forholde seg til gjennomsnittresultater for flere enheter. Hensikten med slik sammenligning er å lære av de som har kommet langt, og som representerer god praksis på området.



## 4.2 Generelle erfaringer

Selv om arbeidet med kvalitetsutvikling har bidratt vesentlig til utvikling og forbedrede resultat, har de fleste også pekt på ulike utfordringer underveis. Det at skolene har mange deltidsansatte, gjør at det er en utfordring å skape et godt nok engasjement i hele lærerstaben. Noen peker på at de har slitt med å komme inn i arbeidsprosessene og at i det daglige ble arbeidet med kvalitetsutvikling for lavt prioritert.

Det blir også vist til at det er en omstillingsprosess å justere egen tenkemåte og gamle vaner, i forhold til et innarbeidet arbeidsmønster. Her har de fleste fått erfare at en må jobbe kontinuerlig for å holde fokuset og engasjementet oppe.

Positive tilbakemeldinger og erfaringer var det mange av. Arbeidet med kvalitetsutvikling har blitt oppfattet som et ”positivt spark i baken” – et arbeid som forplikter. Det har skapt større bevissthet hos den enkelte arbeidstaker og ikke minst i skolens ledergruppe. Gode tilbakemeldinger om at dette er nyttig arbeid både for den enkelte og for skolen generelt. Mange opplevde CAF-evalueringen som motiverende, og viser til at det genereres læring gjennom dette arbeidet. Erfaring fra kvalitetsutvikling har også bidratt til å frembringe en mer helhetlig arbeidsmåte i skolen, enn det som har vært tilfelle tidligere. På det konkrete plan, erfarte flere at det var viktig å følge opp de målene som ble satt, og at målsettingene måtte være klare, realistiske og berøre aktuelle og nyttige områder.





## 4.3 Gode råd på veien

Alle prosjektdeltakerne har bidratt med sine råd underveis. I løpet av prosjektet, ble både erfaringene og de gode råd samlet fortløpende. Først og fremst handler rådene om tidsbruk og omfang. Dette kan konkretiseres på en enkel måte:

- Avsett godt med tid til arbeidet
- Sett realistiske mål
- Start i det små, ikke gap for høyt
- Ta tak i ett område – jobb grundig med dette
- Jobb kontinuerlig

Kvalitetsutviklingsarbeidet tar tid, men det er vel investert tid. I forhold til dette, er det lurt å legge inn tidsressurs til arbeid med kvalitetsutvikling i de aktuelle stillingene, særlig i forhold til arbeidsgruppen/plangruppen som naturlig nok vil få det meste av hovedarbeidet. Velg aktuelle forbedringsprosesser som alle har et forhold til. Begrens intensjonen om mange kvalitetsdokumenter, ett dokument i året er kanskje nok. Bruk god tid, konsentrer dere om de mest sentrale ting i skolen. Det er viktig å holde fokus på at dette arbeidet fremmer kvaliteten på sikt, og man må tenke i lengre linjer enn før.

Ledelsen må være med, og må ha en rolle som aktiv pådriver i prosessene. Dette har betydning for både legitimitet, eierforhold og mulighet til gjennomføring av endringer. Ansvarliggjør flere, lag lokal arbeidsgruppe med ansvar for å drive frem kvalitetsarbeidet, og prøv å involvere personalet mest mulig.

Velg ”riktige”, dvs. motiverte deltakere til å være med og bruk tid på å lage god presentasjon av prosessen.

Samarbeid med en annen kulturskole, eller organiser nettverk innen regionen eller fylket. Fylkesavdelingen bør ha en sentral rolle i dette arbeidet. Bruk ressurser til å hente inn ekstern hjelp til veiledning og prosessstyring. Det er viktig å skape en grunnleggende forståelse i skolen for hva kvalitetsutvikling er, og hva det kan føre til. En slik forståelse må forankres hos alle medarbeiderne i organisasjonen. Alt arbeid må være konkret - det skal angå hverdagen i kulturskolen. Husk også at en må legge opp til en utvikling som er ønsket.

Ved prosjektslutt, la vi deltakerne om å oppsummere og konkretisere sine viktigste råd. Det meste er allerede berørt, og blir også presentert sammen med metodikken. Igjen er det viktig å understreke prosjektdeltakernes rolle som erfaringsspredere i denne sammenheng og ikke minst relevansen i deres råd.

Vi velger å avslutte dette kapitlet med et konsentrat av prosjektkommunenes til sammen 30 viktigste råd til kulturskoler som skal arbeide med kvalitetsutvikling.

- Sett av tid
- Sett realistiske mål
- Velg motiverte deltakere
- Arbeidet må være konkret – det må angå jobbhverdagen
- Start i det små, ta ett element og jobb grundig med det
- Involver personalet - skap bevisstgjøring, eierforhold og grunnleggende forståelse
- Ha god styring på prosessen og sørg for kontinuitet
- Arbeidsgruppen bør stå sentralt – drive fram kvalitetsarbeidet
- Dann nettverk, flere kommuner bør jobbe sammen
- Kvalitetsdokumenter:
  - bør handle om sentrale ting
  - bør ha relevans for mange
  - bør være korte, greie og forståelige



# DEL III: System for kvalitetsutvikling – metoder og verktøy

I denne delen skal vi først beskrive et system for kvalitetsutvikling og hvordan dette bør bygges opp. Deretter blir sentrale metoder og verktøy som vi anser tjenelige innen et slikt system beskrevet og forklart inngående med eksempler.



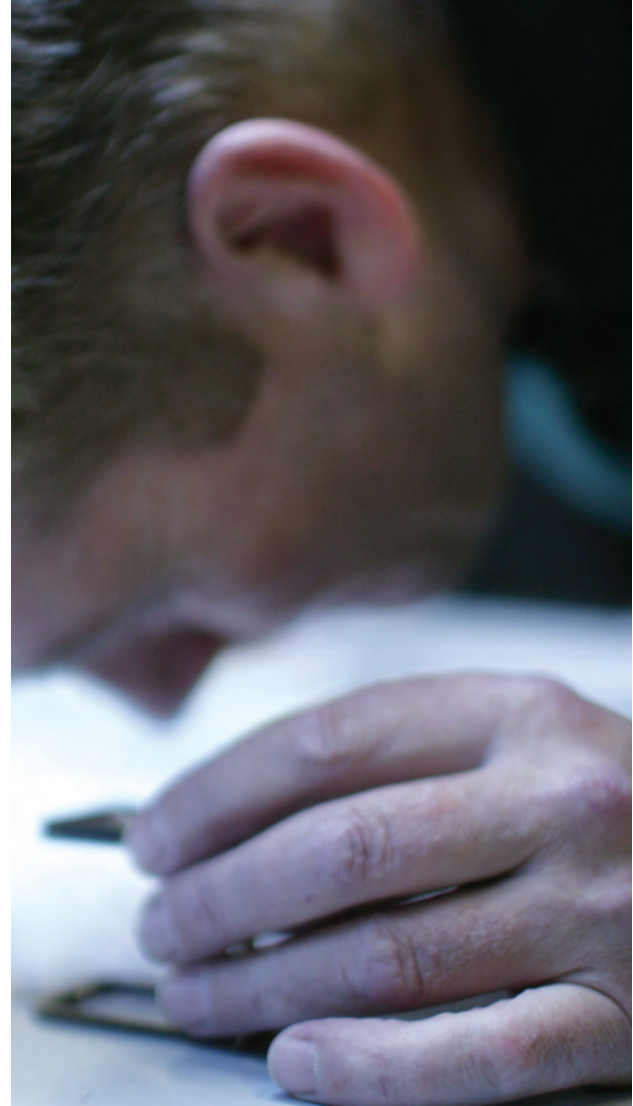
# Kapittel 5 - System for kvalitetsutvikling

## 5.1 Hva er system for kvalitetsutvikling?

Et system for kvalitetsutvikling inneholder de prosesser, den dokumentasjon, de roller og de ressurser som behøves for å planlegge, styre og utvikle kvalitet.

Ulike verktøy og metoder ivaretar behovene i et slikt system. I kapittel 6 og 7 blir våre metoder og verktøy presentert mer inngående. Dette er:

- CAF-evaluering
- Prosessforbedring - som inkluderer prosesskartlegging og utarbeiding av kvalitetsdokument
- Utarbeiding av serviceerklæringer
- Utarbeiding av brukerundersøkelser



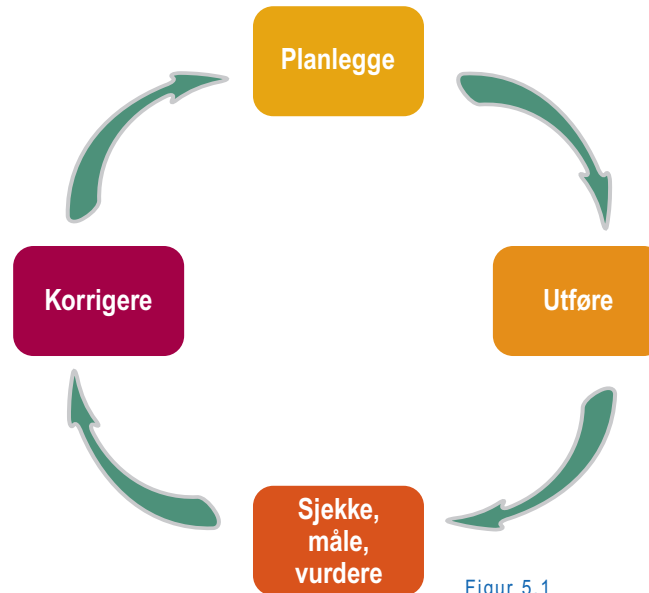
## 5.2 Krav til systemet for kvalitetsutvikling

- 1 Kulturskolens rektor må legge til rette for innføring, bruk og videreutvikling av systemet, dvs.:
  - Rektor eller en annen i ledelsen har et nærmere definert ansvar for systemet
  - Rektor setter av tilstrekkelige ressurser til innføring, vedlikehold og videreutvikling av systemet
  - Ledelsen kjenner og bruker systemet og motiverer andre til å ta det i bruk
  - Systemet gjennomgås og evalueres av ledelsen med faste mellomrom
- 2 Skolen har utarbeidet sin del av håndbok for kvalitetsutvikling
- 3 Kvalitetsdokumenter for sentrale kjerne-, leder- og støtteprosesser foreligger
- 4 Kvalitetsdokumenter utarbeides etter felles metodikk og utformes etter samme mal
- 5 Kvalitetsdokumenter godkjennes av skolens rektor
- 6 Alle kvalitetsdokumenter er lett tilgjengelig for alle medarbeidere i siste gyldige utgave
- 7 Kulturskolen har beskrevet hvordan reell praksis skal vurderes/måles på områder som har godkjente kvalitetsdokumenter
- 8 Kulturskolen har beskrevet hvordan uholdbar praksis skal korrigeres/forbedres på områder som har godkjente kvalitetsdokumenter
- 9 Det gjennomføres intern revisjon:
  - Revisjon av dokumenter skjer til tidspunkt fastlagt i kvalitetsdokumentet og etter fastlagt måte
  - Hvordan kulturskolen skal evaluere, vedlikeholde og videreutvikle systemet for kvalitetsutvikling, er beskrevet

## 5.3 Kvalitetsprosessene

Kvalitetsprosessen er knyttet til hver av de fire fasene i kvalitetssirkelen, figur 5.1.

- 1** Planlegge, ved å utarbeide konkret beskrivelse av ønsket kvalitet på de viktigste arbeidsprosessene
- 2** Utføre, ved å motivere, informere og skolere for å ta dokumentene i bruk
- 3** Sjekke, vurdere, måle om reell praksis er i samsvar med planlagt praksis
- 4** Korrigere og forbedre praksis som i for stor grad avviker fra den kvalitet som er planlagt



Figur 5.1

## 5.4 Kvalitetsdokumentasjonen

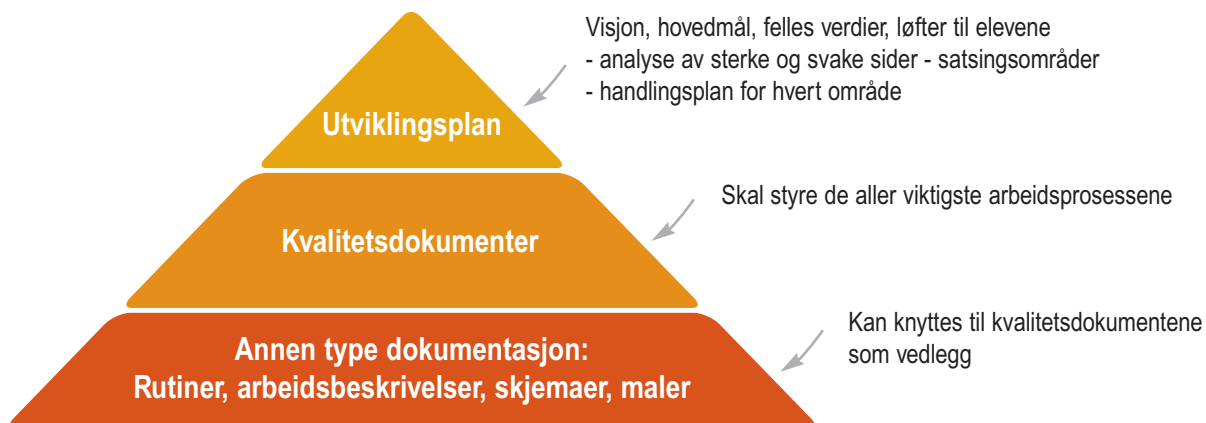
Dokumentene beskriver hvordan skolens viktigste arbeidsprosesser skal utføres. Strukturen på dokumentene kan se ut slik som i figur 5.2.

