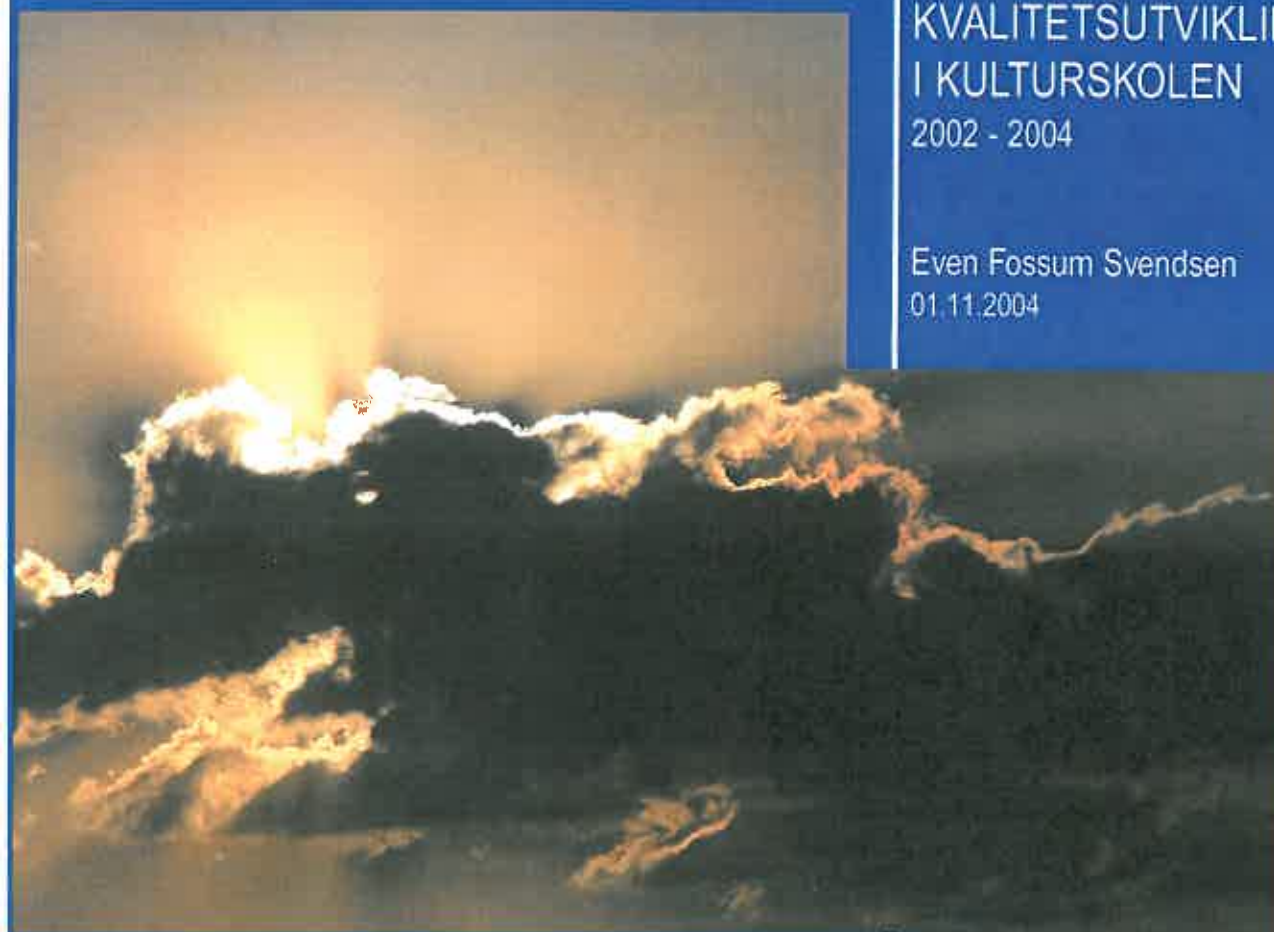


 NORSK KULTURSKOLERÅD

Prosjektrapport

KVALITETSUTVIKLING
I KULTURSKOLEN
2002 - 2004

Even Fossum Svendsen
01.11.2004





KVALITETSUTVIKLINGSPROSJEKT I KULTURSKOLEN (KUP), 2002 – 2004

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

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 opp 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 kvalitetssystem 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.

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.



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. 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 PricewaterhouseCoopers). 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.

4. Innhold

Tidlig i prosessen ble det tatt beslutninger i forhold til grunnleggende verktøy eller metoder. Først og fremst ble kvalitetsverktøyet Common Assessment Framework (CAF) 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 godkjennelse og iverksetting. Ved å gjennomføre arbeidet i egen kommune parallelt med at prosjektpros-

essen 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 evalueringsresultat 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.

