



# Skolemelding 2020



# Visjon og strategi

Ved behandlingen av denne skolemeldingen starter arbeidet med utforming av bærums skolen frem mot 2020.

Meldingen tar for seg utviklingen av de sentrale elementene i skolen som læringsmiljø, undervisning, ledelse og samarbeid med hjemmet. Meldingen drøfter dagens situasjon og løfter frem utviklingsmuligheter innenfor de ulike temaene. Ikke minst legger den grunnlag for å ta enhetlige og helhetlige grep om utviklingen av bærums skolen.

## **Visjon for bærums skolen 2020:**

- *Alle elever i bærums skolen skal få maksimalt faglig og personlig utbytte av sin skolegang.*
- *Bærums skolen skal være en inspirerende foregangsskole med sikte på langsiktig og systematisk utviklingsarbeid.*

Bærums skolen skal gi den enkelte elev den best mulige faglige og personlige utvikling for at de skal kunne mestre livet sitt og bli gode samfunnsborgere. Når allerede gode resultater skal forbedres, må skolen ha stort fokus på utviklingsarbeid. Bærums skolen har alle forutsetninger for å kunne være en foregangsskole.

For å realiseres denne visjonen vil rådmannen fremheve følgende satsingsområder som spesielt viktige i årene fremover:

### **1. Læringsoppdraget**

Utvikling av bærums skolen skal fokusere på at alt handler om læringsoppdraget. Elevenes faglige og personlige utvikling skal hele tiden være i sentrum.

For å forsterke elevenes læring er det nødvendig med økt satsing på:

- Stort læringstrykk og tydelige forventninger til eleven
- Å gi elevene utfordringer som motiverer til innsats og læring
- God veiledning og støtte i læringsprosessen

Rådmannen vil legge vekt på satsingsområder som forskning viser gir resultater og foreta tydelige grep for skoleutvikling. De grep som gjøres skal ha direkte relevans for læringsarbeidet i klasserommet.

### **2. Den dyktige lærer**

Den utbytterike læring skapes i elevenes møte med den dyktige læreren. Denne læreren er god til levende, relevant og systematisk kunnskapsformidling.

For å dyktiggjøre lærerne er det nødvendig med økt satsing på:

- Videreutdanning innen prioriterte områder/fag
- Klasseledelse
- Avklare og utfordre arbeidsmetoder
- Deling av kunnskap
- Rekrutteringsprogram for lærere

Bærumsskolen skal ha lærere som har en profesjonell og engasjert ledelse av elevene, basert på bærekraftige relasjoner til elevene som individer og som klasse.

### **3. Gode skoleledere**

Den gode skoleleder vet hva som må til for at elevene og lærerne på skolen skal lykkes. Lederen vet hva som skjer på egen skole, følger opp, vurderer og iverksetter gjennom et systematisk og langsiktig arbeid.

For å forsterke utvikling av flere gode skoleledere er det nødvendig med økt satsing på:

- Hvordan drive god skoleutvikling
- Samarbeid med foreldrene
- Rekrutteringsprogram for skoleledere

Bærumsskolen skal ha gode skoleledere som sørger for utvikling av et godt læringsmiljø, samt for rekruttering og utvikling av den dyktige læreren.

### **4. Engasjert og tydelig skoleeier**

Kommunestyret må som skoleeier sette overordnede mål og prioriteringer.

Den politiske skoleeier må i kraft av sin rolle og sitt ansvar gi de nødvendige virkemidler slik at mål og forventninger kan innfris.

Den administrative skoleeiers innsats skal legge til rette for og stille krav til en optimalisering av elevenes faglige og personlige læringsutbytte. Skoleeiers virkemidler må ha direkte relevans for læringsarbeidet i skolen.

For å forsterke den administrative skoleeierrollen er det nødvendig med økt satsing på:

- Prioritering av ressurser og innsats som gjør målene realistiske og gjennomførbare
- Tettere samhandling mellom politisk skoleeier, administrasjon og skolenivå
- Videreutvikling av system for resultatoppfølging

# Innhold

<b>VISJON OG STRATEGI</b> .....	<b>1</b>
<b>INNHold</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
Formål med meldingen.....	5
Arbeidet med meldingen.....	6
Avgrensninger.....	6
Meldingens oppbygning.....	7
<b>2. SKOLENS MANDAT OG OPPGAVER</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 TRENDER OG UTVIKLINGSTREKK INTERNASJONALT</b> .....	<b>8</b>
Utdanningssystemet i Norge i forholdet til OECD.....	8
Europeisk strategi for smart, bærekraftig og inkluderende vekst.....	8
Rammer og mål for skolen i Edinburgh.....	9
<b>2.2 TRENDER OG UTVIKLINGSTREKK I NORGE</b> .....	<b>11</b>
Statlige føringer for skole.....	11
<b>2.3 BÆRUMSSKOLEN</b> .....	<b>15</b>
Gjeldende satsningsområder.....	15
Styring og resultatoppfølging.....	17
Tall og fakta om bærumsskolen.....	19
Endringer i bærumsamfunnet.....	25
<b>3. SENTRALE OMRÅDER I SKOLEN</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 LÆRING</b> .....	<b>27</b>
Læringsmiljøet i skolen.....	27
Elevenes psykososiale læringsmiljø.....	29
Fokus på fremtidens ferdigheter.....	30
Spesialundervisning.....	30
Frafall videregående opplæring.....	32
Videre utvikling.....	34
<b>3.2 UNDERVISNING</b> .....	<b>36</b>
Klasseledelse.....	36
Kompetanseutvikling.....	37
Autonomi i lærerrollen.....	37
Rekruttering av framtidens lærere.....	39
Videre utvikling.....	39
<b>3.3 LEDELSE</b> .....	<b>41</b>
Pedagogisk ledelse.....	41
Distribuert ledelse.....	42
Rekruttering av framtidens skoleledere.....	43
Videre utvikling.....	44
<b>3.4 HJEM-SKOLE SAMARBEIDET</b> .....	<b>45</b>
Betydningen av godt samarbeid.....	45
Målet med samarbeidet.....	45
Plikter, ansvar og rettigheter.....	45
Holdninger, tillit og maktforhold.....	46
Nivåer i samarbeidet.....	46
Videre utvikling.....	47
<b>4. RAMMER, MÅL OG STYRING</b> .....	<b>48</b>
Innledning.....	48
En synlig skoleeier.....	49
Endret kunnskapsgrunnlag i styringen av skolene.....	50
Politikere med ambisjoner, engasjement og innsikt.....	52

<i>Administrativ kompetanse, kapasitet, og evne til å transformere.....</i>	<i>53</i>
<i>Profesjonsutvikling og ansvarliggjøring av skoleledere og lærere.....</i>	<i>53</i>
<i>Videre utvikling.....</i>	<i>55</i>
<b>5. SAMMENDRAG .....</b>	<b>57</b>
<b>VEDLEGG 1: SYSTEM FOR RESULTATOPPFØLGING I BÆRUM KOMMUNE .....</b>	<b>65</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>66</b>

# 1. Innledning

---

## Formål med meldingen

Denne skolemeldingen trekker opp perspektiver og ambisjoner for utvikling av bærumsskolen frem mot 2020. I forhold til arbeid med utarbeiding av *meldinger* i Bærum kommune legges det til grunn at en melding skal være et strategisk dokument. Hensikten med en melding er ikke å foreslå konkrete beslutninger om alle endringer som skal skje innen meldingens temaområde det neste tiåret. Meldingen skal tjene som *grunnlag for beslutninger* i enkeltsaker og for strategiske valg ved behandling av handlingsprogram mv.

Meldingen beskriver behov og utfordringer, og trekker opp *de lange linjene* i utviklingen av kommunens tilbud på det aktuelle område. Ved at beslutninger i handlingsprogram og enkeltsaker har et felles utgangspunkt i en langsiktig strategi, skal meldingen bidra til å sikre enhetlig sammenheng mellom de mange enkeltbeslutninger som over tid bidrar til å utvikle og endre kommunens tilbud.

Skolemeldingen kan følges opp med en tiltaksplan eller handlingsplan som setter konkrete kvantitative og kvalitative mål for bærumsskolen. Det vil være naturlig at gjeldene handlingsplan for "Tidlig innsats – bedre resultater" som avsluttes våren 2011, erstattes med en handlingsplan som baseres på erfaringene fra gjeldende plan og kunnskapen som presenteres i denne meldingen.

De skisserte satsningsområder i meldingen er faglige vurderinger basert på analyser av dagens situasjon, og vurderinger av hvilke trender og utviklingstrekk som vil prege samfunnsutviklingen i årene fremover. Ser vi på ti-års perioden vi har bak oss kan det være greit å ha med seg noen sentrale utviklingstrekk som et bakteppe for vurderingen av utviklingen det kommende tiåret.

- Kvaliteten på undervisningen i norsk skole ble for alvor vurdert opp mot skolen i andre land ved hjelp av internasjonale sammenlikninger og studier. Ansvarsstyring ble innført som en sentral styringsstrategi, blant annet som en følge av dette.
- Hovedlinjene til Kunnskapsløftet ble vedtatt etter Stortingets behandling av Stortingsmelding nr. 30 (2003-2004) "Kultur for læring". Stortingsmeldingen varslet et økt fokus på kunnskap og læringstrykk i skolen, samtidig som dannelse, sosial mestring og selvhjelpenhet var viktige premissleverandører. Med Kunnskapsløftet kom ny læreplan med helt nye kunnskapsmål, og elevene må vise at de har den kompetansen de trenger for å nå disse målene. Med Kunnskapsløftet kom også fokus på *grunnleggende ferdigheter*. Grunnleggende ferdigheter i lesing, skriving, regning, å uttrykke seg muntlig og bruke digitale verktøy skal inngå i alle fag.
- Rekrutteringen til realfag og teknologifagene har stått på dagsorden hele det foregående tiåret, men det er fortsatt bekymringsfullt at det er få søkere til disse fagene på universitets- og høyskolestudier.

- Etter Reform 94, har frafallet i videregående skole økt. Dette koster samfunnet mange milliarder kroner i form av ulike stønader og tapt arbeidsinnsats.

Usikkerhet om den videre utviklingen i skolen øker jo lenger frem man ser. I 2015 bør det foretas en rullering av denne skolemeldingen som tar inn over seg de oppnådde resultatene så langt, samt endringer i rammevilkår og samfunnsutvikling som kan kreve justeringer eller endringer av den kursen som blir lagt i denne meldingen.

### **Arbeidet med meldingen**

I forbindelse med behandlingen av Handlingsprogrammet for 2010-2013 ble det vedtatt at det skal utarbeides en skolemelding.

Siste større politiske sak som vedrører innholdet i skolen er "Kvalitet i skolen" som ble vedtatt av kommunestyret i juni 2007 (sak 64/07). Våren 2010 ble det utarbeidet og lagt frem en tilstandsrapport for bærumsskolen. Rapporten følger opp Utdanningsdirektoratets krav om årlig rapportering av tilstanden i opplæringen.

Arbeidet med skolemeldingen har vært bredt anlagt og har foregått hovedsakelig i 2010. Sektorutvalget for barn og unge drøftet i juni 2010 meldingens innhold. I november 2010 var det dialogmøte mellom sektorutvalgets medlemmer og rektorene med fokus på sentrale tema i meldingen.

Som del av arbeidet med meldingen har alle lærere i bærumsskolen vært invitert til å delta gjennom en spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut til alt undervisningspersonale på skolene. 761 svarte på undersøkelsen, noe som utgjør en samlet svarprosent på 49,8%. Av svarene kom 66,6 % fra barnetrinnet og 33,4 % fra ungdomstrinnet.

Rektorene og Utdanningsforbundet har vært involvert. Sentrale tema er drøftet med Elevenes fellesutvalg. Datainnsamlingen ble avsluttet i oktober 2010.

Meldingen bygger også på statistiske kilder som resultater fra nasjonale prøver, eksamen, personal- og rekrutteringsdata med mer.

### **Avgrensninger**

Denne skolemeldingen handler om den pedagogiske delen av skolevirksomheten. Da meldingen fokuserer på innholdet i skolen omtales ikke mer strukturelle forhold som skolekapasitet, kretsgrenser og bygningsmasse. Dette er viktige ramme faktorer for skolen, men som følges opp mer løpende som del av handlingsprogrammet og/eller i egne saker.

Innholdsmessig er meldingen avgrenset til det ordinære grunnskoletilbudet i Bærum kommune, slik at verken skolefritidsordningen, kulturskolen eller grunnskoletilbud for de over 16 år (ved Voksenopplæringen) er omtalt. Dette er områder med særskilte forutsetninger og utfordringer som det er mer hensiktsmessig å omtale særskilt i egne temameldinger eller saker.

Meldingen skal danne grunnlaget for Bærum kommunes skolepolitikk i årene fremover. Meldingen har fokus på eleven som den viktigste aktør i skolen. Alle andre innsatsfaktorer dreier seg om hva som tjener elevens læring og utvikling.



## Meldingens oppbygning

I første kapittel er det beskrevet formålet med meldingen og arbeidet med denne. Det er også redegjort for hvordan tema for meldingen er avgrenset og hvilke metoder som er benyttet.