### Roller

Viser til hvem som har ansvar og myndighet innen kulturskolens kvalitetsarbeid

### Ressurser

Kompetanse, tid og økonomi som er satt av til å utvikle, bruke og vedlikeholde systemet



Figur 5.2

*”Det er viktig å finne fram til og halde fast på det ein er flink til og beskytte det. Ein skal ikkje endre for å endre”.*



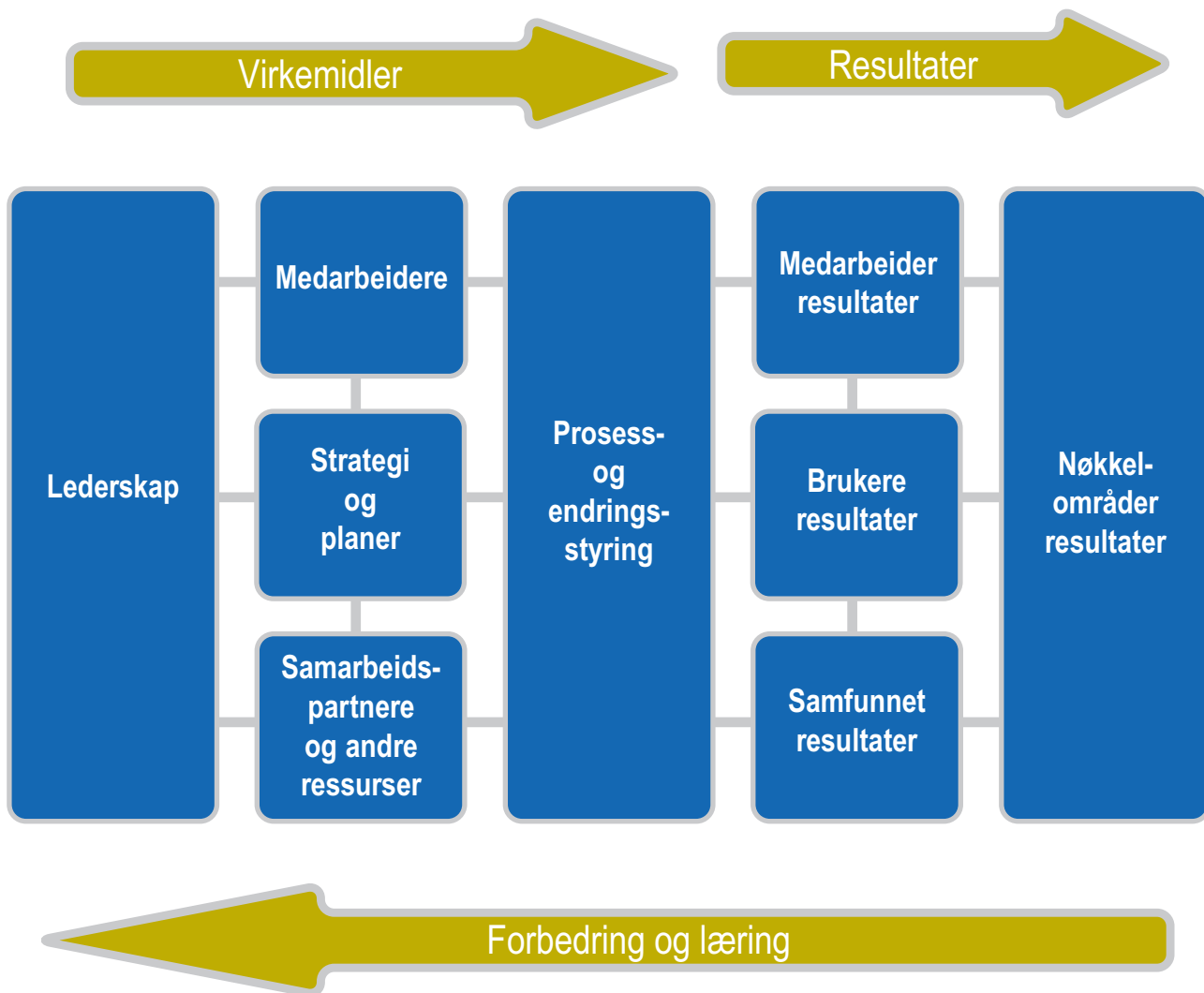


## Kapittel 6 - CAF

### 6.1 CAF-evaluering

CAF-modellen består av 9 hovedkriterier og i vår versjon, 31 delkriterier. Disse ivaretar til sammen hovedområdene for kulturskolen både i forhold til innsats- eller virkemidler og resultater. På denne måten fungerer modellen som en forståelsesramme for organisasjonens bestanddeler og sammenhengen mellom disse. Områdene som evalueres representerer de kriterier en hvilken som helst offentlig organisasjon må ha styring på for å kunne drive godt. En CAF-evaluering systematiserer evaluering av egen virksomhet ved å grundig gjennomgå og evaluere hvert av kriteriene og delkriteriene. Til hvert av disse følger det med et sett varierende antall indikatorer. Dette er mulige eller sannsynlige kvalitetskjennetegn som skal bidra til å kunne foreta en vurdering. Summen av delkriteriene summeres i hvert av hovedkriteriene. Det er de 5 virkemiddelkriterier og 4 resultatkriterier (se figur 6.1).

Hele CAF-evalueringen ligger som kopioriginal i vedleggssamlingen, vedlegg 6.1.



Figur 6.1

## 6.2 Anbefalt fremgangsmåte

Informer de ansatte om hensikten med evalueringen, innholdet i den og hvordan den skal følges opp. Det må settes sammen en vurderingsgruppe på 4 - 5 personer.

Medlemmene i denne gruppen bør:

- samlet være representative for hele kulturskolen
- kjenne kulturskolen godt
- ha evne til å sette seg inn i metoden
- ha lyst til å delta

Evalueringgruppen bør ha skoling i form av å ha gjennomgått kriterier, delkriterier og indikatorer for å sikre felles forståelse av hva som skal evalueres. Videre bør man gjennomgå poengskala og poenggiving. Gruppen oppfordres til også å finne andre mulige indikatorer enn de som er med her. Hovedkriteriene og delkriteriene kan derimot ikke endres. Det må skaffes til veie nødvendig dokumentasjon. Beskrivelse av kriterier/delkriterier/indikatorer viser hvilke typer dokumentasjon det vil være aktuelt å gjøre tilgjengelig for evalueringgruppen.

Det kan være hensiktsmessig å gi gruppens medlemmer ulike roller i arbeidet:

- sekretær: sammenfatter innspill og poenggiving
- forbedringsbestyrer: noterer innspill til forbedringsarbeidet

- tidsbestyrer: er møteleder og disponerer tiden til de ulike spørsmålene
- dokumentasjonsansvarlig: holder oversikt over og systematiserer all nødvendig dokumentasjon

Deretter gjennomføres selve evalueringen. Følgende momenter anbefales lagt til grunn:

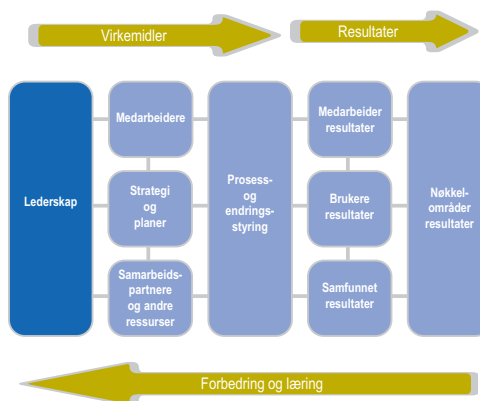
- evalueringen bør om mulig fullføres i en operasjon, f. eks. i løpet av en dag
- det er kulturskolen som helhet som skal vurderes, ikke de enkelte deler
- hvert av de ni hovedkriteriene vurderes etter tur
- hvert gruppemedlem setter først individuelle poeng på hver av delkriteriene
- den individuelle poenggiving presenteres og drøftes i gruppen
- det forsøkes å komme frem til enighet rundt felles poenggiving
- eventuelt regnes det ut et poenggjennomsnitt for hvert delkriterium og for hovedkriteriet (sum av gjennomsnittspoeng for hvert av delkriteriene delt på antall delkriterier)

I etterkant av evalueringen analyseres resultatene. Hva er sterke og svake sider ved kulturskolen. Dette danner utgangspunkt for valg av ett eller flere forbedringsområder.



## 6.3 Virkemiddelkriterier

# Kriterium 1: Lederskap i kulturskolen



### Vurder dokumentasjonen for hva kulturskolens ledelse gjør for:

- 1.1 å utvikle visjon, hovedmål og grunnverdier for kulturskolen
- 1.2 å utvikle og ta i bruk et styringssystem
- 1.3 å motivere og støtte de ansatte
- 1.4 å opprette og pleie kontakt med elever, foreldre, kommuneledelsen og eksterne samarbeidspartnere

## 1.1

### Mulige indikatorer:

- Visjon og hovedmål er formulert
- Grunnverdier er formulert
- Visjon, hovedmål og grunnverdier har betydning for hvordan de ansatte utfører sitt arbeid
- Ansatte har deltatt i utviklingen av visjon, hovedmål og grunnverdier
- Brukerrepresentanter har deltatt i utviklingen av visjon, hovedmål og grunnverdier

## 1.2

### Mulige indikatorer:

- De ansatte vet hva som forventes av dem i arbeidet med å nærme seg visjonen, nå hovedmålene og forplikte seg i forhold til grunnverdiene
- Det måles i hvilken grad kulturskolen nærmer seg visjonen og når sine hovedmål
- Praksis som ikke bidrar til å nærme seg visjonen og nå hovedmålene blir korrigert og forbedret

## 1.3

### Mulige indikatorer:

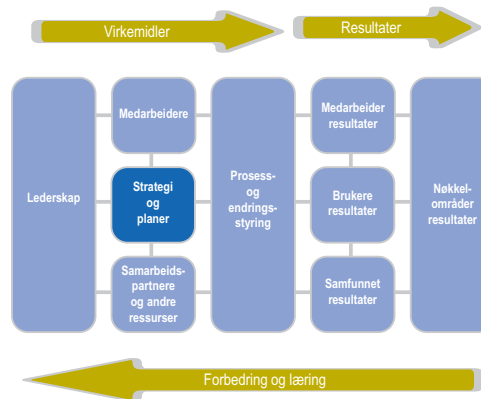
- Kulturskolens ledelse legger til rette for og praktiserer medbestemmelse
- Kulturskolens ledelse sørger for at de ansatte får den kompetansen, det utstyr og de arbeidsforhold som gjør det mulig å nå målene
- Kulturskolens ledelse gir konstruktive tilbakemeldinger til de ansatte både i uformelle og formelle sammenhenger (f. eks. i medarbeidersamtale)
- Kulturskolens ledelse verdsetter ekstra innsats og måloppnåelse
- Kulturskolens ledelse viser omsorg for sine medarbeidere
- Kulturskolens ledelse er tilgjengelig for de ansatte

## 1.4

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolens ledelse har god kjennskap til elevens og foreldrenes ønsker og behov
- Kulturskolens ledelse bidrar til at elever og foreldre får realistiske forventninger til kulturskolen, f. eks. ved hjelp av serviceerklæringer
- Kulturskolens ledelse ivaretar kulturskolens interesser overfor kommuneledelsen
- Kulturskolens ledelse får i stand samarbeid med andre organisasjoner og bidrar til å styrke kulturskolens verdi for lokalsamfunnet

# Kriterium 2: Strategi og planer



## Vurder dokumentasjonen for hva kulturskolen gjør for:

- 2.1 å ta hensyn til brukerbehov og – forventninger når strategi og planer utformes
- 2.2 å involvere ansatte i utforming av strategi og planer
- 2.3 å følge opp strategi og planer i den daglige praksis
- 2.4 å endre strategi og planer i samsvar med endringer i brukerbehov og rammevilkår

## 2.1

### Mulige indikatorer:

- Brukernes behov og forventninger er dokumentert og tas hensyn til i plan- og strategiprosessen
- Brukernes tilfredshet er dokumentert og tas hensyn til i strategi- og planprosessen
- Brukerrepresentanter trekkes aktivt med i strategi- og planleggingsarbeidet
- Ved utforming av strategi og planer balanseres brukerforventninger og kulturskolens rammevilkår

## 2.2

### Mulige indikatorer:

- Ansattes faglige vurderinger tas hensyn til ved utforming av strategier og planer
- Ansatte trekkes aktivt med i hele strategi- og planleggingsprosessen
- De ansatte har et eierforhold til strategi og planer

## 2.3

### Mulige indikatorer:

- Det blir systematisk vurdert i hvilken grad strategi og planer blir fulgt
- Praksis som ikke er i samsvar med vedtatt strategi og plan blir korrigert og forbedret
- Kulturskolens strategi og planer er i tråd med kommunens øvrige plansystem