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.

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 brorpartene av forbedringsforslagene blir inkorporert i den nye versjonen.

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 utprøvingen 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.

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 har 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 nettverksamlinger/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 seminarene 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 informasjonsmateriell 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 vil pågå etter at prosjektet formelt er avsluttet.

Prosjektdeltakerne 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.



6. 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 har systemet blitt knyttet solid 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.

7. 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. Forskningsarbeid generelt 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 kulturskole-sammenheng, 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.

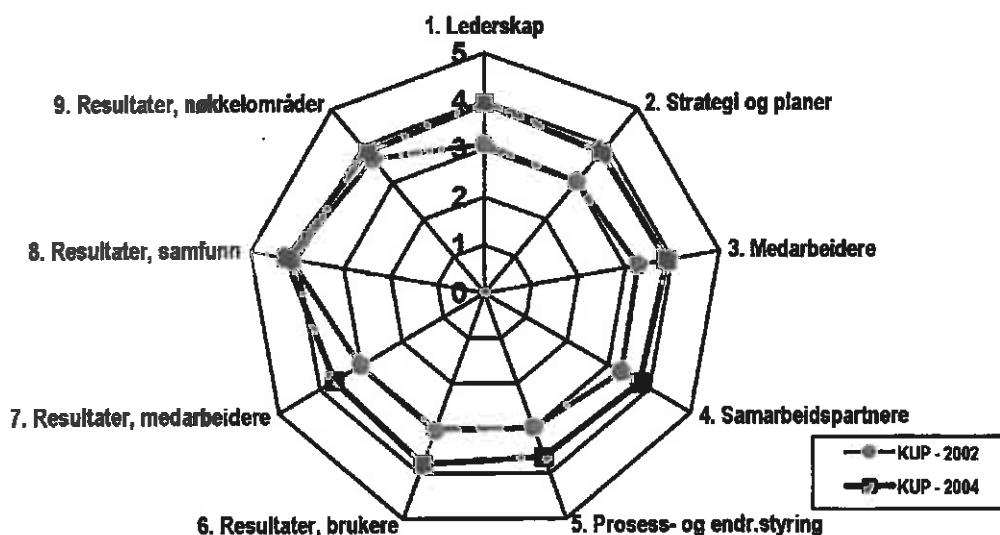
Det å skape tillit, viste seg å være den gevinsten som hadde fått størst fotfeste. Her ble det gitt en meget høy skår fra deltakerne. I dette ligger også det å kunne bruke resultatene, både innad i skolen men også oppover i systemet både administrativt og politisk. Ved å markedsføre en satsing på kvalitetsarbeid 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 allikevel 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.

8. 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. Det engelske begrepet benchmarking, oversetter vi gjerne med målestokkanalyse, og beskriver nettopp det at vi sammenligner oss selv med andre 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.