I andre kapittel rettes søkelyset mot skolens mandat og oppgaver. Kapitlet omfatter en beskrivelse av trender og utviklingstrekk innenfor skole både internasjonalt og i Norge. I dette kapitlet blir også bærums skolen presentert.

Tredje kapittel omhandler sentrale områder i skolen. De viktigste faktorene som påvirker elevenes læringsutbytte presenteres og drøftes i dette kapitlet.

I fjerde kapittel redegjøres det for kommunens rolle som skoleeier og det drøftes hvordan denne kan innrettes med sikte på høyest mulig læringsutbytte i skolen.

I både tredje og fjerde kapittel presenteres viktige premisser for videre utvikling av bærums skolen frem mot år 2020. Disse blir synliggjort ut i fra faglige vurderinger av dagens situasjon, og av hvilke trender og utviklingstrekk som antas å prege samfunnsutviklingen i årene fremover.

Femte kapittel er et sammendrag som raskt setter leseren inn i hovedinnholdet i denne meldingen. Her løftes vurderingene fra de foregående kapitler frem og det gis anbefalinger om veien videre.

## 2. Skolens mandat og oppgaver

### 2.1 Trender og utviklingstrekk internasjonalt

---

#### Utdanningssystemet i Norge i forholdet til OECD

Norge er blant landene i OECD som bruker mest ressurser på utdanning. Det er hovedsakelig høy lærertetthet som bidrar til de høye utgiftene per elev i Norge. Dette har sammenheng med spredt bosettingsmønster i Norge.

I sin analyse av Pisa 2009 påpeker OECD (OECD, 2010) at de land som lykkes med sin utdanningspolitikk, har en fellesskole, og skiller ikke elevene i grupper, klasser eller skoler etter adferd, prestasjonsnivå eller sosial bakgrunn. Desto tidligere elevene deles inn etter evner, desto dårligere er resultatene i Pisa og desto større utslag får sosioøkonomisk bakgrunn. Norge er blant landene med minst forskjeller mellom skolene i Pisa-undersøkelsen.

I land der skoler resultatene er offentlig tilgjengelige viser resultatene at skoler som kan styre egne ressurser, gjør det bedre enn de skolene som er ytre styrt. Pisa viser at utdanningssystemer som prioriterer lærerlønn, oppnår bedre resultater i Pisa. OECD understreker at det å øke lærerkompetansen er en effektiv vei til bedre resultater. Skoler som har gode læringsmiljø og mer positive relasjoner mellom elevene og lærere, gjør det bedre i Pisa.

Utdanningsnivået i Norge ligger over gjennomsnittet i OECD. Antall ungdommer og voksne som fullfører og består videregående opplæring er høy i Norge, sammenlignet med andre OECD-land. Når det gjelder høyere utdanning, har Norge en synkende deltakelse, og ligger under gjennomsnittet for OECD-landene. Norge er blant de landene som har størst kjønnsforskjeller i høyere utdanning. Det er flere kvinner enn menn som fullfører høyere utdanning.

#### Europeisk strategi for smart, bærekraftig og inkluderende vekst

I juni 2010 vedtok EU Council *Europe 2020*, en europeisk strategi for smart, bærekraftig og inkluderende vekst. Utdanning er et av de prioriterte områdene sammen med innovasjon og forskning, energi/ klimaendring, sysselsetting og fattigdomsreduksjon. Det er foreslått flaggskipinitiativ som skal bidra til implementering av målene:

Digital Agenda	New Skills and Jobs
Youth on the Move	Platform against Poverty
New Industrial	Resource Efficiency
Innovation Union	

Hvert av disse flaggskipene inneholder forslag til tiltak som medlemslandene og EØS landene skal implementere. Det er sannsynlig at Norge deltar på alt som handler om utdanning, det vil i særlig grad gjelde flaggskipet "*Youth on the Move*". "*Ungdom i bevegelse*" inneholder 28 konkrete tiltak. Hovedanliggendet er

å gi flere studenter mulighet for og initiativ til å ta deler av sin utdanning i et annet land. Utveksling har ikke bare en faglig side, men viktigheten av uformell læring ved utenlandsopphold, som f. eks språkkunnskaper, kulturforståelse og evnen til å ta selvstendige beslutninger, vektlegges.

Et av de viktigste elementene innen "*Ungdom i bevegelse*" er arbeidet med å forebygge frafall i videregående opplæring. Nyere forskning utført av European Centre for the Development of Vocational Training viser at jobbskapingen i Europa fremover i all hovedsak vil skje i kunnskapsintensive yrker hvor arbeidstakere trenger høyere utdanning. Frafallsforebygging blir derfor en hovedprioritet, spesielt ettersom målsettingen EU hadde for frafallsreduksjon frem mot 2010 ikke på noen måter ble nådd. Heller ikke Norge har nådd dette målet, og Norges innsats mot frafall er nå beskrevet i den nasjonale satsingen NY GIV (se egen omtale).

Flaggskipinitiativene er tverrfaglige, og dermed finner vi tiltak som gjelder utdanningsområdet innenfor flere av flaggskipene. Et smartere Europa i 2020 vil avhenge av godt samarbeid mellom utdanning, forskning og innovasjon (flaggskipet Innovation Union) ved blant annet å utforske måter å promotere entreprenørskap på. Å sikre at innbyggerne har ferdigheter (New Skills and Jobs) til å møte det digitale samfunnet (Digital Agenda) er fulgt opp av tiltak innenfor de ulike flaggskipene.

EU Council *Europe 2020* arbeider også med ny satsing for europeisk samarbeid innenfor utdanning; Education and Training 2020. Her er det foreslått fire mål for arbeidet:

- Making lifelong learning and mobility a reality.  
(Å gjøre livslang læring og mobilitet til en realitet).
- Improving the quality and efficiency of education and training.  
(Forbedre kvalitet og effektivitet på utdanning og opplæring).
- Promoting equity, social cohesion and active citizenship.  
(Fremme utvikling av verdier, sosial utjevning og aktivt medborgerskap).
- Enhancing creativity and innovation, including entrepreneurship, at all levels of education and training.  
(Styrking av kreativitet og innovasjon, herunder entreprenørskap, på alle nivåer av utdanning og opplæring).

(Official journal of the European Union, C 119)

### **Rammer og mål for skolen i Edinburgh**

Høsten 2010 var Sektorutvalg barn og unge på studietur til Edinburgh, og fikk gjennom en rekke møter med byadministrasjon, skoleledere og besøk ved skoler innsyn i det skotske skolesystemet. I 2002 startet en nasjonal debatt om utdanningen i Skottland som resulterte i en ny plan for førskole, grunnskole og videregående skole. Planen ble kalt "*Curriculum for Excellence (CfE)*". Planen har resultert i et omfattende arbeid og iverksettes ved at skolene i 2009/2010 legger sin konkrete planer for innføringen av de nye læreplanene. CfE bygger på at skolene skal ha til ambisjon å lykkes ved at elevene blir

- Successful learners (elever som lykkes i sin læring)

- Confident individuals (trygge individer)
- Responsible citizens (ansvarlige borgere)
- Effective contributors (effektive bidragsyttere)

CfE legger en strategi om livslang læring til grunn og skal gi alle en mulighet til å utvikle de egenskaper, kunnskap og ferdigheter som den enkelte trenger for å mestre eget liv, utdanning og arbeid. Prinsippet om "Assessment is for learning"<sup>1</sup> (Vurdering for læring) er et sentralt element i CfE, der all vurdering underveis i skoleløpet skal ha som mål å øke læringen fremover.

I Edinburgh har innføring av CfE også ført til en tydeligere beskrivelse av arbeidsform og ansvar mellom politisk nivå, byadministrasjon og skoler enn de hadde tidligere. Byen har lagt ned mye arbeid i å utforme målsetninger og rammeverk for utvikling og styring av skolene, og har i 2010 vedtatt en langsiktig strategi for dette som setter konkrete mål og stiller krav til måten skolene skal arbeide med sikte på læring.

Det egenartede ved rammeverk og styring av skolen i Edinburgh er at Assessment for learning også er tatt i bruk som utviklings- og forbedringsredskap for hele skolesektoren, ikke bare for elevenes læring.

---

<sup>1</sup> Assessment is for Learning, for en detaljert beskrivelse se Framework for Assessment.  
<http://www.ltscotland.org.uk/learningteachingandassessment/assessment/about/framework/index.asp>

## 2.2 Trender og utviklingstrekk i Norge

---

### Statlige føringer for skole

Staten styrer skolen gjennom Opplæringslova med forskrifter. Etter at Stortingsmeldinger er vedtatt i Stortinget kommer endringer i Opplæringslova med forskrifter som kommunen må følge. Nedenfor vil vi vise til sentrale føringer innenfor grunnopplæringen som er kommet de senere år.

### Kunnskapsløftet

Læreplanverket for Kunnskapsløftet i grunnskolen og videregående opplæring danner fundamentet og rammen for opplæringen i skole og bedrift. Det består av en *generell del, prinsipper for opplæringen, læreplaner og fag-/timefordeling*. Læreplanverket er forskrift med hjemmel i Opplæringslova. Læreplanens generelle del utdyper formålsparagrafen i Opplæringslova, angir overordnede mål for opplæringen og inneholder det verdimeslige, kulturelle og kunnskapsmessige grunnlaget for grunnskolen og videregående opplæring.

Prinsipper for opplæringen gjelder for alle fag og alle trinn i grunnskolen og videregående opplæring. Prinsippene må ses i sammenheng med bestemmelsene i lov og forskrift og læreplanens generelle del.

Læreplaner for fag angir formål, hovedområder, omtale av grunnleggende ferdigheter, kompetansemål og bestemmelser for sluttvurdering i faget. For å understreke sammenheng, helhet og progresjon i grunnopplæringen er læreplaner for fagene gjennomgående for grunnskole og videregående opplæring der det er mulig.

### Sentrale stortingsmeldinger

*St.meld. nr 31 (2007-2008) "KVALITET I SKOLEN"*

I stortingsmeldingen ble det satt følgende mål for norsk skole:

- Alle elever som går ut av grunnskolen skal mestre grunnleggende ferdigheter
- Alle elever og lærlinger som er i stand til det skal gjennomføre videregående opplæring
- Alle elever og lærlinger skal inkluderes og oppleve mestring.

På bakgrunn av disse målene lager kommunene årlig en tilstandsrapport.

Viktige tiltak i stortingsmeldingen er:

- Forsterket innsats på tidlig opplæring i norsk og matematikk på 1. – 4. trinn
- Varig system for videreutdanning av lærere på prioriterte områder. Støtte til etterutdanning på prioriterte områder
- Videreutdanning i skoleledelse for nytilsatte rektorer
- Styrke utdanningsforskningen
- Justere innholdet i læreplanene gjennom nye veiledninger til læreplanene og bedre støtte til lokalt arbeid med læreplaner
- Utvikle et program for inkluderende skolemiljø og sosial kompetanse
- Veiledning i samarbeid mellom skole og foreldre
- Kartlegge tidsbruken til læreren
- Utvide omfanget av nasjonale prøver
- Styrke og forbedre det statlige tilsynet gjennom Fylkesmannen.

*St. meld. nr 44 (2008-2009) "UTDANNINGSLINJA"*

Stortingsmeldingen tar for seg hele utdanningsløpet og peker på kompetansebehovet i et framtidsrettet arbeidsliv. Behovet for arbeidskraft med bare grunnskoleutdanning er lav og kommer etter alt å dømme til å bli enda lavere i årene framover. At flere fullfører videregående opplæring er derfor viktig, både for den enkelte og for samfunnet.

Meldingen fokuserer på at frafall kan skyldes flere forhold. Særlig utsatt er unge som ikke har fått med seg gode grunnleggende ferdigheter fra grunnskolen, og problemet er særlig stort i fag og yrkesopplæringen. Regjeringen varsler flere tiltak blant annet knyttet til en tettere oppfølging av den enkelte elev og lærling. I meldingen varsles det at opplæringen skal gjøres mer faglig relevant og praksisnær.

*St. meld. nr 11 (2008-2009) "LÆREREN - ROLLEN OG UTDANNINGEN"*

I meldingen retter regjeringen fokus på at læreren har avgjørende betydning for elevenes læring i skolen. Gode lærere gjennomfører opplæringen med struktur og engasjement. De er faglig dyktige, gir relevante og rettferdige tilbakemeldinger og tilpasser opplæringen til elever og fag.

Evalueringen av lærerutdanningen viser at denne står overfor viktige utfordringer som er nødvendig å gripe fatt i. I meldingen legger derfor regjeringen fram kvalitetshevende tiltak som skal gjøre skolen og lærerutdanningen enda bedre. Lærere etter ny ordning er i praksis i bærumsskolen nå, og er ferdige utdannede som lærere i 2014.

*St. meld. nr 19 (2009-2010) "TID TIL LÆRING"*

Denne stortingsmeldingen er en oppfølging av "Tidsbrukutvalgets" (nedsatt i 2008) gjennomgang av tiltak som kunne føre til bedre bruk av tiden i skolen. Utvalget pekte på tiltak som kunne gjennomføres av nasjonale myndigheter, av skoleeier, skoleleder og lærerne.