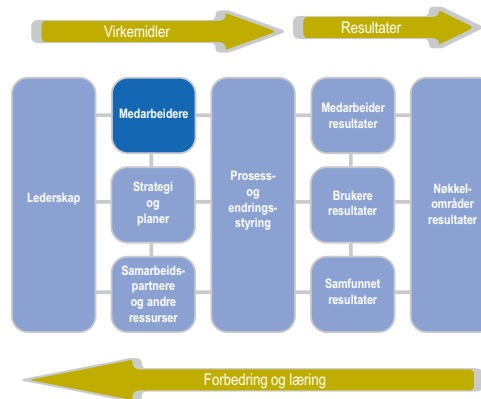
## 2.4

### Mulige indikatorer:

- Analyse av mulige endringer i brukerbehov og rammevilkår for kulturskolen gjennomføres årlig
- Strategi og planer rulleres årlig



# Kriterium 3: Medarbeidere



## Vurder dokumentasjonen for hva kulturskolen gjør for:

- 3.1 å utvikle medarbeidernes kompetanse
- 3.2 å gjøre personalpolitikken til et viktig virkemiddel for å nå kulturskolens mål og følge opp kulturskolens strategier
- 3.3 å utvikle og praktisere god intern informasjon

### 3.1

#### Mulige indikatorer:

- Kulturskolens behov for kompetanse og kulturskolens nåværende formelle og reelle kompetanse er kartlagt
- Det er utarbeidet kompetanseutviklingsplan for å fylle gapet mellom ønsket og nåværende kompetanse
- Det avsettes ressurser til kompetanseutvikling

### 3.2

#### Mulige indikatorer:

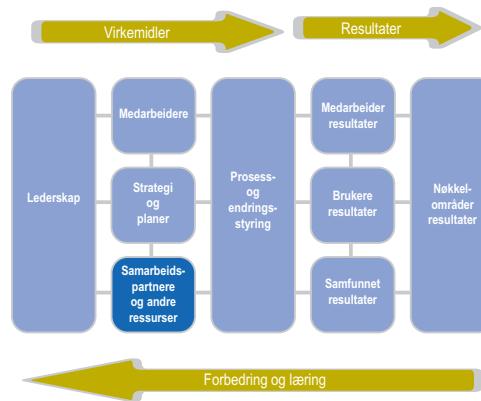
- Kulturskolen har formulerte prinsipper for personalforvaltning på grunnlag av skolens visjon og hovedmål
- Kulturskolen/kommunen stiller klare krav til de som ansettes ved kulturskolen
- Ledere og medarbeidere gir hverandre jevnlig tilbakemelding i både uformelle og formelle sammenhenger (for eksempel i medarbeidersamtale)
- Kulturskolen legger til rette for et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø

### 3.3

#### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen gjennomfører sine møter effektivt
- Kulturskolen har et system for rask spredning av intern informasjon
- Kulturskolen har gode rutiner for mottak, distribusjon og arkivering av dokumenter

# Kriterium 4: Samarbeidspartnere og interne ressurser



## Vurder dokumentasjonen for hva kulturskolen gjør for:

- 4.1 å etablere og utvikle eksterne nettverk og samarbeid
- 4.2 å utnytte de økonomiske ressursene optimalt
- 4.3 å forvalte og tilrettelegge bygg, innredning, instrumenter og undervisningsutstyr på en god måte
- 4.4 å ta i bruk ny teknologi

## 4.1

### Mulige indikatorer:

- De viktigste strategiske samarbeidspartnerne for kulturskolen er identifisert
- Samarbeidsrelasjoner etablert for å øke verdiskapningen til kulturskolen
- Kulturskolen deltar på de samarbeidsarenaer og i de nettverk som Norsk kulturskoleråd har

## 4.2

### Mulige indikatorer:

- Det er gjennomført analyse av hvordan økonomiske ressurser kan brukes til støtte for strategi og planer
- De ansatte høres/involveres i budsjettprosessen
- Kulturskolen har gode rutiner for økonomistyring

## 4.3

### Mulige indikatorer:

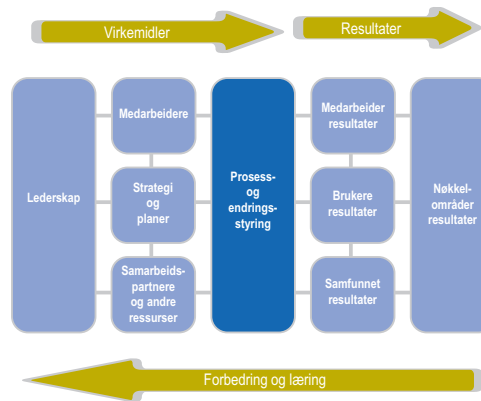
- Det er etablert rutiner for vedlikehold
- Det er etablert rutiner for innkjøp
- Det er etablert rutiner for å inngå og følge opp leie- og låneavtaler
- Lokalene er tilpasset de aktivitetene kulturskolen har

## 4.4

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen bruker IKT som verktøy i det daglige arbeidet
- Kommunens eventuelle planer for innføring og bruk av IKT er fulgt opp av kulturskolen
- Kulturskolen bruker IKT i kommunikasjon med brukere og samarbeidspartnere

# Kriterium 5: Proses- og endringsstyring



## Vurder dokumentasjonen for hva kulturskolen gjør for:

- 5.1 å planlegge de viktigste arbeidsprosessene i kulturskolen
- 5.2 å styre de viktigste arbeidsprosessene i kulturskolen
- 5.3 å kontinuerlig forbedre egen praksis
- 5.4 å igangsette og styre større utviklingsoppgaver

## 5.1

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen har kartlagt hva som er de viktigste arbeidsprosessene
- Kulturskolen har en fast framgangsmåte for å planlegge viktige arbeidsprosesser
- Arbeidsprosessene planlegges på grunnlag av et sett definerte kvalitetskrav

## 5.2

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen legger til rette for at medarbeiderne kan gjennomføre arbeidsprosessene slik de er planlagt
- Det gjennomføres regelmessige målinger/ vurderinger for å dokumentere i hvilken grad arbeidsprosessene gjennomføres som planlagt
- Dersom reell praksis avviker fra planlagt praksis, gjennomføres korrigeringer/forbedringer

## 5.3

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen har rutiner for å innhente klager, innspill og forbedringsforslag fra brukerne
- Kulturskolen har rutiner for å få forbedringsforslag fra de ansatte
- Kulturskolen har rutiner for å behandle forbedringsforslag
- Kulturskolen legger til rette for kollegaveiledning
- Kulturskolen har rutiner for at skolens ledelse blir vurdert

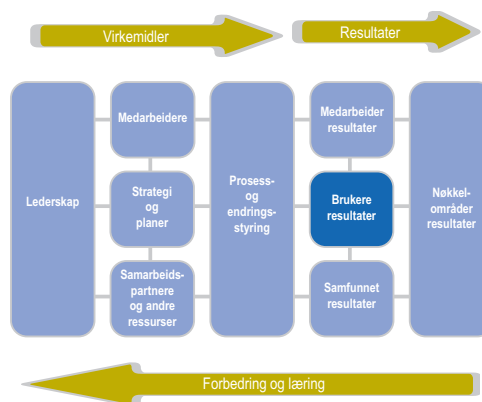
## 5.4

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen vurderer behov for utviklingsområder minst en gang årlig
- Utviklingsarbeidet styres av en plan, som er i tråd med kulturskolens visjon, mål og rammer
- Kulturskolens ledelse og de ansatte har kompetanse til å gjennomføre, styre og evaluere prosjekter

## 6.4 Resultatkriterier

# Kriterium 6: Resultater i forhold til brukerne



**Vurder hvilke resultater kulturskolen har oppnådd i arbeidet for å oppfylle behovene og forventningene til brukerne ved å se på:**

- 6.1 brukernes vurderinger av det tilbudet kulturskolen gir, av de ansattes arbeid og utbyttet av opplæringen
- 6.2 de endringer kulturskolen har gjennomført som følge av tilbakemeldinger fra de viktigste brukerne/brukergruppene
- 6.3 konkrete resultater av tiltak som er gjennomført for å gjøre kulturskolens tilbud mer tilgjengelig for brukerne
- 6.4 konkrete resultater av tiltak som er gjennomført for å sikre brukermedvirkning

## 6.1

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen har dokumentert brukernes grad av tilfredshet med kulturskolens tilbud, de ansattes arbeid og utbyttet av opplæringen
- Kulturskolen har oversikt over hvilke elever som slutter i løpet av året og har innhentet informasjon om hvorfor de sluttet
- Brukerne er i stor grad tilfredse med det tilbudet kulturskolen gir, de ansattes arbeid og utbyttet av opplæringen

## 6.2

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen har fulgt rutine for å innhente klager, innspill og forbedringsforslag fra brukerne
- Kulturskolen har trukket brukerrepresentanter med i vurderingen av gjennomføringen av de viktigste arbeidsprosessene
- Kulturskolen har brukt vurderingsdata fra brukerne i utforming og gjennomføring av forbedringstiltak

## 6.3

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen har innhentet ønsker fra søkere og brukere om tilgjengelighet og har på den bakgrunn gjort tilbudene mer tilgjengelige

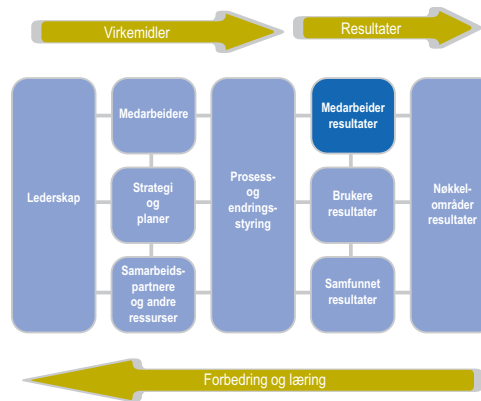
## 6.4

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen har innhentet brukerønsker om medvirkning
- Kulturskolen har etablert faste arenaer for dialog med brukerne



# Kriterium 7: Resultater i forhold til medarbeiderne



## Vurder dokumentasjonen for resultater når det gjelder:

- 7.1 medarbeidernes vurdering av kulturskolens ledelse
- 7.2 medarbeidernes vurdering av arbeidsmiljø og arbeidsvilkår
- 7.3 medarbeidernes vurdering av egen kompetanseutvikling
- 7.4 medarbeidernes engasjement og motivasjon

## 7.1

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen har dokumentert medarbeidernes grad av tilfredshet med kulturskolens ledelse
- Medarbeiderne er i høy grad tilfredse med kulturskolens ledelse

## 7.2

### Mulige indikatorer:

- Kulturskolen har dokumentert medarbeidernes trivsel og deres grad av tilfredshet med det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet
- Medarbeiderne trives og er i høy grad tilfredse med eget arbeidsmiljø og egne arbeidsvilkår

## 7.3

### Mulige indikatorer:

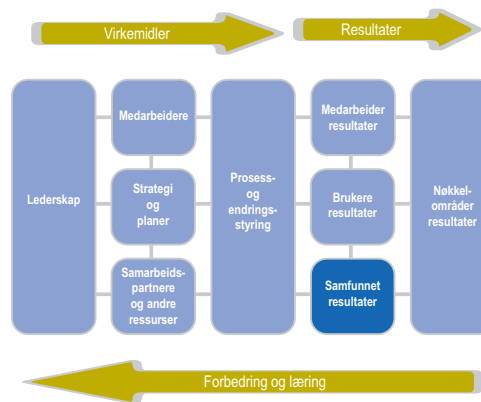
- Kompetanseutviklingsplan er utarbeidet og tiltakene er gjennomført
- Kompetanseutviklingstiltak er evaluert
- Effekten av kompetanseutviklingen er evaluert

## 7.4

### Mulige indikatorer:

- Antall forbedringsforslag og initiativ fra ansatte
- Deltakelse i utviklings- og forbedringsarbeid
- Deltakelse på interne møter
- Deltakelse på sosiale arrangementer
- Resultater av medarbeiderundersøkelser
- Sykefravær
- Turn-over

# Kriterium 8: Resultater i forhold til samfunnet



Vurder hva kulturskolen har oppnådd når det gjelder innvirkning på lokalsamfunnet, ut fra:

8.1 vurderinger i lokalsamfunnet av kulturskolens betydning

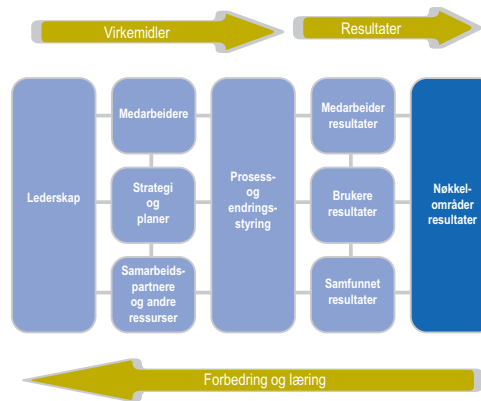
## 8.1

### Mulige indikatorer:

- Dokumenterte positive vurderinger av samarbeidspartnere
- Omfang og vinkling av omtale av kulturskolen i lokale medier
- Mottatte anerkjennelser og priser



# Kriterium 9: Resultater i forhold til nøkkelområder



**Vurder dokumentasjonen for de resultatene kulturskolen har oppnådd når det gjelder:**

- 9.1 Økonomisk resultat
- 9.2 Tjenesteresultat
- 9.3 Utviklingsresultat

## 9.1

### Mulige indikatorer:

- I hvilken grad de økonomiske målene ble nådd
- I hvilken grad budsjettene ble overholdt

## 9.2

### Mulige indikatorer:

- I hvilken grad mål for tjenestene ble oppnådd

## 9.3

### Mulige indikatorer:

- I hvilken grad mål for utviklingsarbeid og – prosjekter ble oppnådd



## 6.5 Hvordan konkret bedømme kvalitet i CAF-modellen

Skolens evalueringsgruppe bør først gjennomgå kriteriene individuelt i forhold til egen kunnskap og erfaring, og notere seg denne vurderingen i forhold til hvert av delkriteriene. I tillegg til poengsummen bør man også notere stikkord om styrker og forbedringsmuligheter i forhold til hvert punkt.