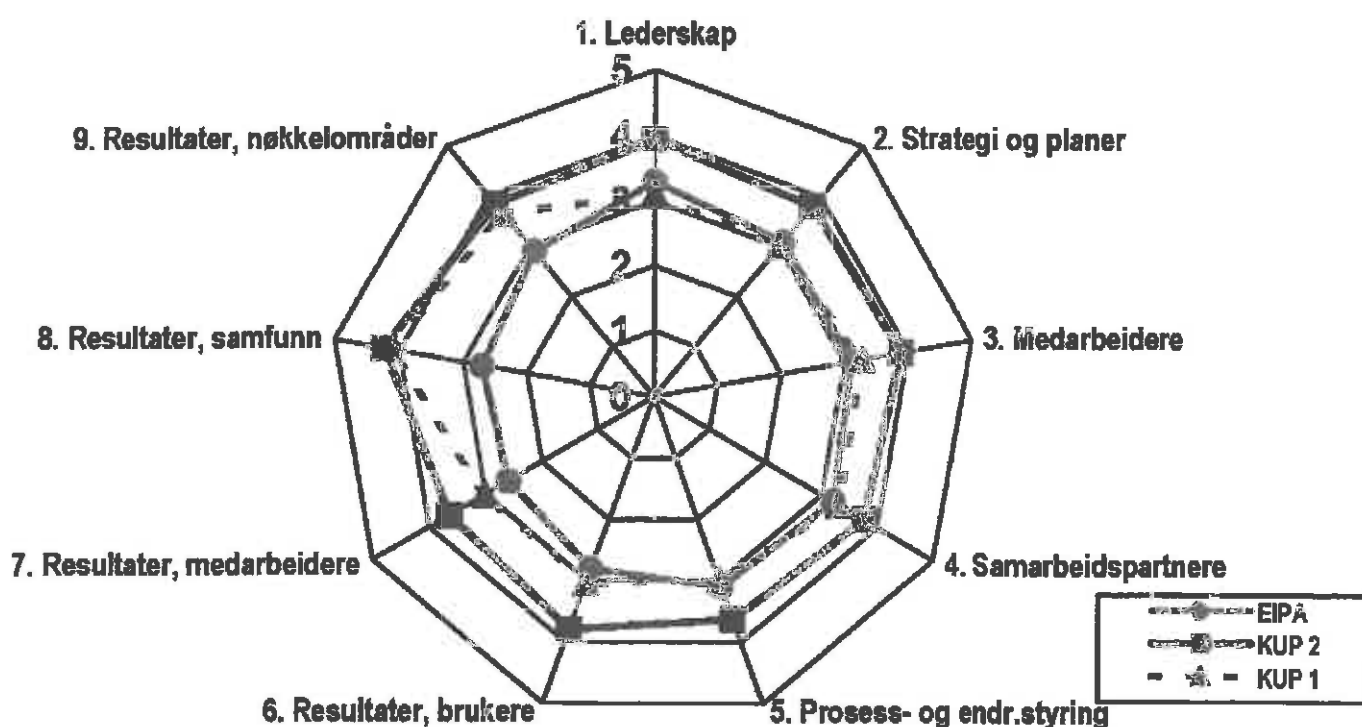


Figur 1. Sammenligning av resultater fra første til andre evaluering

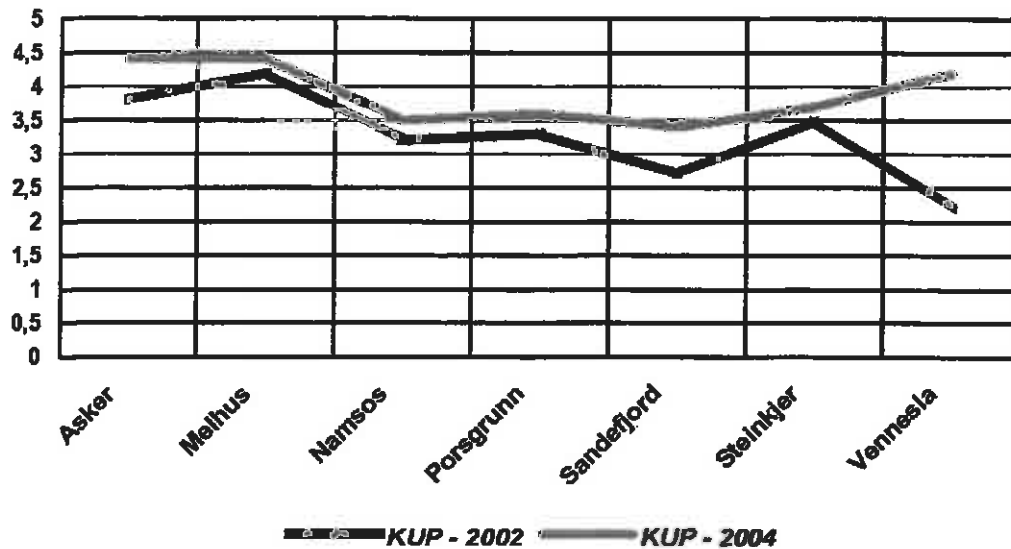


Vi har laget et resultatgjennomsnitt for alle deltakerkommuner for hvert av CAF-modellens 9 kriterier og for hver av de to evalueringsrundene (se figur 1). I målingene som presenteres her, opereres det med en poengskala fra 1 til 5, hvor 5 er best (CAF 2000). Av kriteriene som betegnes som virkemidler (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 forbedringspotensiale 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 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 2). 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 organisasjonens 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.



Figur 2. Sammenligning av resultater mellom KUP og EIPA



Figur 3. Sammenligning av resultater mellom første og ande evaluering, for hver prosjektkommune

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). 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 likevel 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.

9. Oppsummering

Som prosjekt, har vi godt belegg for å kunne si at målsettingene er godt innfridd ut fra de samlede vurderinger som foreligger.

Grunnprinsipper er ivaretatt, samlingene er godt gjennomført og det er dokumentert godt utbytte hos deltakerne. Prosjektet vil også kunne karakteriseres som å inneha et godt 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 evalueringresultatene 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 i stor grad har bidratt til gjennomgående høy kvalitet på kulturskolens tjenester ved å utvikle, utprøve og etablere et system for kontinuerlig kvalitetsutvikling i kulturskolene.



 **NORSK KULTURSKOLERÅD**

Norsk Kulturskoleråd
7491 Trondheim

+47 73 56 20 00 tel
+47 73 56 20 01 fax

post@kulturskoleradet.no
www.kulturskoleradet.no