Tiltakene fokuserer på disse 4 områdene:

- Styrking av profesjonell skole- og klasseromsledelse og kommunal styring med skolen.
- Økt bevissthet både hos nasjonale og lokale myndigheter om konsekvensene for bruk av lærernes tid ved innføring av nye regler og tiltak.
- Økt vekt på faglig støtte og veiledning fra nasjonale myndigheter i arbeidet med læreplaner, vurdering og oppfølging av regelverk.
- Styrking av sammenheng og helhet i tiltak som gjelder barn og unges oppvekst, slik at skolen og lærerne i størst mulig grad kan konsentrere seg om kjerneoppgavene i skolen.

*Stortingsmelding om ungdomstrinnet*

Det er varslet en stortingsmelding om ungdomstrinnet før påske 2011. I den vil frafall, motivasjon og vurdering for læring få stor plass. Høsten 2010 lanserte Kunnskapsdepartementet "Ny GIV" som skal være en nasjonal dugnad for å øke gjennomføringen i videregående opplæring. Når elever ikke klarer å gjennomføre videregående opplæring, så starter den problematikken lenge før de går på videregående. Aktuelle tiltak er på barnetrinnet tidlig innsats med forsterket opplæring, økt timetall i norsk, matematikk og engelsk og leksehjelp.

Når det gjelder ungdomstrinnet sier Kunnskapsdepartementet (brev til kommunene november 2010):

*"Det er for mange elever på ungdomstrinnet som har for lav motivasjon og for svake faglige prestasjoner til å kunne gjennomføre en ordinær videregående opplæring. Departementet legger generelt til grunn at alle elever følges tett opp gjennom hele grunnskolen - også på ungdomstrinnet. Likevel er det hvert år 4-5000 elever med under 30 grunnskolepoeng<sup>2</sup> som begynner i videregående opplæring. Dersom elever med så lave karakterer skal lykkes i videregående opplæring, vil de ha behov for særskilt organisert støtte og oppfølging, særlig når det gjelder grunnleggende skrive-, lese- og regneopplæring".*

Bærum kommune skal være med i et prosjekt initiert av departementet hvor elever som ligger an til å få under 30 grunnskolepoeng skal få intensiv opplæring i grunnleggende ferdigheter etter jul på 10.trinn. 5 av kommunens 12 ungdomsskoler er av fylkesmannen plukket ut til å være med på prosjektet i første runde. Fra 2013 skal alle landets ungdomsskoler omfattes.

*Stortingsmelding om spesialundervisning.*

Midlertidig utvalget la fram en FoU i 2009, "RETT TIL LÆRING". Den så på spesialundervisningens mange dilemmaer. Kunnskapsdepartementet vil på bakgrunn av denne FoU-en lage en stortingsmelding om spesialundervisning som skal komme våren 2011.

### **Assessment is for learning**

Assessment is for learning har fått gjennomslag i norsk utdanningspolitikk og er nedfelt i en ny forskrift som legger føringer for denne arbeidsformen i skolen.

Høsten 2010 lanserte Utdanningsdirektoratet sin satsning på "Vurdering for læring", og i grunnlagsdokumentet er det gitt følgende definisjon:

*"Vurdering som blir brukt med det formål å forbedre undervisningen og lærlingens og elevens læring. Det betyr at informasjon som lærere og instruktører og/eller elever og lærlinger får om læring og kompetanse, brukes til å justere undervisningen og læringsprosessen de er involvert i".*

Satsingens overordnede målsetting er å legge til rette for at skoler og lærere kan videreutvikle en vurderingskultur og en vurderingspraksis som har økt læring som mål. Det skal skje gjennom økt kompetanse og forståelse for vurdering som redskap for læring.

Satsingen "Vurdering for læring" bruker *lærende nettverk* som arbeidsmetodikk fordi andre nasjonale og internasjonale satsinger har vist at det å jobbe nettverksbasert er hensiktsmessig for å få til samarbeid, gjensidig læring og erfaringsdeling. Nettverkene skal skape dialog, erfaringsutveksling og refleksjon som grunnlag for endring av praksis.

I arbeidet med skolemeldingen er det blitt synliggjort – blant ut fra erfaringene fra Edinburgh at "Vurdering for læring" som system med fordel kan benyttes i en utvidet sammenheng. Den primære målsetning er å forbedre den enkelte elevs læring gjennom økt kunnskap om hva som skal til. Vurdering for læring kan imidlertid i like stor grad benyttes som redskap for økt læring og forbedring på alle nivåer og som styringsverktøy for skoleeier i kommunen.

---

<sup>2</sup> Grunnskolepoeng er summen av alle karakterene elevene får på vitnemålet og varierer fra 10 til 60 poeng.

I kapittel 4 blir denne tanken beskrevet nærmere med sikte på hvordan skoleeier fremover kan sette mål, gi rammer og styre skoleutviklingen i grunnskolen i Bærum.



## 2.3 Bærumsskolen

---

### Gjeldende satsningsområder

Skolen er den arenaen hvor alle barn og unge samles, og det er mange nasjonale og lokale tiltak og programmer som innrettes mot skolen. For skoleeier er det viktig å gi tydelige signaler om prioritering slik at det skapes realistiske forventninger til hva skolen skal ha hovedansvar for og hva skolen skal samarbeide med andre om. I dette ligger det også et behov for å avklare satsningsområder og rekkefølger for hva en ønsker å ha hovedfokus på. I en god styringsdialog mellom skoleeier og skoleledelse må de lokale målene tilpasses de overordnede satsningsområder og målsettinger.

På overordnet nivå er det noen sentrale styringsdokumenter som tydeliggjør satsningsområder i bærumsskolen. Kommunestyret vedtok 20.06.07 (sak 064/07 Kvalitet i bærumsskolen) at bærumsskolen fortsatt skal ha fokus på å bedre allerede gode resultater og ba rådmannen komme tilbake til strategier og konkrete tiltak innenfor blant annet følgende områder:

- Styrke resultatene i bærumsskolen ved å løfte de midlere og svakere elevene gjennom å sikre at støttetiltak i størst mulig grad settes inn på de første årstrinnene.
- Sikre at alle elevene får utnytte sitt potensiale.
- Bærumsskolen vil se på hele mennesket, og skal ha fokus på å anspore den enkelte til å realisere seg selv på måter som kommer fellesskapet til gode.

#### *"Tidlig innsats – bedre resultater"*

På bakgrunn av vedtakene i "Kvalitet i bærumsskolen" ble prosjektet "Tidlig innsats – bedre resultater" igangsatt høsten 2008. Prosjektet skal bidra til å legge forholdene bedre til rette for læring og dermed oppnå enda bedre resultater for flere elever. Dette gjelder både de midlere og svakere elevene med behov for ekstra tilrettelegging, og for elever med behov for større utfordringer i skolehverdagen. Prosjektet har en tidsramme på tre år til å planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak.

Man ønsker å oppnå følgende mål i løpet av prosjektperioden:

- Bærumselevenenes grunnleggende ferdigheter er styrket<sup>3</sup>.
- Bærumsskolen kan dokumentere at tidlig innsats i lesing og regning gir effekt.
- Bærumsskolen bruker kartleggingsprøver systematisk og har utviklet rutiner for systematisk oppfølging av resultatene.
- Bærumsskolen kan vise til en bedring i resultatene mellom nivågruppene på de nasjonale prøvene og eksamenskarakterene.
- Bærumsskolens ansatte har økt sin kompetanse i individvurdering for at elevene skal oppnå en høyere måloppnåelse i læreplanens kompetansemål.
- Faglig sterke elever skal oppleve at de får faglige utfordringer.
- Skolene stiller klare faglige krav og forventninger til elevene og tydeliggjør forventninger til foresatte.

---

<sup>3</sup> De grunnleggende ferdighetene er å kunne lese, skrive, regne, uttrykke seg muntlig og bruke digitale verktøy. Jfr. Kunnskapsløftet.

- Skolene har gode elev - lærer relasjoner som skaper forpliktelse og motivasjon i læringsarbeidet og dermed økt læringstrykk.
- Forskningsbaserte utviklingsprosjekter ved både barne- og ungdomsskoler skal gi kunnskap om effektive tiltak.
- Samarbeidet mellom skole og PP-tjenesten videreutvikles når det gjelder veiledning av lærere og oppfølging av elevresultater.

Underveis i prosjektet ble det arbeidet med overganger, for eksempel mellom barnehage og barneskole. Dette arbeidet resulterte i tett samarbeid mellom barnehage og barneskole når det gjelder faglig og sosial utvikling hos barn.

### *Digitale ferdigheter i skolen*

Arbeidet med "Handlingsplan for utvikling av digitale ferdigheter i bærumsskolen" er igangsatt som oppfølging av eBærum2012, og fordi det er behov for et helhetlig grep for utvikling av digitale ferdigheter og bruk av IKT i skolen.

Handlingsplanen tar utgangspunkt i hvordan bærumsskolen skal oppfylle Kunnskapsløftets krav til digitale ferdigheter som er uttrykt i kompetansemålene i alle fag. Digitale ferdigheter skal også bidra til økt læringsutbytte i fagene.

For å få til en god læringssituasjon i forhold til utvikling av digitale ferdigheter vektlegger handlingsplanen:

- At det er nødvendig med en velfungerende infrastruktur
- Et godt tilbud av digitale læringsressurser
- God kompetanse hos lærerne
- Opplegg for kontinuerlig vurdering og oppfølging
- Hjem-skole samarbeid som gir innsyn og mulighet for kommunikasjon
- Skoleledelse som tilrettelegger, følger opp og stiller krav.

En utstrakt delingskultur både blant elever og lærere betraktes også som en avgjørende faktor for å lykkes.

### *Tiltaksplan "Sammen for barn og unge"*

I tiltaksplan "Sammen for barn og unge" er det formulert en hovedstrategi for arbeidet med barn og unge i kommunen som fokuserer på at alle tjenester skal ha økt tidlig innsats for å redusere vansker og lidelser blant barn og unge.

Konkret innebærer dette at tjenestene skal kjennetegnes ved: tidlig innsats, tilgjengelighet, tverrfaglighet og samhandling.

### *Handlingsprogrammet 2011-2014*

I det vedtatte handlingsprogrammet for 2011-2014 fremgår det at bærumsskolens mål for sitt arbeid er å gi elever ferdigheter, kunnskap og selvinnsikt som motiverer til læring, øker nysgjerrigheten og setter dem i stand til å gjøre gode valg for fremtiden. Skolen skal være en arena for utvikling og kunnskap og ha fokus på at elevene skal sette seg høye mål, både faglig og personlig.

Til dette skal bærumsskolen legge vekt på:

- Å ha fokus på det som skjer i klasserommet som den viktigste faktoren for elevs læring og resultater.

- Å sikre tilstrekkelig innsats på grunnleggende ferdigheter slik at så mange av elevene som mulig behersker lesing, skriving, regning og muntlig fremføring på en god måte ved utgangen av 4. trinn.
- Å legge til rette for aktiv bruk av digitale læringsressurser gjennom hele skoleløpet for å bevisstgjøre hva digitale ferdigheter betyr og gjøre elevene i stand til å nyttiggjøre seg digitale ressurser i læring og utvikling.
- Å ha skoleledere som setter konkrete mål for skolen og elevene og følger dem opp i skolens hverdag.
- Å ha læringstrykk som gjør at elevene yter etter sine evner.
- Å samarbeide godt med hjemmene slik at elevens foresatte er godt kjent med skolens planer og vurderinger og deler dem.
- Å utdanne bærumselvene slik at de ved utgangen av grunnskolen kan velge videre utdanningsretning basert på god kjennskap til egne ferdigheter.
- Å skape et godt læringsmiljø for alle elever.

### Programområdets mål for 2011

For 2011 settes følgende mål for resultatene i grunnskolen:

- Ved nasjonale prøver på 5. trinn skal andelen elever med resultater på mestringsnivå 1 reduseres med 40 prosent i forhold til 2010.
- Ved eksamen etter 10. trinn skal gjennomsnittresultatene i alle fag være bedre i 2011 enn i 2010.
- Andel elever som opplever mobbing (relatert til svar i Elevundersøkelsen) skal være redusert.
- Elevene i bærumsskolen har et læringsmiljø som gir dem lyst til å lære (relatert til svar i Elevundersøkelsen)

### **Styring og resultatoppfølging**

I løpet av det siste tiåret har styring og resultatoppfølging gradvis blitt overført fra sentralt statlig forvaltningsnivå til det lokale forvaltningsnivå. Skoleeieransvaret for kommunene og fylkeskommunene ble tydeliggjort i en endring av Opplæringslova i 2003 (§13-10). I samsvar med dette skal kommunene ha et forsvarlig system for vurdering av om kravene i Opplæringslova med forskrifter blir ivaretatt. Videre er det et krav om et forsvarlig system for å følge opp resultatene fra disse vurderingene og de nasjonale kvalitetsvurderingene.