Når evalueringsgruppen møtes, kan man bruke de individuelle poengresultatene som utgangspunkt for en ”poengforhandling” for alle modellens delkriterier. Alternativt kan et gjennomsnittstall beregnes ut fra gruppemedlemmenes individuelle poenggivning.

Det er viktig å skaffe nødvendig informasjon og dokumentasjon tilgjengelig på forhånd. Det er dokumentasjonen som skal danne grunnlag for evalueringen. Det er helt vanlig å få lav score første gang en gjennomfører en CAF-evaluering pga. mangel på dokumentasjon og manglende resultatmålinger. Ikke la dere friste til å pynte på virkeligheten.

Som et alternativ til at skolen selv foretar evalueringen, vil det også kunne være aktuelt å bruke ekstern evalueringsbistand til å foreta en evaluering. Dette kan skje enten som et verifiserende supplement til den interne evalueringen eller som en selvstendig evaluering. Når skolen selv behersker evalueringsprosessen godt, kan det også være en mulighet at skoler bytter evalueringsgruppe seg i mellom, for å få en alternativ ekstern vinkling.



## 6.6 Poenggivning for virkemiddelkriterier

Her følger poengskala for vurdering av virkemidler, altså hovedkriteriene 1-5. Poeng fra 0-5 skal gis til hvert delkriterium om i hvilken grad ”ting” er gjennomført. Se påfølgende tabell for poenggivning av virkemidler. Kopioriginal for poengskala og skjema for poenggivning finnes som vedlegg 6.2.

Poeng	
0	Vi har ikke planlagt eller påbegynt tiltak/vet ikke
1	Vi har planlagt tiltak
2	Vi har gjennomført tiltak
3	Vi har gjennomført tiltak, disse er målt og evaluert
4	Vi har gjennomført tiltak, disse er målt, evaluert og justert
5	Vi har gjennomført tiltak, disse er målt, evaluert, justert og bruk av erfaringene på bakgrunn av dette er integrert i vår virksomhet

Deltakerne i evalueringsgruppen bruker påfølgende skjema for individuell føring av poeng for virkemiddelkriteriene.

Hovedkriterium	Delkriterier	Poeng
1. Lederskap i kulturskolen	1.1 Utvikle visjon, hovedmål og grunnverdier for kulturskolen	
	1.2 Utvikle og ta i bruk et styringssystem	
	1.3 Motivere og støtte de ansatte	
	1.4 Opprette og pleie kontakt med elever, foreldre, kommuneledelse og eksterne samarbeidspartnere	
2. Strategi og planer	2.1 Ta hensyn til brukerbehov når planer og strategier utformes	
	2.2 Involvere ansatte i utforming av strategi og planer	
	2.3 Følge opp strategi og planer i den daglige praksis	
	2.4 Endre strategi og planer i samsvar med endringer i brukerbehov og rammevilkår	
3. Medarbeidere	3.1 Utvikle medarbeidernes kompetanse	
	3.2 Gjøre personalpolitikken til et viktig element for å nå kulturskolens mål og følge opp kulturskolens strategier	
	3.3 Utvikle og praktisere god intern kommunikasjon	
4. Samarbeidspartnere og interne ressurser	4.1 Etablere og utvikle eksterne nettverk og partnerskap	
	4.2 Utnytte de økonomiske ressursene optimalt	
	4.3 Forvalte og tilrettelegge bygg, innredning, instrumenter og undervisningsutstyr på en god måte	
	4.4 Å ta i bruk ny teknologi	
5. Prosess- og endringsstyring	5.1 Planlegge de viktigste arbeidsprosessene i kulturskolen	
	5.2 Styre de viktigste arbeidsprosessene i kulturskolen	
	5.3 Kontinuerlig forbedre egen praksis	
	5.4 Igangsette og styre større utviklingsprosjekter	

## 6.7 Poenggivning for resultatkrITERIER

Her følger poengskala for vurdering av resultater, altså hovedkriteriene 6-9. Poeng fra 0-5 skal gis til hvert delkriterium om i hvilken grad ”ting” er gjennomført. Se påfølgende tabell for poenggivning av resultater.

Poeng	
0	Ingen resultater er blitt målt
1	Resultater er målt, og disse viser negative eller stabile trender
2	Resultatene viser noe fremgang
3	Resultatene viser betydelig fremgang
4	Det oppnås utmerkede resultater, utviklingen er positiv i forhold til egne mål
5	Det oppnås utmerkede resultater, både i forhold til egne mål og i forhold til sammenlignbare virksomheter

Deltakerne i evalueringsgruppen bruker påfølgende skjema for individuell føring av poeng for resultatkriteriene.

Hovedkriterium	Delkriterier	Poeng
6. Resultater i forhold til brukerne	6.1 Brukernes vurderinger av det tilbudet kulturskolen gir, av de ansattes arbeid og av utbyttet av opplæringen	
	6.2 De endringer kulturskolen har gjennomført som følge av tilbakemeldinger fra de viktigste brukerne/brukergruppene	
	6.3 Konkrete resultater av tiltak som er gjennomført for å gjøre kulturskolens tilbud mer tilgjengelig for brukerne	
	6.4 Konkrete resultater av tiltak som er gjennomført for å sikre brukermedvirkning	
7. Resultater i forhold til medarbeiderne	7.1 Medarbeidernes vurdering av kulturskolens ledelse	
	7.2 Medarbeidernes vurdering av arbeidsmiljø og arbeidsvilkår	
	7.3 Medarbeidernes vurdering av egen kompetanseutvikling	
	7.4 Medarbeidernes engasjement og motivasjon	
8. Resultater i forhold tilsamfunnet	8.1 Vurderinger i lokalsamfunnet av kulturskolens betydning	
9. Resultater i forhold til nøkkelområder	9.1 Økonomisk resultat	
	9.2 Tjenesteresultat	
	9.3 Utviklingsresultat	



## 6.8 Samlepoengskjema – oppsummering av bedømmingen

Evalueringsgruppen fører sine poeng eller gjennomsnittspoengsum inn i samlepoengskjema.

Kopioriginal til samlepoengskjemaet finnes som vedlegg 6.3.

Et eksempel på en CAF-evaluering finnes som vedlegg 6.4.

Hovedkriterium	Delkriterier	Gj.snittspoeng for delkriteriene	Poeng
1	1.1		
	1.2		
	1.3		
	1.4		
2	2.1		
	2.2		
	2.3		
	2.4		
3	3.1		
	3.2		
	3.3		
4	4.1		
	4.2		
	4.3		
	4.4		
5	5.1		
	5.2		
	5.3		
	5.4		
6	6.1		
	6.2		
	6.3		
	6.4		
7	7.1		
	7.2		
	7.3		
	7.4		
8	8.1		
9	9.1		
	9.2		
	9.3		
Totalt Gjennomsnitt			

*”Eit felles system for å måle og forbetre kvalitet vil sette fokus på felles plattform for norske kulturskolar.*

*Kvalitetsutvikling skjerpar oss til aktivt og systematisk arbeid for å få ein betre skole.*

*Kvalitetsfokus gjer det lettare å prioritere og arbeide for ei utvikling av kulturskolane.*

*Kvalitetsfokus gjer det lettare å arbeide heilskapleg med målarbeid, verksemdplan, årsbjul o.l. slik at alle som arbeider med det kan sjå samanbengen i det vi gjer.*

*Kvalitetsfokus gjer det lettare å synleggjere kulturskolen og vår aktivitet.”*

# Kapittel 7 – Prosessforbedring og utviklingsverktøy

## 7.1 Kartlegging av arbeidsprosesser og aktiviteter i kulturskolen

En arbeidsprosess er en sammenhengende rekke av aktiviteter som til sammen skaper resultater eller verdier for spesifikke brukergrupper. Arbeidsprosesser har et start- og stoppunkt, og har en viss regelmessighet og omfang. Kvalitet handler først og fremst om hvordan arbeidsprosessene blir utført.

Prosesskartlegging er en metode for å kartlegge alle de viktigste arbeidsprosessene i en virksomhet og sortering av de aktivitetene som hører til hver prosess. Prosesskartet brukes som et hjelpemiddel ved valg av forbedringsområder og ved analyse og vurdering av nåværende praksis.

En fremgangsmåte for prosesskartlegging:

- 1** Lag en liste over viktige arbeidsprosesser og aktiviteter som kulturskolen utfører/må utføre for å nå sine målsettinger (på et ark)
- 2** Punktene på lista sorteres i arbeidsprosesser (noteres på rosa lapp) og aktiviteter (noteres på gul lapp)
- 3** Prosessene plasseres blant kjerneprosesser eller interne-/administrative prosesser
- 4** Aktiviteter plasseres om mulig under tilhørende prosess i tidsrekkefølge



## 7.2 Eksempler på arbeidsprosesser og aktiviteter

Følgende fire typer arbeidsprosesser er aktuelle:

- 1** Lederprosesser: De som må utføres for å lede og styre kulturskolen
- 2** Kjerneprosesser: De som skaper direkte verdier for elevene på skolen
- 3** Resultatprosesser: De som utføres for å dokumentere resultatene til kulturskolen
- 4** Støtteprosesser: De som skal legge til rette for en effektiv utførelse av de andre prosessene

Her følger et eksempel på et prosesskart, basert på de fire prosessstypene.

Kartet finnes som vedlegg 7.1



Navn på hovedprosess: **Lederprosesser**

Arbeidsprosess	Viktigste aktiviteter
Lede skolens utviklingsarbeid	Utarbeide visjon og overordnede mål Utarbeide strategi for kulturskolen Utarbeide pedagogisk plattform Utarbeide utviklingsplan for kulturskolen Gjennomføre utviklingsplanen Evaluere utviklingsplanarbeidet
Markedsføre kulturskolen	Analysere og bestemme målgruppene Utarbeide informasjons-/markedsføringsplan Utarbeide materiell rettet mot hver målgruppe Gjennomføre markedsføringstiltakene Evaluere og justere markedsføringsarbeidet
Utvikle medarbeidernes kompetanse	Kartlegge hvilken kompetanse kulturskolen trenger Kartlegge nåværende kompetanse Utarbeide kompetanseutviklingsplan Gjennomføre kompetanseutviklingstiltakene Rekruttere ny kompetanse Evaluere og justere kompetanseutviklingsarbeidet
Utvikle kulturskolens arbeidsmiljø	Kartlegge arbeidsmiljøet Gjennomføre medarbeidersamtaler Definere arbeidsmiljøtiltak Gjennomføre arbeidsmiljøtiltak Evaluere og justere arbeidsmiljøarbeidet
Styre kulturskolens økonomi	Utarbeide budsjett Føre regnskap Justere bruk av økonomiske ressurser
Utvikle samarbeidet med eksterne interessenter	Gjennomføre analyse av hvem kulturskolen bør samarbeide med Utarbeide samarbeidstiltak Gjennomføre samarbeidstiltak Evaluere og justere samarbeidstiltak

Navn på hovedprosess: **Kjerneprosesser**

Arbeidsprosess	Viktigste aktiviteter
Planlegge opplæringen	Bli kjent med elevens behov og forutsetninger Vurdere og velge arbeidsmåter Lage plan for elevens opplæring
Vurdere opplæringen	Gjennomføre elevsamtaler Gjennomføre foreldresamtaler Gjennomføre brukerundersøkelse Gjennomføre medarbeidersamtaler Gjennomføre kollegabasert veiledning
Formidle det elevene har lært	Planlegge formidlingssituasjoner/forestillinger Gjennomføre formidling/forestillinger Vurdere formidling/forestillinger
Utføre tjenester for andre aktører i det lokale kulturlivet	Avklare hvilke tjenester kulturskolen kan tilby og gjøre disse kjent Motta bestillinger og planlegge utføringen Utføre tjenestene Vurdere de tjenestene som ble gitt

Navn på hovedprosess: **Resultatprosess**

Arbeidsprosess	Viktigste aktiviteter
Måle og vurdere kulturskolens resultater	Bestemme hva som skal måles/vurderes, og hvem som skal måle/vurdere Gjennomføre måling/vurdering Analysere resultatene og informere om dem Bruke resultatene i utviklingsarbeidet