Da overføringen av forhandlingsansvaret ble overført fra staten til kommunene og fylkeskommunene i 2003, fikk kommunene en mer framtrendende rolle som helhetlig skoleeier og arbeidsgiverpart. Gjennom denne ansvarsoverføringen ble kunnskapen om skolepolitiske målsettinger kanskje enda mer viktige for utøvelsen av skoleeierskapet på et politisk styringsnivå og et administrativt ledelsesnivå.

Kvalitetsutvalgets innstilling NOU 2002:10 "*Førsteklasses fra første klasse*" brukte begrepet skoleeier gjennomgående, og definerte det slik:  
*"Begrepet skoleeier refererer både til kommune, fylkeskommune og private skoleeiere når det er tale om plassering av oppgaver og ansvar i utdanningssektoren. Kommune og fylkeskommune skal forstås som det politiske/folkevalgte forvaltningsnivå."*

Kvalitetsutvalgets tilnærming til skoleeierbegrepet kan på mange måter sies å være en naturlig konsekvens av et stadig mer desentralisert utdanningssystem der kommunene har fått tydeliggjort hvilke krav og forpliktelser som ligger i en

slik skoleeierrolle. Siden kommunene ikke kan ses på som et statlig effektueringsorgan, er det naturlig at det lokalpolitiske nivået blir ansvarliggjort som skoleeier gjennom å skape en lokaltilpasset skole innenfor nasjonale rammer.

I 2009 ble det vedtatt en endring i Opplæringslova som innebærer at det skal utarbeides en tilstandsrapport for skolen hvert år som skal behandles av kommunestyret. Den første tilstandsrapporten for skole i Bærum ble lagt frem i april 2010, og bygget videre på kommunal plan for kompetanseutvikling som tidligere ble lagt fram for politisk behandling hvert år.

Tilstandsrapporten skal som et minimum omtale læringsresultater, frafall og læringsmiljø, men kan bygges ut med annen omtale som skoleeier mener er formålstjenlig ut fra lokale behov. I Bærum kommunes rapport er arbeidet med prosjektet "Tidlig innsats – bedre resultater" presentert. Tilstandsrapporten begynte med å beskrive tilstanden for skolen i Bærum, men ettersom det kommunale samarbeidet mellom skole og barnehage har økt, ble det naturlig å presentere både skole og barnehage i samme rapport.

I Bærum er det lagt opp til at skolene skal ha stor lokal frihet til å utvikle sin skole innenfor de nasjonale rammene som er definert ut fra lover og forskrifter. Det er lagt mindre vekt på utvikling av en enhetlig bærumsskole hvor elevene i større grad møter en felles tilnærming til læring uavhengig av hvilken skole de går på.

Imidlertid er det den siste tiden tatt grep med sikte på å skape en mer helhetlig bærumsskole. Nevnes kan:

- Felles ordensreglement for alle skoler
- Kommunal plan med lokale tillegg for elevenes psykososiale læringsmiljø
- Felles verktøy for å vurdere elevenes læring og videre utvikling

Bærum kommune oppfylder kravet om å "ha et forsvarlig system for vurdering av om kravene i opplæringsloven med forskrifter blir ivaretatt". Dagens styringsmodell for bærumsskolen består av følgende hovedkomponenter<sup>4</sup>:

1. Målekart
2. Rektorsamlinger
3. Prosjektet "Tidlig innsats – bedre resultater"
4. Kommunal plan for kompetanseutvikling
5. Lokale utviklingsplaner for hver skole
6. Læringsresultater
7. Resultatoppfølging og skolevurdering
8. Resultatavtaler mellom kommunalsjefene for skole og rektorer.

De siste ti årene har måling og resultatoppfølging økt vesentlig i det norske skolesystemet. Dette har vært krevende, men det har også gitt kunnskap om skolens virksomhet og elevenes resultater som vi tidligere bare hadde antakelser om. Likevel er det relativt nytt i Bærum at alle skoler har en gjennomgang med representanter for skoleeier basert på objektive data som beskriver skolens utvikling på standardiserte resultatdata over flere år.

---

<sup>4</sup> Se vedlegg 1 for en detaljert illustrasjon av system for resultatoppfølging i Bærum kommune (Lotus-diagrammet)

Styringsdialogen er basert på et samlet sett med resultatdata, første gang utarbeidet i 2005, og foregår mellom representanter for kommunalsjefene for skole og skolelederne. Kommunalsjefenes rådgivere gjennomgår resultatene med skolene på vegne av kommunalsjefene. Referatene fra møtene danner grunnlag for resultatavtalene som lages mellom kommunalsjef for skole og rektorene hvert år. Hver skole får besøk to ganger i året. På høsten holdes et møte med skoleledelsen ved hver skole. Temaet for møtet er alle typer resultater som foreligger; elevundersøkelsen, kartleggingsprøver, nasjonale prøver og standpunkt- og eksamenskarakterer. Ledelsen utarbeider som en følge av dette mål for forbedringer, i tråd med skolens utviklingsplan. Om våren møter skoleeiers representant hele plangruppa, som består av skoleledelsen og 3-7 lærere. Da er det årets resultater og kommunale brukerundersøkelser som får fokus, samt skolens progresjon og fokus i forhold til utviklingsplanen. Resultatoppfølgingen av skolene gir også grunnlag for å vurdere resultatdata og utviklingstrekk på tvers av skolene.

Denne skolemeldingen vil i kapittel 4 drøfte utøvelse av skoleeierrollen frem mot år 2020. Et tema som vil bli drøftet er knyttet til utfordringen det ligger i å få til en tettere styringsdialog basert på systematisert og analysert kunnskap. Som bakgrunn for denne drøftingen er det viktig å ha med seg en beskrivelse av dagens styringssystem og resultatoppfølging i dette kapitlet.

## Tall og fakta om bærumskolene

### Resultater

Tabellen under viser nivået for Bærum, Asker, Stavanger, Akershus og nasjonalt for ulike resultatindikatorer innenfor skolen.

	Bærum 2010	Asker 2010	Stavanger 2010	Akershus 2010	Nasjonalt 2010
<b>Grunnskolepoeng</b>	<b>42,2</b>	<b>42,6</b>	<b>40,4</b>	<b>40,7</b>	<b>39,9</b>
<b>Skriftlig eksamen 10.trinn:</b>					
Engelsk	4,2	4,2	4,0	3,8	3,8
Matematikk	3,9	3,9	3,6	3,4	3,2
Norsk hovedmål	3,8	3,8	3,7	3,5	3,5
Norsk sidemål	3,5	3,6	3,4	3,3	3,3
<b>Standpunkt skriftlige fag på 10.trinn:</b>					
Engelsk	4,1	4,1	3,9	4,0	3,8
Matematikk	3,9	3,9	3,8	3,7	3,6
Norsk hovedmål	4,1	4,1	3,9	3,9	3,8
Norsk sidemål	3,9	3,9	3,7	3,7	3,7
<b>Nasjonale prøver på 8.trinn:</b>					
Lesing	3,6	3,5	3,2	3,2	3,1
Regning	3,5	3,5	3,3	3,2	3,1
Engelsk	3,5	3,4	3,3	3,2	3,0
<b>Nasjonale prøver på 5.trinn:</b>					
Lesing	2,3	2,2	2,1	2,1	2,0
Regning	2,3	2,2	2,0	2,1	2,0
Engelsk	2,3	2,1	2,1	2,1	2,0

Kilde: Skoleporten

Grunnskolepoeng er et mål for det samlede læringsutbyttet for elever som sluttvurderes med karakterer (beregnet som gjennomsnittet av elevenes avsluttende karakterer og ganget med 10). Bærum har bedre resultater enn både Stavanger og gjennomsnittene for Akershus og nasjonalt, men noe dårligere enn Asker.

I forhold til standpunkt-karakterer, karakterer fra eksamen og på nasjonale prøver scorer elevene i Bærum godt. Når Bærum kommune sammeligner seg med andre, har kommunen gode resultater. Innenfor disse resultatene kan det ligge utfordringer som det er viktig å ta tak i for å få til videre utvikling. Det vil derfor under i en tabell bli sett nærmere på resultater fra enkelte av de nasjonale prøvene.

Elevenes resultater på nasjonale prøver på 5. trinn presenteres ved en skala med tre mestringsnivåer. For 8. trinn brukes en skala med fem mestringsnivåer. For alle er mestringsnivå 1 lavest. Tabellen viser en oversikt over prosentvis fordeling av elever på de ulike mestringsnivåer.

	Mestrings-nivå	2007		2008		2009		2010		
		Nasjonalt	Bærum	Nasjonalt	Bærum	Nasjonalt	Bærum	Nasjonalt	Bærum	
5. trinn	Lesing	1	26,5	11,0	24,5	10,4	26,6	11,3	26,5	15,3
		2	50,1	49,0	48,9	43,1	49,9	49,4	46,7	43,1
		3	23,3	40,0	23,5	46,5	23,5	39,3	26,9	41,6
	Regning	1	26,5	12,8	26,8	11,8	27,4	12,2	27,5	11,8
		2	47,2	44,3	48,8	45,2	46,9	41,1	46,4	41,6
		3	26,2	43,0	25,7	43,0	25,7	46,7	26,1	46,5
	Engelsk	1	27,5	12,6	25,6	12,6	23,7	11,2	24,6	11,8
		2	47,5	44,0	48,8	46,2	51,6	47,8	50,8	48,8
		3	25,0	43,2	24,7	41,2	24,7	41,0	24,5	39,4
8. trinn	Lesing	1	7,5	2,8	7,9	3,3	7,7	4,2	7,4	2,9
		2	17,5	9,6	19,2	9,6	20,0	10,8	22,1	12,2
		3	41,3	36,4	38,2	34,7	41,1	34,6	37,0	31,9
		4	20,9	28,8	23,2	30,1	20,8	29,0	23,0	32,6
		5	12,8	22,5	11,5	22,3	10,4	21,4	10,5	20,4
	Regning	1	6,6	2,6	6,0	3,2	6,5	2,9	6,6	2,6
		2	18,9	7,2	19,2	8,5	20,4	10,4	20,5	11,2
		3	43,2	35,0	42,4	35,6	41,4	34,4	41,7	37,1
		4	20,4	28,4	21,5	32,1	19,9	26,8	20,1	27,8
		5	10,8	26,8	10,9	20,6	11,8	25,5	11,1	21,3
Engelsk	1	8,5	3,1	8,3	2,7	10,6	5,0	10,0	3,8	
	2	19,5	9,8	20,0	9,1	19,1	10,5	19,6	9,7	
	3	43,4	40,1	42,8	40,5	40,5	39,3	39,8	34,2	
	4	20,9	30,4	20,4	30,6	19,9	27,7	20,8	32,4	
	5	7,8	16,6	8,5	17,2	10,0	17,5	10,8	19,9	

Kilde: Skoleporten

Prøvene er normert, noe som betyr at det nasjonale snittet alltid skal ha en jevn prosentvis fordeling av elever på de tre ulike mestringsnivåene.

Vi ser at Bærum har gode resultater på prøvene, i form av vesentlig færre på laveste mestringsnivå og flere på høyeste nivå i forhold til landet som helhet. Fordelingen på de ulike mestringsnivåer innenfor det enkelte fag holder seg stabilt gjennom hele perioden. Den relative forskjellen mellom Bærum og landet er ikke endret i denne 4 års perioden.

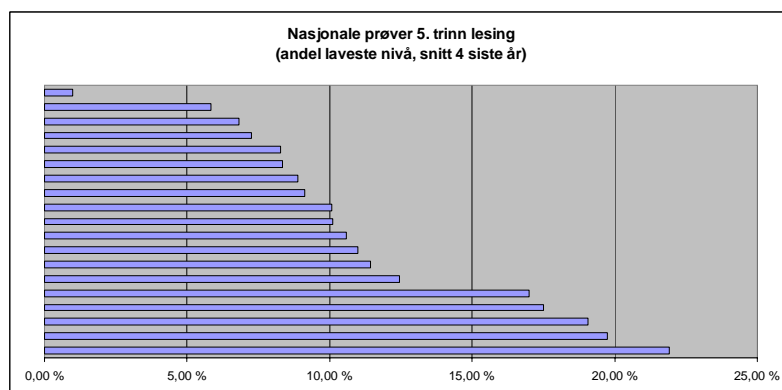
### Spredningsmål viktigere enn gjennomsnitt

Resultater skapes gjennom en kombinasjon av de forutsetninger som ligger i elevgrunnet og det bidrag som skolene gir. Bærum kommune har alle forutsetninger (gode levekår og høyt utdanningsnivå) for gode prestasjoner. Det er imidlertid ikke tvil om at mange elever kan prestere bedre og at skolens bidrag til dette kan utvikles videre. I den forbindelse er det avgjørende at man

ikke ser seg blind på gode gjennomsnittsmålinger, men fortsetter å bryte resultatene ytterligere ned på skole- og klassenivå.