Navn på hovedprosess: **Støtteprosesser**

<b>Arbeidsprosess</b>	<b>Viktigste aktiviteter</b>
Utvikle kulturskolens fysiske arbeidsmiljø	Kartlegge behov for lokaler Skaffe lokaler Vedlikeholde lokaler Oppfylle krav til inneklima Vurdere lokalene
Skaffe utstyr	Kartlegge utstyrsbehov Skaffe oversikt over disponibelt utstyr Kjøre/leie utstyr Vedlikeholde utstyr Vurdere utstyret
Utvikle intern informasjon	Analysere behovet for intern informasjon Lage og følge rutine for intern informasjon Vurdere den interne informasjonen
Administrere driften av kulturskolen	Ta inn elever Fordele lærere på elever/grupper Registrere når elever slutter

## 7.3 Utarbeiding av kvalitetsdokument

Hensikten med kvalitetsdokumentene er å

- sikre at kulturskolen styres i retning av visjon/mål
- sikre at de viktigste tjenestene leveres med riktig kvalitet
- gjøre kulturskolen mindre personavhengig
- gjøre oppfølging av ansatte enklere

Kvalitetsdokumentet

- skal styre de aller viktigste arbeidsprosessene i kulturskolen
- skal kunne vises til brukerne/samarbeidspartnere for å skape realistiske forventninger
- inneholder:
  - Formål: de resultater/verdier prosessen skal skape
  - Kvalitetskriterier: konkrete kjennetegn på riktig kvalitet
  - Handlinger:
    - hva som må gjøres for å realisere formål og oppfylle kriteriene
    - hvem som skal gjøre det
    - når det skal gjøres
- revideres etter behov (tidspunkt angis i dokumentet)
- skal følges opp med systematisk vurdering og korrigerings

Framgangsmåte ved utarbeiding:

- 1** Arbeidet organiseres og planlegges
- 2** Analysering og vurdering av nåværende praksis
  - Beskriv:
    - når prosessen starter og slutter
    - delaktivitetene (ta med bare de som har avgjørende betydning for kvaliteten)
    - hvem som har ansvar
  - Vurdèr sterke og svake sider med dagens praksis
  - Identifiser årsakene til eventuelle svake sider
- 3** Formulering av formål og klargjøre brukergrupper
  - Idèmyldring knyttet til to spørsmål:
    - Hvilke verdier og resultater skal prosessen skape, dvs. formålet?
    - Hvem skal prosessen skape verdier og resultater for, dvs. brukergruppene?
  - Formulèr forslag til formål m/brukergrupper

#### 4 Formulering av kvalitetskriterier

- Idemyldring knyttet til formulering av kvalitetskriterier for aktivitetsområdet
  - de bør reflektere de viktigste delaktivitetene
  - de bør være så konkrete at det er mulig å etterprøve dem
  - de bør være realistiske
  - de kan knyttes både til prosess og sluttresultat
- Formuler forslag til kvalitetskriterier

#### 5 Formulere handlinger, ansvar og tidsfrister

- Idemyldring knyttet til:
  - Hva er de viktigste handlingene som må utføres for at formål skal oppnås og kvalitetskriterier skal bli fulgt opp i praksis?
  - Hvem bør ha ansvaret for utførelsen?
  - Når bør handlingene utføres?

På CD platen finner du hjelpeskjema som kan brukes under arbeidet med å utarbeide kvalitetsdokument. Det heter vedlegg 7.2.



## 7.4 Kvalitetsdokument – et eksempel

Hele eksempelet finnes også som vedlegg 7.3.

Virksomhet: <b>Porsgrunn kommunale kulturskole</b>	Dokument: HUtviklingsarbeid/KD strategisk ledelse
Omfatter: <b>Utøve strategisk ledelse</b>	Utgave: 01 Dato: 01.11.2003
Utarbeidet av:	Godkjent av:

### Formål:

Å utøve strategisk ledelse skal først og fremst bidra til:

1. At kulturskolen utvikler seg i ønsket retning nedfelt i utviklingsplan.
2. At hovedmålsettingene til kulturskolen er forankret hos de ansatte, eierne og samarbeidspartnerne.
3. At kulturskolen kan endre seg i samsvar med nye bruker-/samfunnsbehov og endringer i rammevilkårene

### Kvalitetskriterier

Kjennetegn på god praksis når det gjelder å utøve strategisk ledelse, er først og fremst at:

1. Med "Rammeplan for kulturskolen" som basis har kulturskolen utformet en visjon, noen hovedmål og en strategi.
2. Lokale oppdragsgivere, de ansatte og brukerrepresentanter har fått et eierforhold til visjon og hovedmål ved at de har vært involvert i utarbeidelsen av dem.
3. Ansatte har fått et eierforhold til strategien ved at de har vært involvert i utarbeidelsen av den.
4. Planleggingen av opplæringen og andre viktige prosesser tar utgangspunkt i hovedmål og strategi.
5. Kulturskolen har oversikt over endringer i brukerbehov, samfunnsbehov og rammevilkår og justerer visjon, hovedmål og strategi i samsvar med disse endringene.
6. Kulturskolen tar i bruk kvalitetsutviklings-verktøy for å vurdere skolens virksomhet.

### Bruksområde

Dokumentet gjelder det strategiarbeidet som kulturskolens rektor har hovedansvaret for.

### Ansvar

Rektor har ansvar for at utøvelsen av strategisk ledelse gjennomføres etter de retningslinjer som dette kvalitetsdokumentet foreskriver.

### Gjennomføring av kvalitetskriterier 1 - 3

	<b>Handlinger</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Tid</b>
1	Lage plan for strategisk ledelse med hovedvirkemiddel utviklingsplan	Rektor	
2	Notere tilfeldige innspill	Rektor	August – desember år 1
3	Idedugnad. Planleggingsdag med hovedtema: utviklingsplan	Rektor Alle tilsatte	januar år 2
4	Kulturskoleutvalget gis anledning til å komme med innspill på neste års utviklingsplan.	Rektor utvalget	Januar / februar år 2
5	Plangruppa bearbeider forslag fra kollegiet og utvalget og gis også anledning til å komme med egne innspill.	Rektor Plangruppa	Februar / april år 2
6	Utviklingsplan oversendes administrasjonen / hovedutvalget.	Rektor	Mai år 2
7	Grundig gjennomgang av utviklingsplan i personalmøte	Rektor	August år 2
8	Planen settes ut i live(t?)	Rektor Alle tilsatte	August år 2
9	Evalueringer / justeringer gjøres etter hvert så det enkelte tiltak er ferdig.	Rektor og involverte tilsatte	Sept år 2 Juni år 3
10	Hovedevaluering	Rektor Alle tilsatte	Mai / juni År 3

Viktig: å være våken og mottagelig for nye ideer underveis! Sette disse ut i live selv om de ikke står i utviklingsplan!



## 7.5 Utarbeide serviceerklæringer

En serviceerklæring er en skriftlig informasjon til brukerne og som konkret beskriver innholdet i en tjeneste, og som virker moralsk forpliktende for tjenesteyteren.

I sum er innholdet i tjenesten og måten den blir utført på et uttrykk for tjenestens total kvalitet.

Hensikten med serviceerklæringer er å:

- gi brukene oversiktlig og realistisk informasjon om tjenestene og måten de blir levert på
- utvikle dialogen med brukene for å gi dem innflytelse på utformingen av og kvaliteten på tjenestetilbudet
- avklare gjensidige forventninger mellom brukerne og de som yter tjenestene

Forutsetninger for å lykkes med serviceerklæringer:

- de må gi grundig informasjon til brukerne om innholdet
- det må skapes eierforhold til dokumentene blant de ansatte
- de må gjelde tjenester som er viktige for brukerne
- de må være presise
- de må definere kvalitetsnivået passe høyt
- de må inneholde informasjon om rutine for tilbakemelding/klage og klagehåndtering
- de bør utformes i samarbeid mellom 3 parter: politikere, de ansatte og brukerne
- det må avklares hvem som "eier" serviceerklæringen

Fremgangsmåten for å utvikle serviceerklæringer kan skisseres i 5 trinn. Se figur 7.1.



Figur 7.1

### Trinn 1:

Her er det viktig å avklare hvilke tjenester som skal ha en slik erklæring og hvilke brukergrupper erklæringen henvender seg til. Det bør utarbeides serviceerklæringer for:

- tjenester som når mange brukere
- tjenester som brukerne opplever som viktige
- tjenester som rettes mot eksterne brukere
- tjenester der kvaliteten er definert og konkretisert

### Trinn 2:

Fremgangsmåte for kartlegging av kvalitetselementer:

- 1 Skaffe oversikt over eksisterende kvalitetskrav og forutsetninger i:
  - lover, forskrifter, rammeplan
  - kommunale vedtak, kvalitetsdokumenter, prosedyrer, rutiner
  - andre kilder: brukerundersøkelser, profesjonsstandarder oa.
- 2 Liste opp viktige element knyttet til teknisk kvalitet (innholdskvalitet)
- 3 Liste opp viktige element knyttet til måten tjenesten blir levert på (servicekvalitet)

### Trinn 3:

Fremgangsmåte for utforming av selve serviceerklæringen:

- 1 Prioritering av de kvalitetselementene som er kartlagt
- 2 Konkret formulering av de prioriterte kvalitetselementene i form av tallfestede indikatorer eller verbal konkretisering
- 3 Sjekke at formuleringene både er realistiske og noe å strekke seg etter
- 4 Sjekke at brukerne forstår innholdet

En serviceerklæring bør ha denne utformingen:

- Tjeneste(r) og målgruppe(r)
- Løfter om kvalitet - innhold
- Løfter om kvalitet - service
- Hva som forventes av brukere
- Søknadsprosedyrer, prinsipper for tildeling av tjenesten
- Hvordan klage – rutiner for klagehåndtering
- Annen viktig informasjon (kontaktpersoner, åpningstider oa.)

### Trinn 4:

Innføre serviceerklæringene og informasjon til brukerne:

- Skape de interne forutsetningene for innføring av serviceerklæringen:

- ledelse som er pådriver og som gir medarbeiderne ressurser og rammer til å oppfylle løftene i erklæringene
- medarbeidere med serviceholdning og med motivasjon og kompetanse til å oppfylle løftene
- Informere brukerne om serviceerklæringen gjennom ulike kanaler:
  - postforsending
  - utdeling ved kontakt
  - utsending i samband med vedtak om opptak
  - kommunens/kulturskolens hjemmeside

### Trinn 5:

Evaluerer av serviceerklæringen på to måter:

- 1 Intern evaluering av:
  - i hvilken grad kulturskolen klarer å innfri løftene i erklæringen
  - i hvilken grad erklæringen sikrer kvalitet, effektivitet og brukerdiallog
- 2 Ekstern evaluering av:
  - brukernes vurdering av om erklæringen er lettfattelig, konkret og relevant
  - brukernes vurdering av om praksis stemmer med det som erklæringen lover og om løftene er i samsvar med den kvaliteten brukerne forventer

## 7.6 Serviceerklæring – et eksempel

Eksempelet finnes også som vedlegg 7.5



Kvalitetsdokument for Sandefjord Kulturskole:  
**SERVICEERKLÆRING**

***Sandefjord Kulturskole er en arena for kulturell glede, utfoldelse og mestring.***

Kulturskolen er et offentlig undervisningstilbud i kunstfag til alle interesserte i kommunen.

Barn og ungdom er hovedmålgruppe for kulturskolens tilbud.

Kulturskolen skal være

- et sted der elever og foreldre er trygge og opplever samhold
- et sted som verdsetter elevenes mangfold og utvikler den enkeltes potensial
- et sted som gir sine elever kunstopplevelser
- et sted som fremmer glede i skapende virksomhet og kunstnerisk utvikling hos elevene
- et sted hvor elevene kan få en meningsfylt og stimulerende fritidsaktivitet
- et sted som legger til rette for samhandling på tvers av kunstfag
- en attraktiv arbeidsplass for de ansatte
- et nytenkende kulturpedagogisk ressurscenter ovenfor barnehage, grunnskole og for det øvrige kulturlivet i kommunen

**DETTE KAN DU FORVENTE AV KULTURSKOLEN**

- Tilbyr opplæring hos høyt kvalifiserte pedagoger og utøvere
- Gir opplæring tilpasset den enkelte elevs forutsetninger, behov og interesser (nivå)
- Gir opplæring innenfor tydelige og faste rammer
- Gir både faglig og sosial utvikling for eleven
- Undervisning organisert enten som enkeltundervisning eller i grupper
- Innvilget elevplass beholdes i prinsippet til man selv sier den opp
- Delta ved konserter og andre arrangement/forestillinger
- Tilbud om konferansetimer til foreldre og foresatte
- Tilbud om å leie instrument i en startperiode på 1 – 2 år (stryke- og blåseinstrument)
- Være rådgivende ved anskaffelse av eget instrument
- Foretar jevnlig brukundersøkelser
- Gir gjerne informasjon om mulige lærere som kan kontaktes mens man venter på elevplass ved kulturskolen
- Er læreren syk eller forhindret fra undervisningen forsøker skolen etter beste evne å skaffe vikar
- Dersom søker får plass ved høstens opptak gis beskjed om dette før skolestart. Dersom det åpner seg muligheter for elevplass i løpet av skoleåret vil det bli gitt beskjed om dette og til hvilken pris. Søkere som ikke får tildelt elevplass blir ikke tilskrevet.
- Det gis søskenmoderasjon med 25 % fom. elevplass nr. 2