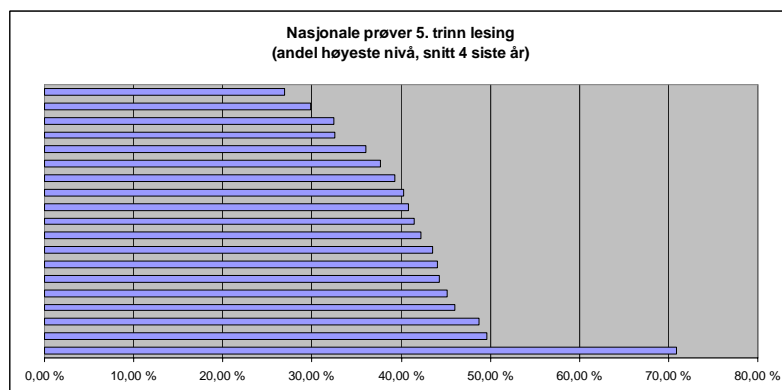
I figurene nedenfor ser vi at det fremkommer interessante forskjeller som det er viktig å gripe tak i. For den enkelte skole er kanskje det viktigste å se på og analysere utviklingen i resultatene over tid, men for Bærumsskolen som helhet er det også viktig å se nærmere på hva som ligger bak forbedringer/endringer mellom skoler som har tilnærmet like forutsetninger.

Figuren under viser andel på laveste mestringsnivå i nasjonale prøver for 5. trinn i lesing. Det er beregnet et gjennomsnitt av resultatene 4 siste år for å redusere påvirkningen av variasjonen i ulike årskull. Figuren viser andelen på laveste mestringsnivå pr. skole.



Det fremgår av figuren at det er store ulikheter mellom skolene. En skole har kun 1% av elevene i mestringsnivå 1, mens en skole i den andre ytterkanten har 22% av elevene på dette mestringsnivået.

Figuren under viser andelen på høyeste mestringsnivå i nasjonale prøver for 5. trinn i lesing etter samme oppsett som figuren over.

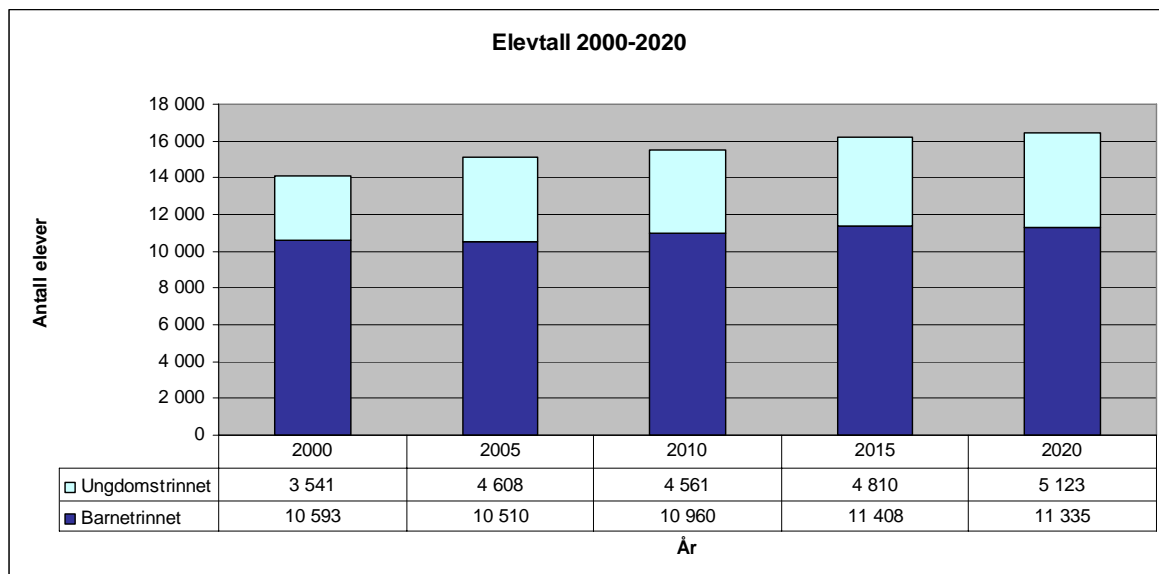


Figuren viser at det er en skole som skiller seg ut med en svært stor andel på høyeste mestringsnivå (71%), mens skolene for øvrig ligger mellom 27% og 50%.

Når Bærum sammenligner seg med andre har vi gode resultater. Det er et mål at flere elever når høyere nivåer. Forskjeller i prestasjoner kan skyldes ulike faktorer som elevgrunnlag og forskjeller i skolebidraget. Det er viktig at skolene i alle ledd analyserer sine resultater og er bevisst på hvordan skolebidraget hele tiden kan økes.

## Elevtall, historisk utvikling og prognoser

Figuren under viser faktisk utvikling i antall elever i bærumsskolen fra år 2000 og frem til i dag, samt prognose for utviklingen frem til år 2020.



Kilde: Kompas kjøring august 2010

I siste tiårsperiode har elevtallet i bærumsskolen steget med i underkant av 1 400 elever, som tilsvarer en vekst på ca. 10%. Frem mot 2020 forventes elevtallet å stige med ytterligere ca. 900 elever som tilsvarer en vekst på ca. 6%. Veksten forventes å bli kraftigere på ungdomstrinnet enn på barnetrinnet. Stigende elevtall gir utfordringer i forhold til skolekapasitet og behov for flere lærere og øvrige ressurser i skolen.

## Sentrale tjeneste- og økonomidata

Kommunen rapporterer hvert år sentrale tjeneste- og økonomidata for alle tjenesteområder. Disse sammenstilles og gir kommunene selv og andre mulighet til både å se utviklingen innenfor egen kommune og sammenligning med andre.

Tabellen under viser de mest sentrale tjeneste- og økonomidata for grunnskolen. For Bærum er vist tall for 2002, 2005 og 2009 (siste tilgjengelige). Som sammenligningsgrupper er valgt Asker kommune, Stavanger kommune og et gjennomsnitt av ASSS kommunene (de 10 største kommunene i landet).

	Bærum 2002	Bærum 2005	Bærum 2009	Asker 2009	Stavanger 2009	ASSS 2009
Netto driftsutgifter til grunn- og spesialskoler, per innbygger 6-15 år			74 369	74 337	73 162	79 651
Elever per kommunal skole	383	391	375	333	352	345
Elever per undervisningsrelatert årsverk	13,9	14,2	13,9	14,6	12,5	13,8
Andel elever som får spesialundervisning	4,5 %	3,9 %	5,5 %	5,6 %	6,0 %	6,4 %
Andel elever ved spesialskoler ift alle elever	0,9 %	0,9 %	1,0 %	0,5 %	0,1 %	0,5 %
Andel elever i spes.grupper og -skoler ift alle elever	..	0,9 %	1,1 %	1,3 %	1,7 %	1,7 %
Andel elever i som får særskilt norskopplæring	5,4 %	5,6 %	6,8 %	6,2 %	7,1 %	12,7 %
Andel elever som får morsmålsopplæring	3,5 %	3,9 %	5,6 %	3,3 %	4,6 %	6,3 %
Andel elever i grunnskolen som får skoleskyss	4,1 %	4,6 %	4,2 %	12,3 %	2,4 %	7,5 %

Kilde: KOSTRA 2009

Merknad: I bærumsskolen gis i dag ikke mormålsopplæring, derimot får en del elever tospråklig fagstøtte. I Kostra fremkommer dette under morsmålsopplæring.



Asker og Bærum hadde i 2009 en tilnærmet lik samlet ressursinnsats i grunnskolen. Ressursbruken i Bærum ligger klart under det gjennomsnittlige nivået i ASSS-kommunene, men over Stavanger. Bærum har skoler som gjennomsnittlig er klart større enn de øvrige. I forhold til lærerdekning (elever pr. undervisningsrelatert årsverk) er i Bærum på nivå med ASSS-kommunene, og har høyere tetthet enn Asker, men klart lavere enn Stavanger. Andelen elever som får skoleskyss er i Bærum markert lavere enn i ASSS og Asker. Samlet indikerer dette at Bærum har en kostnadseffektiv skolestruktur og skoledrift.

Andelen elever som får spesialundervisning er i Bærum stigende, men er i 2009 fortsatt under ASSS-kommunenes gjennomsnitt. Bærum har en større andel av elevene i spesialscole enn både Asker og ASSS-gjennomsnittet, men når spesialgrupper regnes med, viser tallene det motsatte. Dette indikerer at de andre kommunene i større utstrekning har etablert lokale spesialgrupper fremfor sentraliserte spesialskoletilbud.

Bærum har også hatt en klar vekst i andelen elever som får særskilt norskopplæring og/eller morsmålsopplæring. Bærum ligger her høyere enn Asker, men allikevel klart under ASSS.

### **Skolene i Bærum**

Elevene får undervisning ved 25 barneskoler, 12 ungdomsskoler og 1 kombinert barne- og ungdomsskole. Det er skolefritidsordning ved samtlige barneskoler. Dette tilbudet er for alle barn fra første til og med fjerde klassesetrinn.

Kommunen har tre alternative skoletilbud. To av skolene er for elever på ungdomstrinnet. På disse skolene blir den teoretiske undervisningen i stor grad tilpasset den enkelte elevs behov og nivå. Omtrent halvparten av skoletiden blir brukt til praktisk arbeid. Skolene legger vekt på at eleven skal ta avsluttende eksamen i 10 klasse. En av de alternative skolene er for elever på barnetrinnet. Her vektlegges utvikling av faglig og sosial kompetanse, samt bruk av nærmiljøet.

Haug skole og ressurscenter er både en spesialscole for barn med spesielle behov i grunnskolealder og et ressurscenter for spesialpedagogikk i barnehager og skoler. Skolens kapasitet er 120 elever. Ressurscenteret kan gi spesialpedagogisk hjelp til ca. 100 barn under opplæringspliktig alder, og har også tilbud om skolefritidsordning til alle elever på 1. til 10. trinn. Skolens integrerte og fleksible organisering, "Haug-modellen", er unik og virksomheten er omfattende.

Bærum kommunale voksenopplæringscenter gir undervisning til minoritetsspråklige, voksne med matematikk-, lese- og skrivevansker og voksne med psykisk utviklingshemming.

Sjøholmen maritime center er et ressurscenter for skolene i Bærum, der elevene får svømmeopplæring og natur- og miljøundervisning i maritime omgivelser ved Sandvika.

Musikk- og kulturskolen gir undervisning på alle nivåer til barn, unge og voksne. En vesentlig del av skolens virksomhet er instrumentalopplæring, men den er også et ressurscenter for grunnskolen og lokalmiljøene, for barnehager og musikklivet i kommunen.

I tillegg til det kommunale tilbudet har Bærum en internasjonal skole for utenlandske og norske elever, samt en Montessoriskole. I Bærum er det også toppidrettsgymnas med egen ungdomsskole og Steinerskole med tilbud på alle trinn.

## Bemanningen i skolen

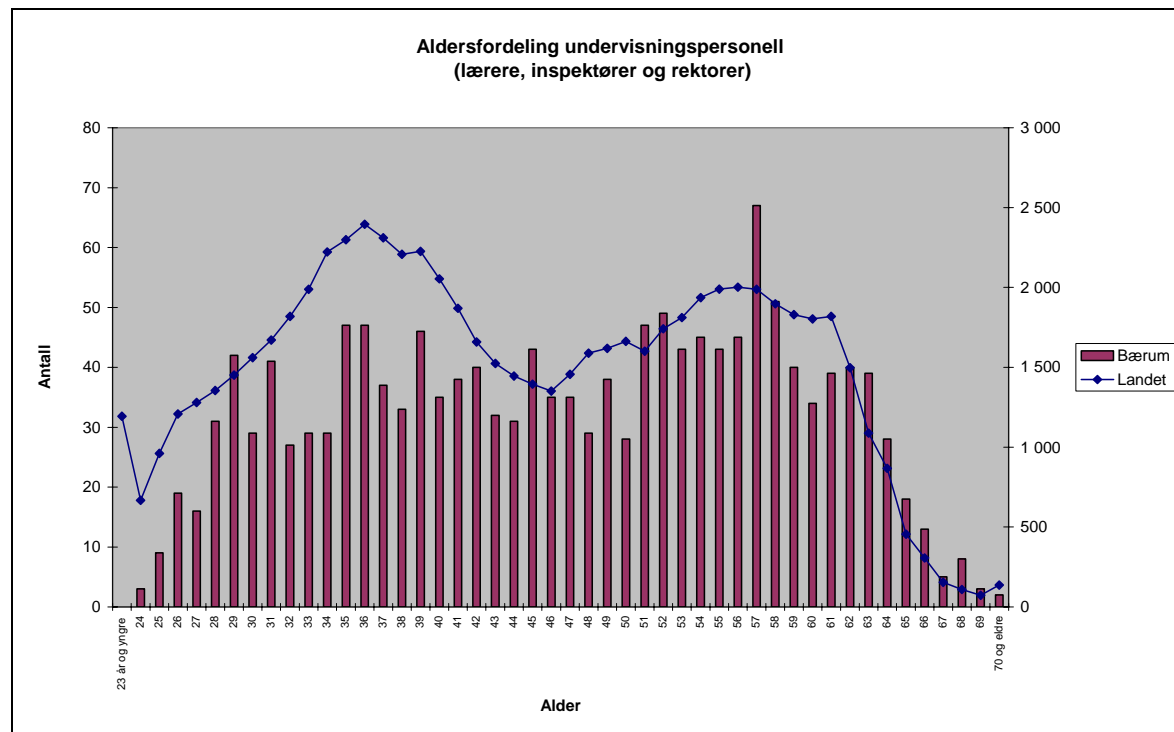
Figuren under viser antall årsverk og ansatte i bærumsskolen.

	Alle årsverk i skolen				Alle ansatte i skolen			
	Undervisningspersonale	Øvrig personale	Totalt	Andel	Undervisningspersonale	Øvrig personale	Totalt	Andel
Kvinner	1 017	471	1 488	76 %	1 203	863	2 066	77 %
Menn	297	168	465	24 %	325	309	634	23 %
<b>Totalt</b>	<b>1 314</b>	<b>639</b>	<b>1 953</b>		<b>1 528</b>	<b>1 172</b>	<b>2 700</b>	

Kilde Bærum: Personalsystemet, tall pr. 31. desember 2009

Det er totalt ca. 1 950 årsverk i bærumsskolen. Lærere, inspektører og rektorer (undervisningspersonalet) utgjør i overkant av 1300 årsverk. Øvrige ansatte som assistenter (skolefritidsordning og skole), miljøarbeidere, skolebibliotekarer, kontorsekretærer, pedagogisk/psykologisk tjeneste med videre utgjør i underkant av 650 årsverk. Det totale antall årsverk fordeler seg på ca. 2 700 ansatte. Det er særlig blant de øvrige ansatte at man finner deltidsstillinger, og da spesielt innenfor skolefritidsordningen. Av de ansatte i skolen er 23% menn og 77% kvinner.

Gjennomgangen videre vil fokusere på undervisningspersonalet i skolen, det vil si lærere, inspektører og rektorer. Figuren under viser aldersfordelingen på undervisningspersonalet i Bærum, sett i forhold til landet for øvrig.



Kilde Landet: Utdanningspeilet 2009, tall fra 4. kvartal 2008  
Kilde Bærum: Personalsystemet, tall pr. 31. desember 2009

Figuren viser at vi har to aldersmessige topper i bemanningen med ansatte som er i midten av 30 årene og de som er i midten av 50 årene. Tallene for landet

som helhet har en høyere topp blant de yngste, mens Bærum har dette tyngdepunktet blant de eldste. Dette bekreftes av de konkrete gjennomsnittstallene da Bærum har en gjennomsnittlig alder på det pedagogiske personalet på 47 år, mens landet i snitt har 44 år. Bærum har også flere av de eldste, noe som kan skyldes mange forhold, deriblant gode seniorordninger.

Alderssammensetningen innebærer at det i årene som kommer vil bli en stor utskifting av det pedagogiske personalet, og at denne vil være større for Bærum enn landet for øvrig. En god og bevisst rekrutteringsstrategi er derfor nødvendig.

Gjennomsnittlig har undervisningspersonalet en ansiennitet i bærumsskolen på ca. 9 år. Samlet ansiennitet er i snitt ca. 18 år, noe som indikerer at en stor andel har erfaring fra andre kommuner før de blir ansatt i Bærum.

Tabellen under viser lærere inndelt etter kvalifikasjoner:

	Bærum	Landet
Høyere universitets- og høyskoleutdanning med pedagogikk	10 %	4 %
Høyere universitets- og høyskoleutdanning uten pedagogikk	1 %	1 %
Lavere universitets- og høyskoleutdanning med pedagogikk	84 %	84 %
Lavere universitets- og høyskoleutdanning uten pedagogikk	3 %	4 %
Videregående utdanning eller lavere uten pedagogikk	3 %	7 %

Kilde Landet: Utdanningsspeilet 2009, tall fra 4. kvartal 2008  
Kilde Bærum: Personalsystemet, tall pr. 31. desember 2009

Bærum har i forhold til landet samlet vesentlig flere lærere med høyere universitets- og høyskoleutdanning, samt færre lærere uten pedagogisk utdanning. Bærumsskolen har altså en lærerstab med godt kvalifiserte medarbeidere. Turnover de siste årene har ligget på 10-12%. Den er størst blant de uten pedagogisk utdanning og de med høyest utdanning. Kombinasjonen av elevtallsvekst og avgang blant personalet på grunn av alder, vil innebære en forholdsvis stor turnover også i årene som kommer.

### Endringer i bærumsamfunnet

I dette underkapitlet vil det bli redegjort for en del endringer i samfunnet generelt som gir muligheter og utfordringer for skolenes arbeid og kompetansegrunnlag.

Bærum kommunes befolkning er i stor grad ressurssterk. Befolkningen scorer godt på alle levekårsindekser og har i forhold til landet for øvrig høy utdanning, er aktive, har god helse og er aktive i kultur- og samfunnsliv. Kommunen er også sentralt plassert med kort avstand til øvrige utdanningstilbud og ressurser skolene kan bruke i sitt arbeid.

Ressurssterke foreldre evner som regel å følge opp sin barns skolegang og å ivareta sine barns interesser. En må likevel være klar over at en utfordring knyttet til ressurssterke familier kan være at det tar lenger tid før eventuelle problemer blir synlige for omverdenen. Fasader opprettholdes, og hensynet til privatlivets fred settes høyt.

Konflikter som følge av samlivsbrudd, kulturkonflikter, fattigdom og problematikk knyttet til psykisk helse gir utfordringer for den enkelte lærer og skolene i deres arbeid. Gjennom separasjon og skilsmisser endres familiemønstrene. Noen ganger oppstår konflikter der foreldrene er uenige. Slike situasjoner må først og

fremst løses av foreldrene selv, med eventuell bistand fra hjelpeapparatet. Skolene ser saker der barn er skadelidende i slike konflikter.

Samfunnet endrer seg i en mer flerkulturell retning. Det å leve i et slikt samfunn kan både være positivt og by på utfordringer for både foreldre og barn. Man bør være spesielt oppmerksom på forskjellen det ofte er mellom foreldres og barns blanding av kulturelementer fra opprinnelsesland og fra det norske samfunn. Forskjeller i form av ulike familie- og oppdragelsesmønstre, ulike måter å kommunisere på, samt manglende kjennskap til norsk kultur, krever alternative tilnærminger til familien og barna. Utfordringen er å sikre at skolen og hjelpeapparatet har den nødvendige kompetanse til å møte disse familiene.

I en kommune med mange ressurssterke familier kan skillet mellom fattig og rik bli ekstra synlig, og for Bærum er derfor "relativ fattigdom" et relevant begrep. Barn som ikke har muligheter til å delta på aktiviteter som tilbys, risikerer å falle utenfor. Slike utfordringer kan også komme til syne gjennom aktiviteter i skolen og det er viktig at skolen har fokus på hensiktsmessige metoder og ordninger i slike situasjoner.

Rusproblematikk og psykiske lidelser hos voksne eller barn er en økende utfordring også for skolen. Skolene er i kontakt med elevenes foresatte og enkelte har på grunn av rusproblemer og/eller psykiske lidelser problemer med å utøve sine omsorgsroller og samarbeid med skolen. Rusproblematikk og psykiske lidelser hos elevene er også en økende utfordring, spesielt på ungdomstrinnet.

Familienes og elevenes utfordringer krever i en del tilfeller bistand fra skolen til å sikre adekvat hjelp og oppfølging i samarbeid med de riktige instanser. Det er etablert en egen samarbeidsstruktur kalt *tverrfaglige utvalg* hvor slike problemstillinger som her omtalt kan drøftes. Dette samarbeidet må utvikles videre med sikte på økt samlet innsats.

Tilsvarende må også skolene være bevisste i forhold til å benytte bærums-samfunnets gode utgangspunkt og ressurser i sin aktivitet.

## 3. Sentrale områder i skolen

### 3.1 Læring

---

#### Læringsmiljøet i skolen

Kvaliteten på skolen i Norge har vært gjenstand for stor oppmerksomhet de siste ti årene, siden resultatene fra første PISA-undersøkelse ble presentert i 2000. Norske elever er i verdenstoppen når det gjelder trivsel, selvtillit og trygghet på skolen (PIRLS 2006). I CIVIC-undersøkelsen fra 2009 kommer det fram at norske ungdomsskoleelever er godt demokratisk orienterte i forhold til elever i andre land (Schultz m. fl 2009).

Samtidig viser de internasjonale undersøkelsene som har blitt gjennomført de ti siste årene at norske elever har et potensial i å bedre ferdighetene i lesing, regning og naturfag. Norske elever skårer rundt, eller under, gjennomsnittet for OECD-landene, og lavere enn de landene det er naturlig å sammenligne oss med. Resultatene fra Pisa 2009 viser en forbedring i forhold til 2006. Resultatene er nå tilbake på 2000 nivået som i sin tid rystet skole Norge. Skolen har fortsatt en utfordring i å bedre sine resultater.

Dagens elever skal løse fremtidens utfordringer. De skal være i stand til å møte et samfunn vi ikke kjenner, men som vi vet kommer til å kreve andre former for kunnskap og kompetanse enn det vi tradisjonelt har lagt vekt på i skolen. Elevene som går ut av skolen i 2020 trenger ikke å lære seg navnet på byene i Belgia, men de må vite hvordan de finner fram til dem. Fokuset dreier seg fra kunnskap til kompetanse og hvordan denne anvendes. Skolens dannelsesoppdrag i utdanningen av "gagnlige og selvstendige mennesker" blir avgjørende for elevens utvikling. Fremtidens samfunn kommer til å ha behov for at de elevene vi utdanner i dag har gode grunnleggende ferdigheter og god nok dannelse til å forvalte dem hensiktsmessig. Det er derfor avgjørende at skolen som institusjon fokuserer på å utvikle både elevenes kunnskap og dannelse.

Forskning viser at variasjonen mellom norske elevers prestasjoner er stor (OECD 2008), og at individuelle forutsetninger har større betydning for prestasjonene enn kjennetegn ved skolene som elevene går på (Opheim m. fl 2010). De viktigste variablene i denne sammenheng er foreldrenes utdanningsnivå, kjønn og etnisk bakgrunn. Det er en sterk sammenheng mellom foreldrenes utdanningsnivå og elevenes prestasjoner. En ser også en økende tendens til at det er flere gutter enn jenter som ikke mestrer skolehverdagen. Det kan se ut som at disse forskjellene øker i løpet av skoleløpet.

Elever fra språklige minoriteter og elever av foreldre med ikke-vestlig bakgrunn gjør det betydelig svakere enn andre elever i regning og lesing. Fordi majoritetselevenene har svært gode prestasjoner i Oslo og Akershus, ser forskjellene ut til å være ekstra store i disse områdene. Samtidig mener flere forskere at god undervisning kan overskygge slike bakgrunnsvariabler positivt (Hattie 2009). Det ser ut til å være en gjennomgående sammenheng mellom

elevenes prestasjoner og det at elevene opplever å ha et positivt og støttende læringsmiljø ved skolen.

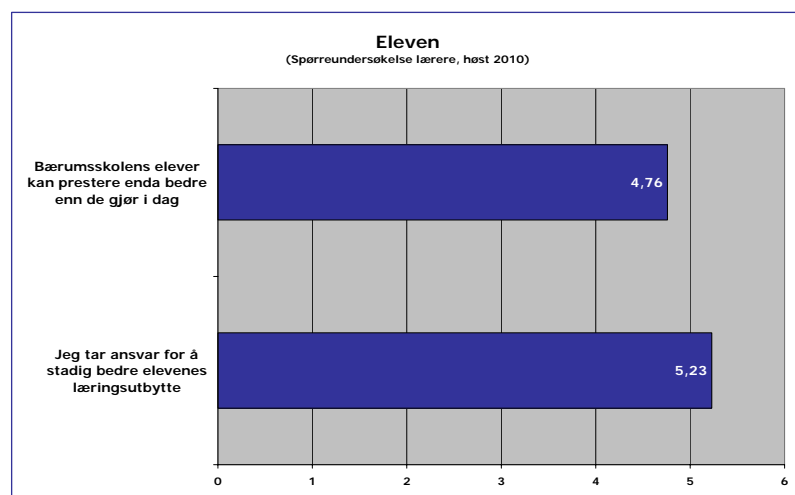
I Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) fremheves det også at undervisning og oppfølging fra skolen kan være med på å jevne ut forskjeller i elevforutsetninger: *"Tettere oppfølging av enkeltelever, solid dokumentasjon av elevenes utfordringer og profesjon – systematisk og kontinuerlig – og tett kobling mot skoleledelsen er vesentlige suksessfaktorer for at elever klarer seg, fullfører og består utdanningen"*.

## I Bærum

I Elevundersøkelsen sier bærumselevne både på 7. og 10. trinn at de trives med lærerne sine, opplever mestring og motivasjon for skolearbeidet i større grad enn jevnaldrende ellers i landet.