#### DETTE FORVENTER VI AV ELEVEN

- At eleven møter til rett tid og vel forberedt til undervisningen
- At eleven setter av tid til å være med på konserter, forestillinger og prosjekter utenom den ukentlige undervisningen
- At eleven melder fravær på forhånd til kontoret eller faglærer
- At elever kan miste sin elevplass ved gjentatt ugyldig fravær, ved manglende interesse eller ved dårlig oppførsel

#### DETTE FORVENTER VI AV FORESATTE

- At de oppmuntret og støtter barna, og legger forholdene til rette for daglig øving hjemme
- At de melder fra til kontor eller lærer dersom eleven skal være borte fra undervisningen
- At de tar kontakt med læreren dersom de har spørsmål eller ønsker å komme med innspill til undervisningen
- At de, etter avtale med læreren, kjøper noter og nødvendig utstyr
- At de har ansvaret for at utleieinstrument blir tatt godt vare på og sørger for at dette er forsikret ved evt. skade
- At de overholder frister for inn- og utmeldinger og elevpengebetaling

#### KULTURSKOLEN HAR FØLGENDE TILBUD

- Opplæring på de fleste instrumenter – Gjennom individuell undervisning får hver elev opplæring som er tilpasset sitt eget nivå
- Sang
- Musikkbasar (musikkførskole med lek, bevegelse, sang og spill i mindre grupper)
- Musikkmanesjen (sang, spill, lytting og drama i skjønn forening. Et morsomt år for skolestartere)
- Karusell (elevene opplever kunst/kulturuttrykk gjennom bolker av ulik aktivitet som musikk, bilde/maling/forming, gjøglerkurs og dans)
- Diverse samspillgrupper og vokalensemble
- Orkester og blåseensemble
- Folkemusikk (spelemannslag ensemble)
- Musikterapi (tilpasset musikkaktivitet for barn og voksne med spesielle behov)
- Drama (nybegynnere og viderekommende)
- Bilde (gruppeopplæring)
- Rockeverksted (vi tilbyr øvelokaler, samt tilbud om instruksjon etter behov)
- Undervisning i musikk og andre kunstuttrykk på flere grunnskoler

#### DETTE KOSTER TILBUDENE (pr. semester/kurs)

- Spille- og sangopplæring kr. 1085
- Gruppeundervisning kr. 1085/950
- Periodiske kurs kr. 850/425
- Samspilltilbud kr. 325
- Rockeverksted kr. 150 (pr. ukentlig time øving gjennom semesteret)
- Instrumentleie kr. 200
- Materiellavgift kr. 50 pr. semester

#### DERSOM DU LURER PÅ NOE ELLER HAR NOE Å TA OPP MED KULTURSKOLENS LEDELSE

tar du kontakt : SANDEFJORD KULTURSKOLE

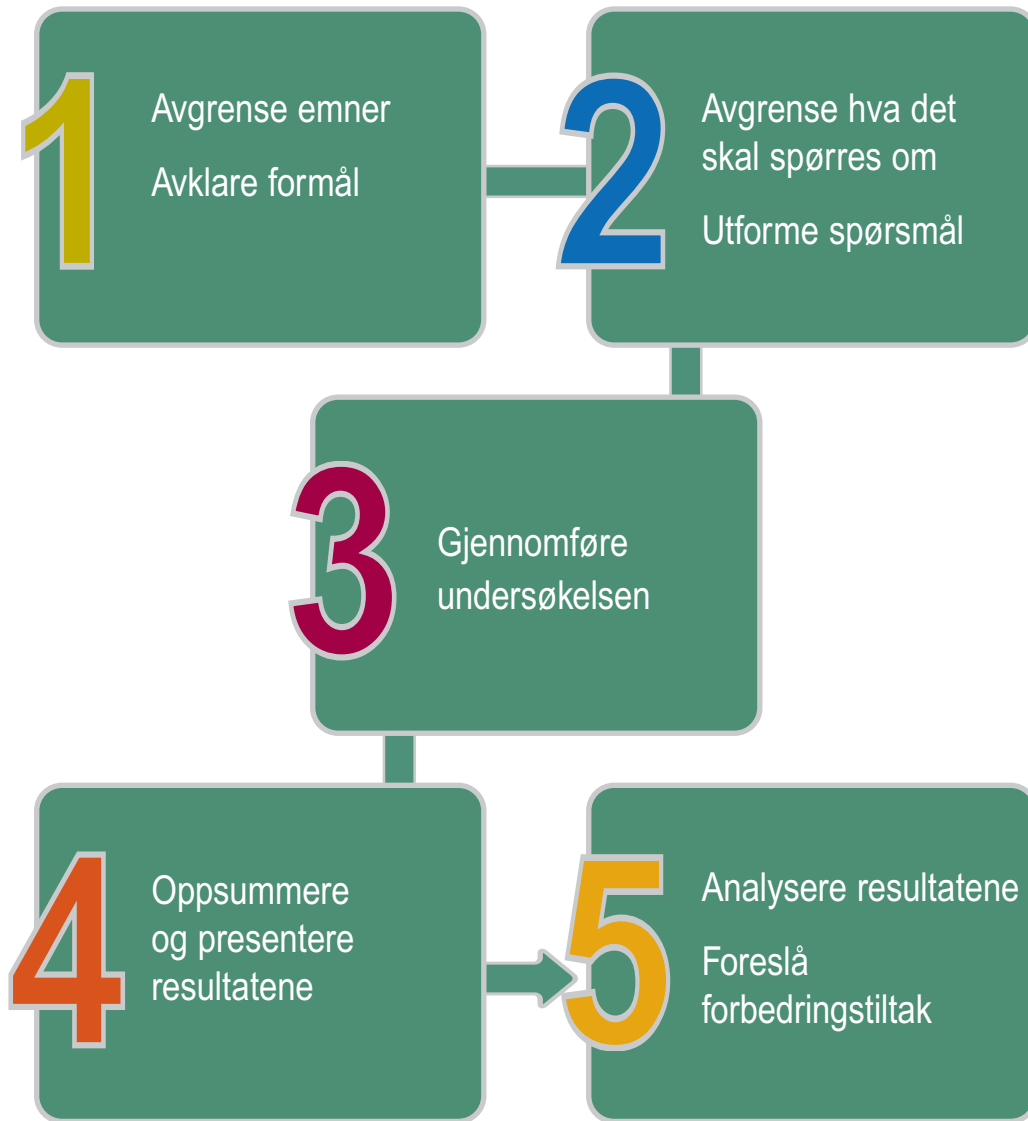
## 7.7 Utarbeide brukerundersøkelser

En brukerundersøkelse er en systematisk innhenting av vurderinger fra kulturskolens brukere. Det viktigste formålet med en brukerundersøkelse er å få et godt grunnlag til å gjennomføre forbedringer av kulturskolens praksis. I tillegg vil gode brukerundersøkelser være et signal om at kulturskolen tar brukerne på alvor og bidrar dermed til å styrke tilliten til kulturskolen.

For å lykkes med brukerundersøkelser, må en rekke forutsetninger oppfylles:

- Brukerne må informeres på forhånd om hensikten med undersøkelsen, om opplegget for gjennomføringen og om hvordan resultatene skal presenteres og følges opp
- I gjennomføringen må det brukes metoder som sikrer at informasjonen som hentes inn er pålitelig og gyldig
- Spørsmålene må i størst mulig grad knyttes til de kvalitetskriteriene kulturskolen selv har definert slik at resultatene sier noe om i hvilken grad kulturskolens reelle praksis er i samsvar med ønsket praksis
- Det bør spørres både om hvor viktige ulike forhold er for brukeren og hvor tilfredse de er med disse forholdene
- Resultatene fra undersøkelsen må presenteres både for ansatte og brukere
- Både ansatte og brukerrepresentanter bør involveres i analyse av resultatene
- Analysen av resultatene bør ende opp i:
  - strakstiltak for å forbedre praksis som brukerne er misfornøyde med
  - justering av planene for ønsket praksis for å oppnå at brukerne får realistiske forventninger til kulturskolen
  - valg av forbedringsområder

Figur 7.2 viser de viktigste fasene i gjennomføringen av brukerundersøkelser.



Figur 7.2

### Fase 1:

Først må kulturskolen bestemme hva brukerundersøkelsen skal handle om, og hvilke brukergrupper som skal delta i undersøkelsen. Emner for undersøkelsen kan være alle vesentlige sider ved kulturskolen, men kan også avgrenses til noe som kulturskolen føler særlig behov for å la brukerne vurdere.

De viktigste formålene med brukerundersøkelsen bør også avklares i starten. Eksempel på slike formål kan være:

- Å kartlegge brukernes (og potensielle brukeres) framtidige behov
- Å kartlegge brukernes tilfredshet med det tilbudet de får i dag
- Å kartlegge hvor viktig ulike forhold ved kulturskolens tjenester er for brukerne
- Å kartlegge årsaker til ulike forhold, f. eks. misnøye med deler av kulturskolens praksis

### Fase 2:

Når emnene og formålene med undersøkelsen er bestemt, må det innenfor hvert emne avklares hva det skal spørres om, og de konkrete spørsmålene må utformes.

For å sikre seg at det spørres om de viktigste forhold innen hvert emne, kan både ansatte og brukere fylle ut et såkalt Lotus-diagram. I eksemplet i figur 7.3 har brukerrepresentanter formulert hva som er avgjørende for at en kulturskole er god, for å gi innspill om hvilke emner brukerundersøkelsen skal dreie seg om. Eksempelet finnes også som vedlegg 7.6 og 7.7.



# Lotusdiagram



Figur 7.3

På bakgrunn av dette innspillet kan skolen velge ut alle eller noen av emnene, og brukerne og ansatte kan inviteres til å konkretisere kjennetegn ved de emnene som er valgt ut ved å fylle ut firkantene rundt hver av de prioriterte emnene. Dermed kan de som skal lage spørsmålene få enda klarere ønsker om hva spørsmålene skal dreie seg om.

Et alternativ til å bruke Lotus-diagram, kan være at ansatte og brukere lager hypoteser som de ønsker at undersøkelsen skal teste.

Ved utforming av selve undersøkelsen er det mange hensyn å ta:

- En må stille ett spørsmål av gangen
- Spørsmålene må ikke inneholde innebygde påstander
- Spørsmålene må ikke innholde ord og formuleringer som brukerne kan tolke svært forskjellig
- Ved lukkede spørsmål må svaralternativene gi alle brukere mulighet til å finne et passende alternativ, og alternativene må være formulert slik at det vil gi en spredning i svar
- Formuleringene i spørsmålene må tilpasses målgruppen
- Også spørsmålsmengden må tilpasses målgruppen – med unge respondenter kan en ikke ha for mange spørsmål

- Rekkefølgen av spørsmålene bør være gjennomtenkt. I starten bør det være enkle spørsmål for å skape følelse av at ”dette klarer jeg”
- Det kan være fornuftig å gruppere spørsmålene i ulike temaer, slik at det er mulig å bruke samleindikatorer i presentasjonen av resultatene
- Dersom det er viktig å få dokumentert hvordan ulike brukere svarer, må man lage spørsmål som gjør det mulig å sortere brukerne f. eks. i alder, kjønn, bosted, hvilket tilbud de får av kulturskolen osv.

### **Fase 3:**

Før gjennomføringen av undersøkelsen må de som skal besvare den informeres om hensikt, opplegg og oppfølging av resultatene. Det er også viktig å tenke over hvordan man vil gjennomføre selve undersøkelsen for å sikre høy svarprosent og sørge for at svarene i minst mulig grad blir påvirket av situasjonen brukeren svarer på spørsmålene i.

### **Fase 4:**

Svarene må oppsummeres i en form som får fram det som var hensikten med undersøkelsen. Det er et krav at hovedresultatene blir presentert for alle som blir berørt eller har deltatt i en slik undersøkelse.

### Fase 5:

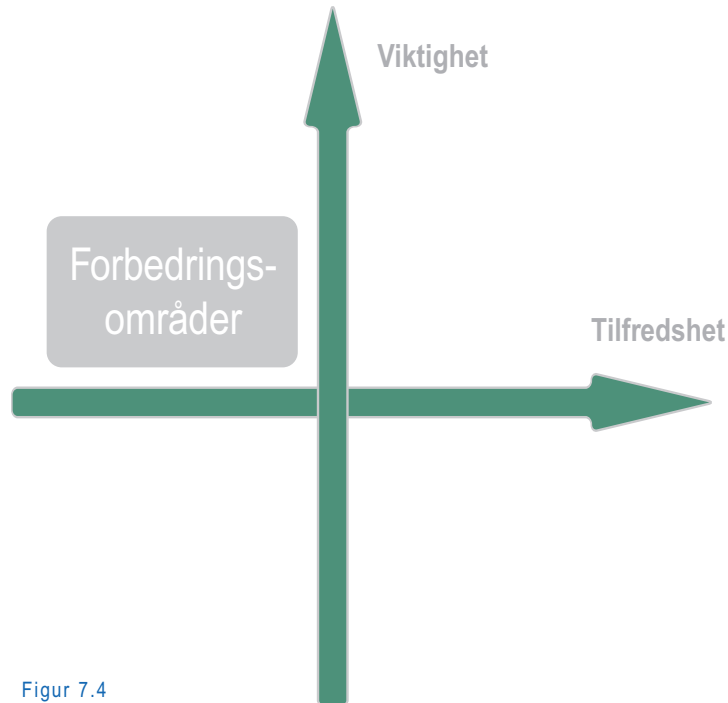
Ansatte og brukerrepresentanter bør engasjeres i analysen av resultatene. De grunnleggende spørsmål en bør besvare i analysen er:

- Hva er den viktigste informasjonen som kommer fram i undersøkelsen?
- I hvilken grad kan vi stole på resultatene?
- Har ulike brukergrupper systematiske forskjeller i svarene?