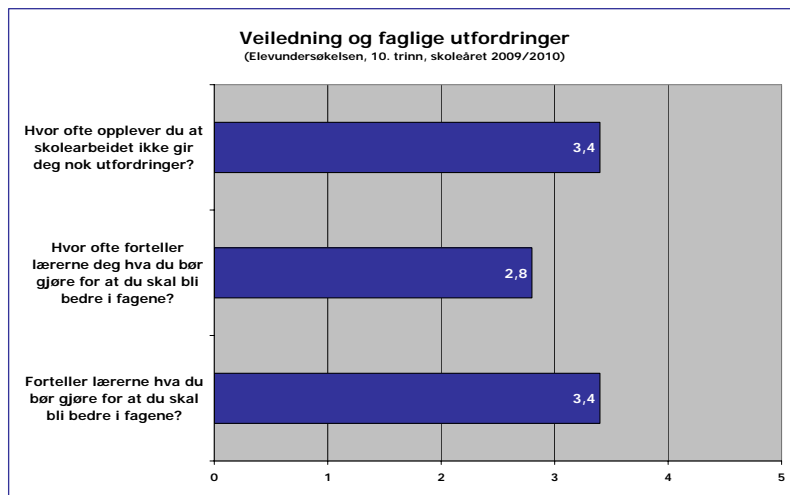
Elevene i Bærum er ofte best i landet på nasjonale prøver og avgangseksamener. OECD sier i forbindelse med Pisa 2009 at Norge er blant de landene med minst forskjeller mellom skolene i Pisa undersøkelsen. I Bærum ser vi likevel merkbare forskjeller mellom skoler og områder innen kommunen. Det er også forskjeller i resultater på en og samme skole.

Både i Elevundersøkelsen og i intervju med Elevenes Fellesutvalg (EFU) uttaler elever i bærumsskolen at de mener de har et potensial for å kunne prestere enda bedre enn det de gjør i dag. På spørsmålet om elevene gjør sitt beste i alle fag, sier elevene i EFU blant annet: *"Vi gjør det beste vi kan på den tiden vi orker å bruke på det, og det varierer veldig. Det kommer veldig an på fag, lærer og tid på dagen"*. Lærernes undersøkelse viser den samme tendensen (se figur under).



Figuren viser gjennomsnittscore for de aktuelle påstander. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

En stor andel av lærerne oppgir at de tar ansvar for å stadig bedre elevenes læringsutbytte (se figur over). Likevel viser data fra elevundersøkelsen (se figur under) at elevene selv mener de kan få mer veiledning fra lærerne i forhold til hvordan de skal gjøre det bedre i fagene og at de ønsker flere utfordringer i skolearbeidet. Det er positivt at elevene ser ut til å ønske mer veiledning. Det kan synes at veiledningen burde bli bedre. Det er viktig at veiledningskompetansen hele tiden økes og er målrettet.



Skala: 1-5. Høy verdi betyr positivt resultat

Tall fra de nasjonale kartleggingsprøvene og nasjonale prøver viser at forskjellene i prestasjoner mellom gutter og jenter ikke er markante i bærumsskolen. Det vises en svak tendens til at jentene fra 1. klasse presterer noe bedre enn guttene i lesing (og engelsk), og at guttene presterer bedre enn jentene i regning. Det foreligger pr. i dag ikke data som viser forskjeller i prestasjoner mellom elever fra språklige minoriteter og majoritets elever.

### Elevenes psykososiale læringsmiljø

Opplæringsloven kapittel 9a og prinsipper for opplæringen (del av Kunnskapsløftet) slår fast at alle elever i grunnskoler, videregående skoler og skolefritidsordning (SFO) har rett til et godt fysisk og psykososialt miljø som fremmer helse, trivsel og læring. Prinsipper for opplæringen vektlegger skolens ansvar for å utvikle elevenes sosiale kompetanse, bl.a. ved at de får øve seg i ulike former for samhandling og problem- og konflikthåndtering.

Dersom en tilsatt i skolen eller skolefritidsordningen får kunnskap eller mistanke om at en elev blir utsatt for krenkende ord eller handlinger, skal vedkommende snarest undersøke saken og varsle skoleledelsen, og dersom det er nødvendig og mulig, selv gripe direkte inn. Mobbing, diskriminering, vold og rasisme er eksempler på krenkende ord og handlinger. Opplæringsloven gir elever og foreldre stor grad av brukermedvirkning og klageadgang.

Thomas Nordahl ved Høgskolen i Hedmark hevder at en god ledelse og et godt læringsmiljø har en forebyggende effekt mot mobbing. Han definerer klasseledelse som lærerens evne til å skape et positivt miljø, etablere arbeidsro og motivere til arbeidsinnsats. Nordahl viser til undersøkelser hvor, sammenlignet med andre elever, elever som er utsatt for mobbing opplever:

- Et klassemiljø der de mistrives og har en relativt dårligere relasjon til medelever og lærere
- En undervisning som har relativt lite struktur og som er preget av bråk og uro
- En lavere arbeidsinnsats og motivasjon i timene

Nordahl hevder at omfanget av mobbing ser ut til å ha en klar sammenheng med kvaliteten på lærerens ledelse og læringsmiljøet i skolen.

Nordahl påpeker at skoleledelsen utgjør en viktig faktor. Skoleledelsen må vektlegge utvikling av et faglig og sosialt inkluderende læringsmiljø, etablere gode rutiner for oppfølging av mobbing i hverdagen og å gå i dialog med elever og foreldre i vanskelige situasjoner.

## I Bærum

Antall elever i Bærum som oppgir at de mobbes er, som ellers i landet, ganske stabile tall. Tall fra Elevundersøkelsen i 2010 på 7. trinn viser at 1,78 % av elevene oppgir at de mobbes flere ganger i uka. På 10. trinn er tallet 3,66 %. De nasjonale tallene er 2,77 % på 7.trinn og 4,22 % på 10.trinn. En elev som mobbes er én elev for mye.

Høsten 2010 ble en kommunal plan som skal sikre elevene et godt psykososialt læringsmiljø, iverksatt. Det samme ble et nytt kommunalt ordensreglement. I 2010 gjennomførte også rådmannen internrevisjoner på 11 skoler vedrørende skolenes forebyggende arbeid mot mobbing. Rådmannen vil i 2011 iverksette tiltak for å intensivere arbeidet med å forebygge, avdekke og følge opp i slike saker, samt sikre nødvendige systemer og rutiner.

## Fokus på fremtidens ferdigheter

EU Council Europe 2020 har presentert sju flaggskip for en smart, bærekraftig og inkluderende vekst i skolen fram mot 2020. Særlig taler flaggskipene "Digital Agenda", "Youth on the move", "New Skills and Jobs" for et økt fokus på digitale og språklige ferdigheter.

Pr. i dag varierer antall datamaskiner og annet digitalt utstyr fra skole til skole. Det er også store variasjoner i hvordan digitale verktøy brukes (Elevundersøkelsen, 2010). Datamaskinen skal ikke bare brukes som et redskap til å utvikle digitale ferdigheter og kompetanse, men skal også skape muligheter for økt læringsutbytte i alle fag. Det er viktig med en god digital infrastruktur. At skole-Norge og Bærum kommune som skoleeier følger med i denne utviklingen er en avgjørende faktor for en fremtidig god skole.

At bærumsskolen tar del i utvekslingsprogrammer som f. eks Comenius for å skape internasjonale møteplasser mellom barn og ungdom kan også være viktig for å imøtekomme behovet for å forberede elevene på et stadig mer globalisert samfunn.

## Spesialundervisning

Norge er det landet i Norden som har den laveste andelen av elever med spesialundervisning. Til tross for dette, har det i de siste årene vært en økning i andelen av elever som får spesialundervisning på landsbasis. For skoleåret 2009/2010 lå tallet på 7,6 % (KS 2010, GSI 2010). Økningen i spesialundervisningen kan være et uttrykk for at skolen tar elevers rettigheter på alvor, og at et økt fokus på elevers læringsutbytte, tidlig innsats og mer kompetanse på feltet gjør at elever som strever blir oppdaget i større grad nå enn tidligere.

Nyere forskning viser at spesialundervisningen som tilbys elevene i Norge ikke på langt nær har den effekten en skulle ønske. Spesialundervisningen iverksettes sent, mest på ungdomsskolen, mye av undervisningstiden forsvinner på grunn av organisatoriske forhold, og det er få systematiske vurderinger av elevenes læringsutbytte (Nordahl & Sunnevåg 2008). Dette kan tyde på at det ikke nødvendigvis er omfanget av spesialundervisningen som betyr noe, men kvaliteten av det tilbudet som gis.

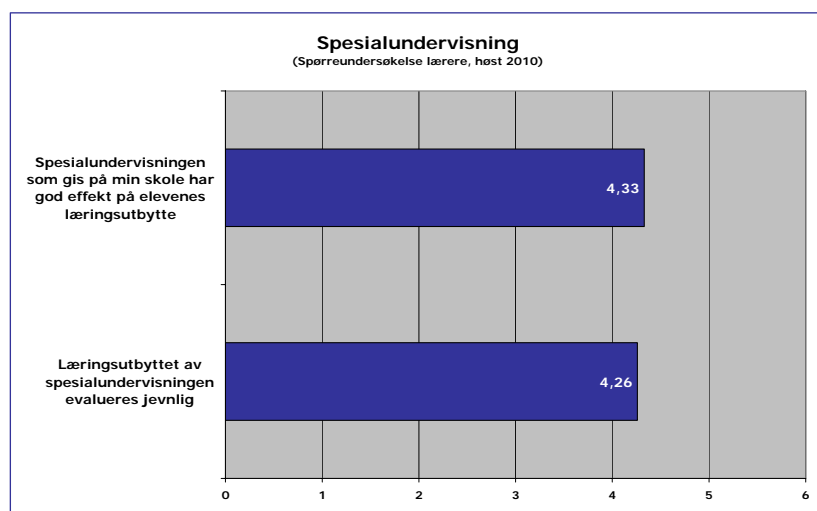


I Stortingsmelding nr. 16 (2006-2007) fremheves det at tidlig innsats er vesentlig for å bedre elevenes ferdigheter og faglige utvikling. Jo tidligere tiltak settes inn, jo mer virkningsfulle og mindre ressurskrevende vil de være. Finland har gode erfaringer med at tidlig innsats i skolen gir mindre behov for spesialundervisning senere og fører til et høyere læringsutbytte og mindre frafall senere i skoleløpet. Det er i de første årene at nivået på den grunnleggende kompetansen hos den enkelte elev legges, og en styrking av disse trinnene vil gi størst effekt. Som en videreføring av denne tanken, har kommunene plikt til å gi forsterket opplæring med en særlig høy lærertetthet i lesing og regning på 1. – 4. årstrinn.

## I Bærum

Bærum kommune har en betydelig lavere andel av elever som mottar spesialundervisning enn resten av landet. Mens andelen elever med spesialundervisning i grunnskolen i Akershus fylke var 6,9 % for skoleåret 2009/2010, var tallet 5,5 % i Bærum. Likevel ser Bærum kommune den samme tendensen til økning i andel av elever som mottar spesialundervisning som resten av landet. Samtidig som andelen av elever som får spesialundervisning på hjemskolene, øker også søknadsmassen til Haug skole og ressurscenter.

I spørreundersøkelsen til lærerne er det spurt om spesialundervisningen har effekt på elevenes læringsutbytte og om denne undervisningen evalueres jevnlig.



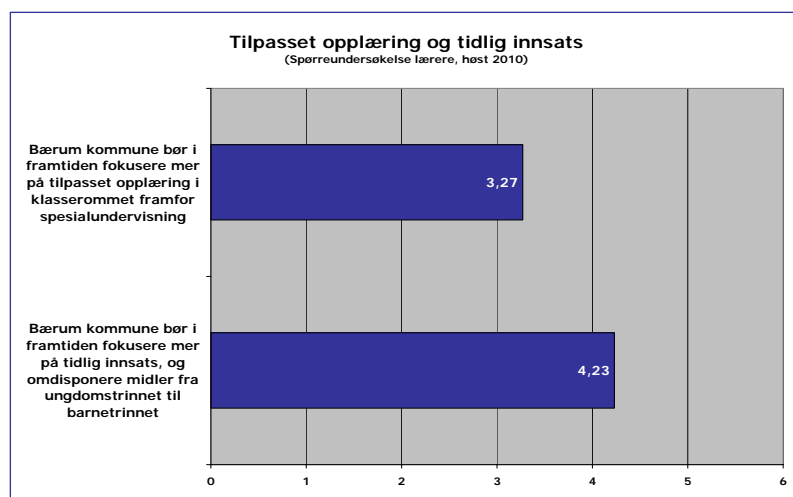
Figuren viser gjennomsnittscore for de aktuelle påstander. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

Lærerne i bærumsskolen gir en noe betinget oppslutning i forhold til om spesialundervisningen som gis har god effekt på elevenes læringsutbytte. Tilsvarende gjelder også for hvorvidt læringsutbyttet av spesialundervisningen evalueres ofte nok. Skolene utarbeider hvert år halvårsrapporter som dokumenterer og evaluerer utbyttet av spesialundervisningen som gis. Likevel er det verdt å merke seg at det rapporteres svært få tilfeller der elevens læringsutbytte av spesialundervisningen vurderes til å være så godt at eleven ikke lenger har behov for den.