- Hva kan bidra til å forklare de resultatene som foreligger?

I undersøkelser som både spør om hvor viktig brukerne synes at ulike forhold er, og som spør hvor tilfredse de er med de samme forholdene, kan resultatene sorteres i følgende system, vist på figur 7.4.

Forbedringsområdene bør en finne der brukerne synes noe er viktig og der de er lite tilfredse med dagens praksis.



Figur 7.4

## 7.8 Brukerundersøkelse – et eksempel

Her følger et eksempel på en brukerundersøkelse fra Kulturskolen i Melhus.

Eksempelet finnes også som vedlegg 7.8.

### Brukerundersøkelse - Kulturskolen

Til elevene

Nedenfor har vi satt opp en del spørsmål om ditt forhold til kulturskolen som vi ber deg svare på. Du skal foreta en rangering fra 1 (svært dårlig kvalitet) til 6 (svært god kvalitet). Sett kryss i den ruta du mener stemmer best med din oppfatning. Men først vil vi be deg om å svare på følgende spørsmål:

Hvilket tilbud deltar du på?						
Hvor lenge har du gått på kulturskolen?						
Hvilken aldersgruppe tilhører du?	5.-7.klasse:	<input type="checkbox"/>	8.-10.klasse:	<input type="checkbox"/>	Vid.skole:	<input type="checkbox"/>
Hvorfor går du på kulturskolen?	Fordi jeg vil lære å spille, danse etc. <input type="checkbox"/> Fordi jeg vil være sammen med vennene mine <input type="checkbox"/> Fordi foreldrene mine ønsker det <input type="checkbox"/>					

### Resultat for brukerne

	Synes du læreren din på kulturskolen:	Svært liten grad			Svært stor grad			Vet ikke
1	Gir deg det du har forventet av tilbudet?	1	2	3	4	5	6	7
2	Hjelper deg til å bli bedre?	1	2	3	4	5	6	7
3	Gir deg lyst til å lære?	1	2	3	4	5	6	7
4	Gir deg de rette utfordringer?	1	2	3	4	5	6	7
5	Holder orden og disiplin?	1	2	3	4	5	6	7

### Trivsel

	Trives du:	Svært liten grad			Svært stor grad			Vet ikke
6	På kulturskolen?	1	2	3	4	5	6	7
7	Sammen med læreren?	1	2	3	4	5	6	7
8	Sammen med de andre elevene på kulturskolen?	1	2	3	4	5	6	7
9	Med opplæring alene?	1	2	3	4	5	6	7
10	Med opplæring i gruppe?	1	2	3	4	5	6	7

### Elevmedvirkning

	<i>Har du mulighet til:</i>	Svært liten grad			Svært stor grad			Vet ikke
11	A være med og bestemme hvordan du skal legge opp eget arbeid/øving?	1	2	3	4	5	6	7
12	A påvirke hvilken lærer du får?	1	2	3	4	5	6	7
13	A bytte tilbud?	1	2	3	4	5	6	7
14	A velge "sjanger" på det tilbudet du har valgt?	1	2	3	4	5	6	7
15	A få brukt det du lærer, for eksempel ved opptredener og lignende	1	2	3	4	5	6	7

### Respektfull behandling

	<i>Synes du læreren din på kulturskolen:</i>	Svært liten grad			Svært stor grad			Vet ikke
16	Møter deg på en positiv måte?	1	2	3	4	5	6	7
17	Behandler deg med høflighet og respekt?	1	2	3	4	5	6	7
18	Tar deg på alvor?	1	2	3	4	5	6	7

### Informasjon

	<i>Har/Får du informasjon om:</i>	Svært Liten grad			Svært stor grad			Vet ikke
19	Hvordan du kan nå læreren din utenom timene?	1	2	3	4	5	6	7
20	Endringer på avtaler/timer?	1	2	3	4	5	6	7
21	De andre tilbudene på kulturskolen?	1	2	3	4	5	6	7
22	Arrangement i kulturskolen?	1	2	3	4	5	6	7

### Fysisk læringsmiljø

	<i>Hvor fornøyd/misfornøyd er du med:</i>	Svært misfornøyd			Svært fornøyd			Vet ikke
23	Standarden på øvingslokalene?	1	2	3	4	5	6	7
24	Standarden på materiell og utstyr?	1	2	3	4	5	6	7
25	Valg av sted der du får opplæring?	1	2	3	4	5	6	7

### Generelt

	<i>Til slutt vil vi stille deg et spørsmål om hvor god du synes kulturskolen er samlet sett:</i>	Svært misfornøyd			Svært fornøyd			Vet ikke
26	Hvor fornøyd/misfornøyd er du med kulturskolen samlet sett?	1	2	3	4	5	6	7

Har du noen andre kommentarer til hvordan du har det på kulturskolen?

Takk for hjelpen!

## Kapittel 8 - Lokale avklaringer

### 8.1 Fire forhold

De to foregående kapitlene har beskrevet hva som kreves av et system for kvalitetsutvikling, og har beskrevet sentrale metoder som kan brukes i arbeidet innen systemet. Den enkelte kulturskole må avklare hvordan hele eller deler av det systemet skal anvendes i egen virksomhet. Noen kulturskoler må også vurdere hvordan systemet kan integreres eller kombineres med kvalitetssystemet som kommunen eller etaten allerede har.

Fire forhold bør avklares tidlig:

- 1 Fordeling av ansvar og myndighet knyttet til systemet
- 2 Ressursfordeling – hvordan ressurser som er avsatt til systemet er fordelt
- 3 Dokumentstruktur – hvordan gyldige dokumenter i systemet er organisert, og hvor de er å finne
- 4 Handlingsplan – hva kulturskolen skal gjøre for å utvikle, ta i bruk og vedlikeholde systemet

### 8.2 Fordeling av myndighet og ansvar

På kulturskolen bør en person ha et ansvar for det praktiske arbeidet med å utvikle, bruke og vedlikeholde systemet for kvalitetsutvikling. Det bør presiseres hvilke konkrete oppgaver som tillegges denne funksjonen. Hvis det ikke er skolens rektor som har dette ansvaret, må vedkommende samarbeide nært med rektor.

Rektor har det overordede ansvaret for systemet for kvalitetsutvikling, og godkjenner alle dokumentene som hører til systemet. Alle ansatte på kulturskolen har ansvar for å følge opp innholdet i gyldige dokumenter.

### 8.3 Ressursfordeling

En avgjørende forutsetning for at systemet for kvalitetsutvikling skal fungere etter hensikten, er at det settes av tilstrekkelig tid til arbeidet. Det bør derfor årlig settes av tid til nødvendige aktiviteter, for eksempel til arbeidsgrupper som skal lage utkast til dokumenter, til egenvurderinger, til brukerundersøkelser, til analyse av vurderingsresultater o.a. Slik ressursfordeling må også nedfelles i den enkeltes arbeidsplan. Det bør også lages en årlig oversikt over hvordan økonomiske ressurser som anvendes på systemet skal fordeles.

## 8.4 Dokumentstruktur

Anbefalt dokumentstruktur i systemet for kvalitetsutvikling beskrives i figur 8.1.



Figur 8.1

En utviklingsplan inneholder vanligvis en visjon for kulturskolen, en analyse av kulturskolens sterke og svake sider, en presentasjon av de områdene kulturskolen har særlig behov for å utvikle de neste par årene og hvilke mål og tiltak som skal gjennomføres på disse områdene

Kvalitetsdokumentene skal beskrive ønsket kvalitet på kulturskolens viktigste arbeidsprosesser.

Andre viktige aktiviteter og prosesser kan styres ved hjelp av andre typer dokumenter, f. eks. rutiner, prosedyrer, arbeidsbeskrivelser, sjekklister, skjemaer o.a. Disse dokumentene kan være knyttet til et kvalitetsdokument som et vedlegg, eller de kan være enkeltstående dokumenter.

Årsplanen har med de viktigste enkeltaktivitetene i kulturskolen gjennom året, når de skal gjennomføres og hvem som skal gjennomføre dem. Den utarbeides med utviklingsplanen og kvalitetsdokumentene som grunnlag.

Alle dokumentene utformes med den hensikt å innfri forventningene til brukere, oppdragsgivere og de ansatte i kulturskolen (profesjonen).

## 8.5 Handlingsplan

Etter at det er tatt en beslutning om at kulturskolen skal bygge opp og ta i bruk et system for kvalitetsutvikling bør det settes opp en handlingsplan for å konkretisere hva som må gjøres for å utvikle systemet, hvordan og når de ulike elementene skal tas i bruk, og hvordan systemet skal vedlikeholdes og evalueres. Planen bør også ta med kompetanseutviklingstiltak.

Handlingsplanen bør inkludere alle aktiviteter som er nødvendige for at samtlige krav til systemet er oppfylt.





# Kapittel 9 - En helhetlig kvalitetsprosess

## 9.1 Forutsetninger for å lykkes med kvalitetsutvikling

Det er en rekke forutsetninger som må oppfylles dersom kulturskolene skal lykkes med å innføre og bruke et system for kvalitetsutvikling:

- **Aksept og forståelse i ledelsen**

Kulturskolens ledelse må kjenne systemet, prioritere arbeidet med det og få med andre til å utvikle og praktisere det. Kulturskolens rektor bør være forbilde ved selv å praktisere systemet.

- **Kompetanse**

Kulturskolen må utvikle og vedlikeholde kompetansen som skal til for å bruke de metodene som hører til systemet. Alle ansatte bør vite hva et kvalitetssystem er, og hva som er hensikten med det. En del av de ansatte bør beherske metodene for å planlegge ønsket kvalitet og vurdere kulturskolens praksis.

- **Klar ansvarsfordeling**

Det må ikke være tvil om hvem som har overordnet ansvar for å bygge opp, bruke og vedlikeholde systemet for kvalitetsutvikling. Det må også være klart hvem som har det praktiske ansvaret for å utføre de oppgavene bruk av systemet krever.

- **Tilstrekkelige ressurser**

Kulturskolene må prioritere tid til kvalitetsarbeid. For å bidra til å gjøre det mulig, bør alt utviklingsarbeid skje innen rammene for systemet for kvalitetsutvikling.

- **Involvering av ansatte og brukere**

Kulturskolens ansatte og representanter for brukerne bør involveres både i planleggingen av ønsket kvalitet og i vurdering av kulturskolens praksis. Bare på denne måten kan det skapes bred aksept og forståelse for kvalitetsarbeidet.

- **Samarbeidskultur**

Da systemet krever at både ledere, ansatte og brukere skal konkretisere sine forventninger til kulturskolen, og at de skal bidra i vurderingen av skolens praksis, er det nødvendig at disse gruppene samarbeider.

- **Aksept for vurdering og korrigerings**

Vurdering av kulturskolens reelle praksis og korrigerings/forbedring av uholdbar praksis er helt sentrale aktiviteter i systemet. Dette kan være både vondt og vanskelig, men uten systematisk vurdering og korrigerings vil systemet i liten grad føre til kvalitetsforbedring.

- **Systemforståelse**

Uten at ledere og ansatte på kulturskolen har en felles forståelse av de rammer som gjelder for skolens virksomhet, vil det bli svært vanskelig å utvikle et system som skal forplikte alle

- **Motivasjon**

Motivasjon hos ledere og ansatte er avgjørende for at et system for kvalitetsutvikling skal fungere etter hensikten. Motivasjon skapes gjennom grundig informasjon, involvering i det praktiske arbeidet, medbestemmelse og god oppfølging og oppmuntring.

- **Håndbok med handlingsplan**

Skolene må ha lett tilgjengelig informasjon om systemet og metodene knyttet til det. De må også ha en forpliktende og realistisk handlingsplan for utvikling av systemet som angir hvem som skal gjøre hva når.

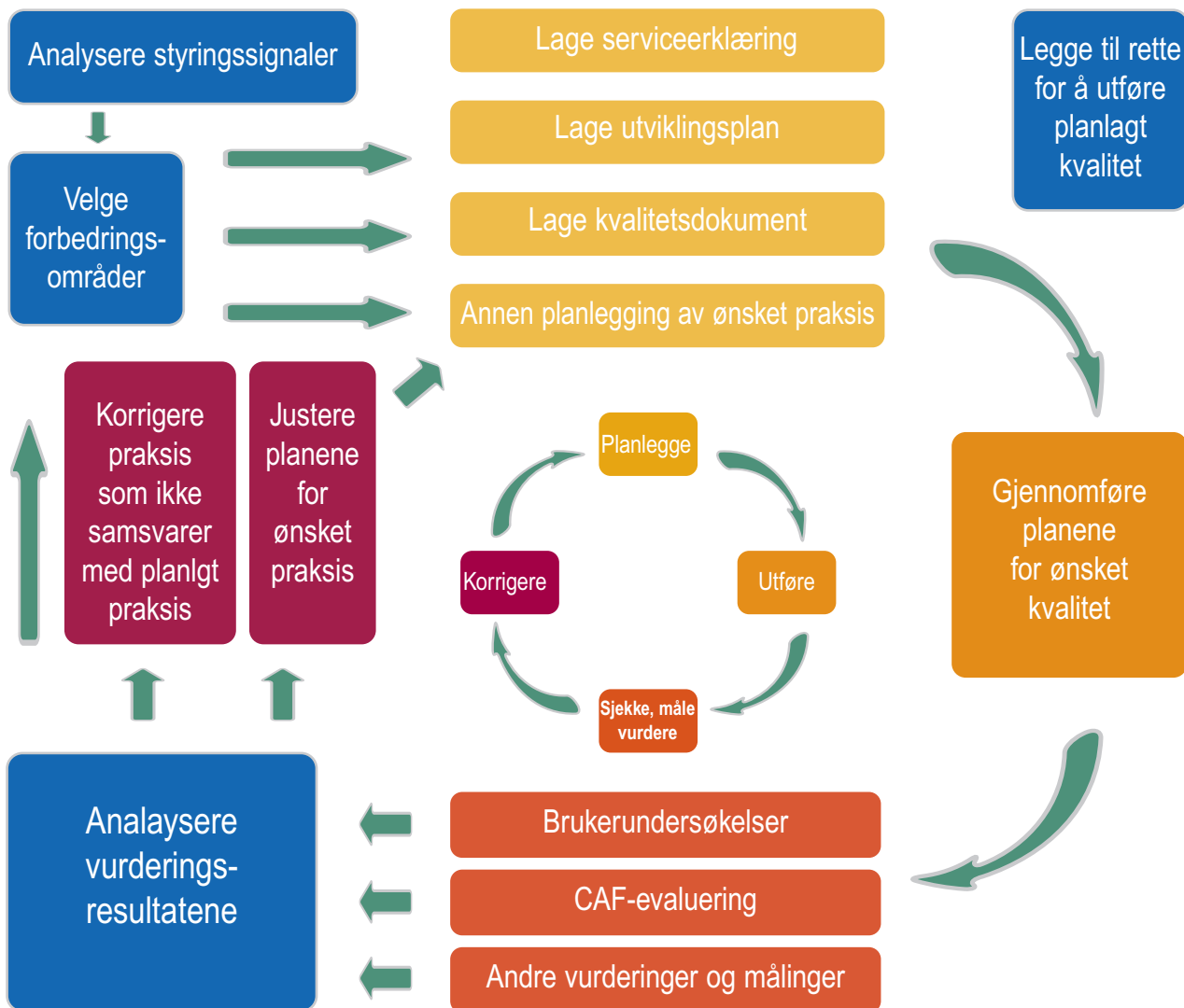
På flere stadier i utviklingen av systemet for kvalitetsutvikling bør kulturskolene analysere i hvilken grad de oppfyller de forutsetningen som er nevnt ovenfor. På bakgrunn av analysen bør kulturskolen gjennomføre tiltak som bedrer skolens muligheter for å lykkes.



## 9.2 Helhetlig kvalitetsutvikling – trinn for trinn

De ulike stadiene og hovedaktivitetene i systematisk kvalitetsutvikling vises i figur 9.1. De fleste aktivitetene er knyttet til de fire obligatoriske fasene i alt kvalitetsarbeid:

- 1 Planlegge ønsket kvalitet
- 2 Utføre planene for ønsket kvalitet
- 3 Vurdere/måle/sjekke om reell praksis er i samsvar med ønsket praksis
- 4 Korrigering/forbedring av praksis som ikke samsvarer med ønsket praksis



Figur 9.1

### Trinn 1

Kulturskoler uten særlig erfaring med systematisk kvalitetsutvikling anbefales å starte opp i vurderingsfasen. En særlig systematisk måte å gjøre det på, er å bruke CAF-evaluering der ansatte vurderer praksis på områder som er avgjørende for kvaliteten på kulturskolen. I tillegg kan det gjennomføres en brukerundersøkelse.

### Trinn 2

Etter at vurderingene er gjennomført, bør flest mulig engasjeres i analysen av resultatene. Hvor tilfredse er brukere og ansatte på områder som er viktige for dem? Hva kan forklare resultatene? Hva bør kulturskolen gjøre?

### Trinn 3

Analysen av vurderingsresultatene bør konkludere med tre typer forbedringstiltak:

- Rask korrigering/forbedring av praksis som opplagt er uholdbar
- Justering av tidligere planer
- Valg av forbedringsområder som krever planlegging av hvilken praksis som kulturskolen ønsker å ha i framtida (før endelig valg av forbedringsområder bør en også analysere styringssignaler fra kommunen og sentrale myndigheter)

### Trinn 4

Etter at forbedringsområder er valgt, bør ansatte engasjeres i planlegging av ønsket kvalitet på viktige områder/prosesser i kulturskolen. På noen områder bør brukere også være med. Konkretiseringen av den kvaliteten brukerne kan forvente bør utformes i en serviceerklæring. Planleggingen av de viktigste arbeidsprosessene i kulturskolen gjøres ved å utarbeide kvalitetsdokumenter. Planlegging av det som kulturskolen har særlig behov for å utvikle, utformes i en utviklingsplan for skolen.

### Trinn 5

Når ønsket kvalitet er planlagt, er det kulturskolens ledelse som har ansvaret for å legge til rette for at det er mulig å gjennomføre planene.

### Trinn 6

Etter et intervall på 1-2 år, er det tid for oppstart av ny runde i kvalitetssirkelen ved å vurdere og måle om reell praksis er i samsvar med reell praksis.



# DEL IV: Vedlegg

Siste del av boken består av en ordliste, en oversikt over det som finnes av filer på vedlagte CD og en henvisning til Norsk Kulturskoleråds nettsted.





## Ordliste

Her følger en alfabetisk liste over begreper som ofte brukes i samband med kvalitetsutvikling, med en kort forklaring.

### **Arbeidsprosess:**

En sammenhengende rekke av aktiviteter som til sammen skaper resultater/verdier for spesifikke brukergrupper. Arbeidsprosesser har et start- og stoppunkt, og har en viss regelmessighet og omfang. Kvalitet handler først og fremst om hvordan arbeidsprosessene blir utført.

### **Benchmarking:**

Se målestokkanalyse

### **Brukere:**

De som kulturskolen skaper verdier/resultater for

### **CAF-evaluering:**

Common Assessment Framework. En metode for selvevaluering av offentlige organisasjoner som tar utgangspunkt i internasjonalt anerkjente kriterier for kvalitet, og som evaluerer både virkemidler og resultater. Det felles internasjonale rammeverket for vurderingen gjør at organisasjoner kan sammenligne resultater over landegrensene.

### **Kvalitet:**

Å tilgodese behov og innfri forventningene til oppdragsgiverne, til fagprofesjonen og til brukerne.

### **Kvalitetsdokument:**

En plan for ønsket kvalitet på en viktig arbeidsprosess. Kvalitetsdokumentet definerer formålet med prosessen, konkrete kriterier for kvalitet og beskriver de handlingene som må utføres for å oppnå ønsket kvalitet, hvem som skal utføre handlingene og når de skal utføres.

### **Kvalitetssirkelen:**

En modell laget av W. Edwards Deming for å illustrere at de fire grunnleggende fasene i kvalitetsutvikling (planlegge – utføre – vurdere/måle – korrigere) er en kontinuerlig syklus.

### **Prosesskartlegging:**

En metode for å kartlegge alle de viktigste arbeidsprosessene i en virksomhet og de aktivitetene som hører til hver prosess. Prosesskartet brukes som hjelpemiddel ved valg av forbedringsområder og ved analyse og vurdering av nåværende praksis.

### **Serviceerklæring:**

Skriftlig informasjon til brukerne som konkret beskriver innholdet i en tjeneste, og som virker moralsk forpliktende for tjenesteyteren.

### **System for kvalitetsutvikling:**

De prosesser, den dokumentasjon, de roller og de ressurser som behøves for å planlegge, styre og utvikle kvalitet.

### **Totalkvalitetsledelse (TKL):**

TKL er en kvalitetsfokusert ledelsesform som trenger medvirkning fra alle medarbeiderne der langsiktig suksess tilstrebes ved å oppnå kundenes eller brukernes tilfredshet.

### **Målestokkanalyse:**

Betyr sammenligning. Bruk av CAF gjør det mulig å sammenligne seg med andre kulturskoler eller andre norske eller europeiske offentlige virksomheter. Man kan sammenligne seg direkte i forhold til en konkret enhet, eller forholde seg til gjennomsnittresultater for flere enheter ut fra sammenlignbare verdier eller måleresultater. Hensikten med slik sammenligning er å lære av de som har kommet langt, og som representerer god praksis på området.



## Oversikt over innholdet på vedlagte CD

Alle vedlegg finnes også på Norsk Kulturskoleråds nettsted som nedlastbare pdf-dokument. Nettstedet skal tjene som kulturskolerådets ressursbank for området kvalitet. Det videre arbeid med kvalitet samt oppdateringer vil bli kanalisert gjennom dette nettstedet: <http://www.kulturskoleradet.no/kvalitet>

### Kapittel 1

- Figur 1.1 – Kvalitetsformelen
- Figur 1.2 – De involverte
- Figur 1.3 – Total kvalitet
- Figur 1.4 – Demings sirkel

### Kapittel 2

- Figur 2.1 – CAF modell
- Figur 2.2 – NPMs søyler

### Kapittel 3

- Figur 3.1 – Resultater, evaluering 1-2
- Vedlegg 3.1 – Prosjektplan KUP
- Figur 3.2 – Resultater, evaluering KUP/EIPA
- Vedlegg 3.2 – Prosjektrapport KUP
- Figur 3.3 – Resultater, hver kommune

### Kapittel 5

- Figur 5.1 – Demings sirkel
- Figur 5.2 – Dokumentstruktur

### Kapittel 6

- Figur 6.1 – CAF modellen
- Vedlegg 6.1 – CAF-evaluering
- Vedlegg 6.2 – Poengskjema
- Vedlegg 6.3 – Samlepoengskjema
- Vedlegg 6.4 – Eksempel på CAF-evaluering

### Kapittel 7

- Figur 7.1 – Fremgangsmåte serviceerklæring
- Vedlegg 7.1 – Eksempel på prosesskart
- Figur 7.2 – Faser brukerundersøkelse
- Vedlegg 7.2 – Hjelpeskjema kvalitetsdokument
- Figur 7.3 – Lotusdiagram
- Vedlegg 7.3 – Eksempel på kvalitetsdokument
- Figur 7.4 – Viktighet - tilfredshet
- Vedlegg 7.4 – Eksempel på kvalitetsdokument
- Vedlegg 7.5 – Eksempel på serviceerklæring
- Vedlegg 7.6 - Lotusdiagram
- Vedlegg 7.7 – Lotusdiagram
- Vedlegg 7.8 – Eksempel på brukerundersøkelse

### Kapittel 8

- Figur 8.1 – Dokumentstruktur

### Kapittel 9

- Figur 9.1 – Helhetlig prosess

### Annet

- Eksempel lokal prosjektplan
- Mal lokal prosjektplan
- Musikk av W. E. Deming



Norske kulturskoler er under utvikling. Det er et ungt skole-slag som ennå ikke har funnet sin endelige form, og som savner noe fastere rammer. I mange kom-

muner strever kulturskolene med å få tydeliggjort den svært viktige funksjonen de har i lokalsamfunnsutviklingen. I denne situasjonen er det fornuftig å ha fokus på hvordan vi hele tiden kan forbedre og videreutvikle dette skole-slaget. Å bidra i en slik strategi er en av Norsk Kulturskoleråds viktigste oppgaver. Etter at vi først fikk utarbeidet rammeplanen for kulturskolene, er vi glade for nå å kunne fokusere på innhold og kvalitet. I en tid med sterk konkurranse om de økonomiske rammene, og brukere som er mer og mer opptatt av kvalitet, tror vi det er en god strategi å arbeide med kvalitetsutvikling. Derfor denne boken! Vi takker forfatterne, og håper boken kommer til nytte ute i de mange kulturskolene.

Lykke til med arbeidet!

Per-Eivind Johansen

*Styreleder*

*Norsk Kulturskoleråd*



Kulturskolerådet har tatt initiativ til å fremme arbeidet med kvalitetsutvikling i kulturskolen og har nylig avsluttet sitt pilotprosjekt i syv kommuner.

Ved å jobbe systematisk med selvevaluering og annen kontinuerlig kvalitetsutvikling, har de syv deltakende kulturskolene i pilotprosjektet oppnådd en ny bevissthet om egen virksomhet og om hvordan praksisen deres kan forbedres. Deltakerne har ønsket å:

- skape mer tilfredse elever, foreldre, ansatte og ledere
- sikre at god praksis blir hele skolens praksis og ikke bare enkeltpersoners gevinst
- skape tillit i lokalsamfunnet og derved øke statusen til sin skole

Åpenhet og kunnskapsdeling mellom kolleger i den enkelte kulturskole, mellom kulturskoler og på tvers av skoleslag, er avgjørende for å skape tillit i lokalmiljøet og for å imøtekomme brukernes behov.

Jeg håper at denne boken vil gi inspirasjon til andre kommuner og kulturskoler!

Kristin Clemet