Bærum kommune har som et ledd i å forebygge behov for spesialundervisning valgt å prioritere "forsterket opplæring" ved å ha en høyere lærertetthet på 1. – 4. trinn fra skoleåret 2009/2010. I tillegg har det blitt opprettet en "Forsterketgruppe" bestående av tre faglige veiledere i lesing og regning som skal gi faglig bistand til lærere, spesielt på skoler som har svake

læringsresultater på kartleggingsprøver og nasjonale prøver. I tillegg har "forsterketgruppen" systematisk oppfølging av "forsterketlærerne" på de enkelte skoler gjennom skolering og erfaringsutveksling.

I spørreundersøkelsen er lærerne svært delte i synet på tidlig innsats og tilpasset opplæring i klasserommet (jfr. figuren under). Det kommer ikke entydig fram om de ønsker at økt fokus på tilpasset opplæring i klasserommet skal prioriteres framfor spesialundervisning, og om ressursene skal omdisponeres fra ungdomstrinnet til barnetrinnet for å kunne iverksette tiltak enda tidligere enn det en gjør i dag.



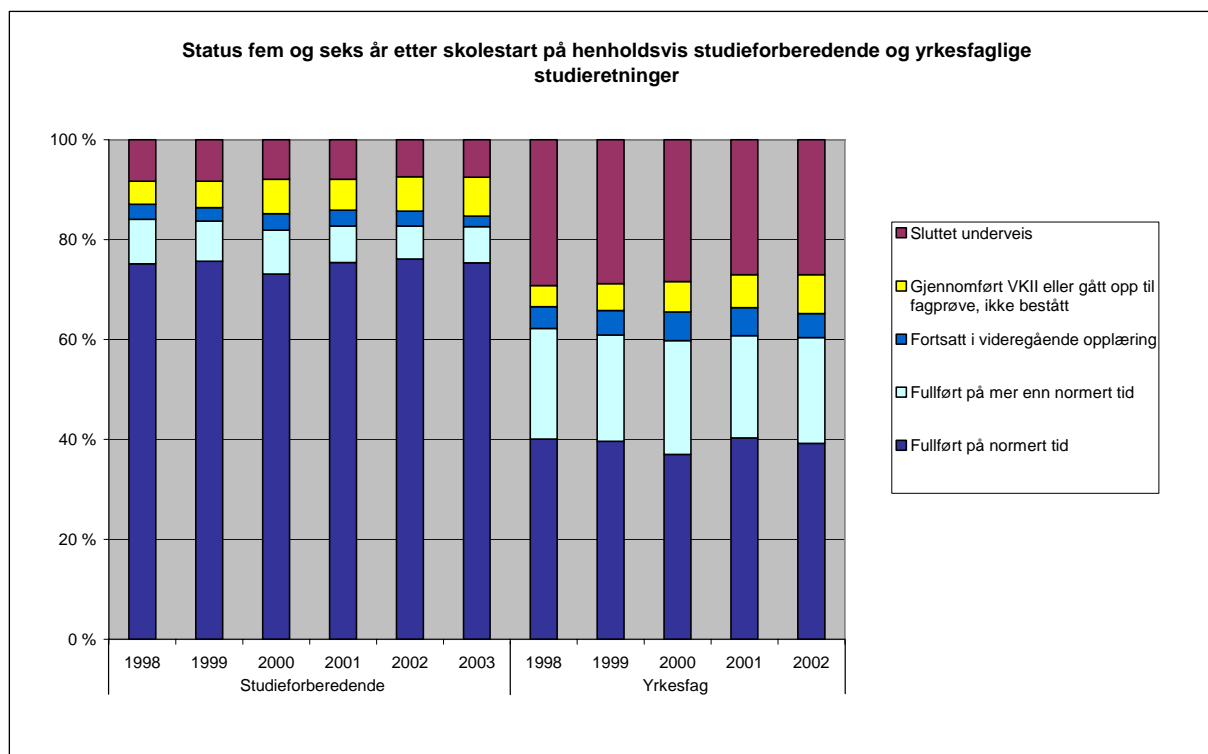
Figuren viser gjennomsnittscore for de aktuelle påstander. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

### Frafall videregående opplæring

Sammenlignet med andre OECD-land, er antallet ungdommer og voksne som fullfører videregående opplæring i Norge høyt. Men i likhet med de andre nordiske landene, opplever Norge at en tredjedel av elevene i hvert elevkull ikke fullfører videregående opplæring. Frafallet reduserer mulighetene til jobb og øker sjansene for uføretrygd, dårligere levekår og helse gjennom hele livet (Hernes, 2010).

Frafallet er ikke noe nytt problem, men konsekvensene av det har trolig blitt mer alvorlige etter at videregående opplæring etter Reform 94 anses som selve portalen til et produktivt voksenliv. Både frafall og manglende fullføring er størst på yrkesspesialiserende retninger, og størst blant guttene.

Figuren under viser status fem og seks år etter skolestart for elever på henholdsvis studieforbereende og yrkesfaglige studieretninger (tall for landet samlet).



Det fremgår av figuren at andelen som fullfører på normert tid er ca. 75% på studieforberedende utdanningsprogram og ca. 40% på yrkesfaglige studieprogram. Når man tar med de som fullfører på mer enn normert tid stiger andelen til henholdsvis ca. 83% og 61%. De som slutter underveis utgjør ca. 8% på studieforberedende og ca. 28% på yrkesfag.

### I Bærum

I Asker og Bærum er frafallet i videregående opplæring svært lavt, sammenlignet med resten av landet. Andelen som fullfører og består opplæringen er ca. 83% for elevene i Bærum. Tendensen som viser at frafall og manglende fullføring er størst blant yrkesfaglige studieretninger, bekreftes også for elevene i Bærum. Den største årsaken til at ungdom avbryter opplæringen oppgis til å være manglende motivasjon og sykdom/personlige årsaker (Tall fra Oppfølgingstjenesten i Asker og Bærum, desember 2010).

Det er funnet en sterk sammenheng mellom elevenes karakterer på ungdomstrinnet og grad av fullføring i videregående opplæring (Bonesrønning & Iversen 2010). En økning i gjennomsnittskarakteren med ett poeng øker sannsynligheten for å fullføre med nesten 30 prosentpoeng.

I forarbeidet til stortingsmeldingen om ungdomsskolen som skal presenteres våren 2011, og i satsningen "Ny GIV" (Kunnskapsdepartementet 2010), fokuseres det på ungdomsskoleelevers motivasjon for skolearbeidet, og hvordan ungdomstrinnet kan bli mer praktisk og virkelighetsnært og gi mestring og trivsel for elevene slik at de kan søke seg til, og gjennomføre, videregående opplæring. Det stilles store krav til god rådgivningstjeneste ved ungdomsskolene.

Et viktig ledd i arbeidet med å få elever til oppleve økt motivasjon og mestring i større grad på ungdomstrinnet kan være å arbeide for å gjøre kompetansemålene mer relevante, praktiske og varierte. "Fordypningslinjer" på enkelte

ungdomsskoler, som f. eks en IKT-linje, fotballinje eller dramalinje, kan være med på å skape og opprettholde ungdomsskoleelevers motivasjon for videre utdanning. Tre ungdomsskoler i Bærum gjennomfører skoleåret 2010/2011 forsøk med "arbeidslivsfag".

Samarbeid mellom skole og næringsliv kan øke ungdomsskoleelevers innsikt i arbeids- og næringslivsspørsmål. Gjennom et samarbeid kan elevene få anledning til å lære å oppleve hva mangfoldet i et yrke kan bestå av, og dermed kunne få et bedre grunnlag for å ta utdannings- og yrkesvalg som er i tråd med deres ønsker. Å skape motivasjon for videre skolegang kan være en av de viktigste gevinstene med et samarbeid med næringslivet.

## Videre utvikling

### ***Kunnskap og dannelse***

Det er viktig at Bærum kommune som skoleeier fastholder et tosidig syn på skolens oppdrag mot 2020. Skolen skal ivareta både kunnskap og dannelse. Å sørge for at elevene som går ut av bærumsskolen har en nødvendig bagasje innenfor begge områder, blir avgjørende for elevenes evne til framtidig problemløsning, kreativ tenkning og til å vise medmenneskelighet.

### ***Underytere***

Elvene i bærumsskolen trives godt og presterer meget godt på nasjonale prøver. Dette tyder på at vi har en skole som fungerer godt i forhold til å gjøre elevene trygge på skolen og gi et godt læringsutbytte. Likevel er det grunn til å ha fokus på at alle elever skal utnytte sitt potensial fullt ut, gjennom tilpasset opplæring, stort læringstrykk, god veiledning og vurderingspraksis, ytre motivasjon og ikke minst utviklingen av egenmotivasjon hos den enkelte elev. Her har skoleeier, skolen og den enkelte pedagog en stor oppgave.

### ***Skolebidrag***

Det kan være interessant å utvikle skolebidragsindikatorer for å få et bedre innblikk i hva skolene tilfører elevene av reelt læringsutbytte i løpet av de årene de går i grunnskolen, slik at skolene kan nyttiggjøre seg disse i den kontinuerlige utviklingen og forbedringen av undervisnings- og vurderingspraksis.

### ***Utjevne forskjeller***

Det er en utfordring at forskjellene mellom majoritets elever og minoritets elever med ikke-vestlig bakgrunn ser ut til å være større i Oslo og Akershus enn andre steder. Til tross for at forskjellene mellom gutter og jenters prestasjoner på kartleggingsprøver og nasjonale prøver ikke er markante i bærumsskolen, er det bekymringsfullt at skolen ikke ser ut til å fange guttenes interesse og innsatsvilje i tilstrekkelig grad på lang sikt. Tiltak for å redusere slike skjevheter i prestasjoner mellom kjønn og etnisitet blir viktig fram mot 2020.

### ***Spesialundervisning***

Andelen av elever som mottar spesialundervisning er lavere i Bærum enn i resten av landet. Likevel har vi i de siste årene også sett en økning i antall henvisninger til PPT også i vår kommune. Arbeidet med å forebygge et behov for spesialundervisning starter allerede i barnehagen. Det er avgjørende at undervisningen allerede fra 1. klasse baserer seg på forskning og systematisk planlegging og evaluering, slik at vi sikrer elevenes grunnleggende ferdigheter på

et tidlig tidspunkt. Det er også viktig at kvaliteten på spesialundervisningen som tilbys evalueres jevnlig med tanke på elevens læringsutbytte.

### ***Frafall***

Frafallet fra videregående opplæring i Asker og Bærum er betydelig lavere enn landsgjennomsnittet. Samtidig er det grunn til å tro at forskjellene dermed blir enda større for de elevene som ikke gjennomfører videregående opplæring. Å forsøke å iverksette tiltak på ungdomstrinnet for å gjøre kompetansemålene mer relevante, praktiske og varierte ved f. eks å opprette ulike fordypningslinjer på enkelte ungdomsskoler og i større grad samarbeide med næringslivet, kan være måter å redusere frafallet på. Det vil være nyttig for kommunen med en grundig evaluering av prosjektet "Arbeidslivsfag", med sikte på å videreutvikle arbeidet. Rådgivningstjenesten blir mer og mer sentral for at valgene til videregående opplæring skal bli mer målrettet etter evner og interesser.

### ***Digitale ferdigheter***

Den digitale utviklingen som vi har sett i løpet av de siste ti årene har markert starten på en elektronisk skolehverdag. Det er grunn til å tro at elevenes og lærernes digitale kompetanse blir stadig viktigere mot 2020. Det er avgjørende at det legges til rette for, både gjennom kompetanse og digitale løsninger, at skolen ta del i den teknologiske utviklingen. Behovet må ivaretas gjennom satsing på digitale ferdigheter, både hos elever og lærere.

## 3.2 Undervisning

### Klasseledelse

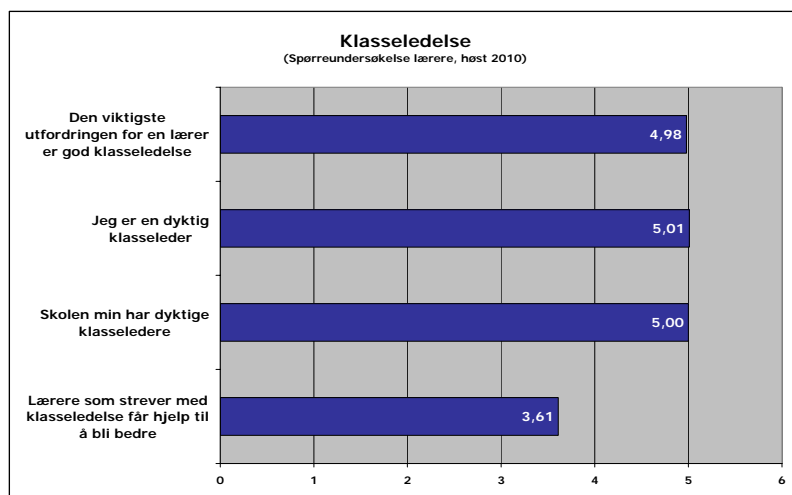
De siste årene har flere nasjonale og internasjonale forskningsprosjekter og undersøkelser gitt oss kunnskap om det som skjer i norske klasserom. Forskerne konkluderer med at det er stor variasjon i læringstrykk på tvers av klasserom og fag. Undervisningen bærer preg av mye aktivitet og oppgaveløsning uten at aktivitetens mål og hensikt er tydeliggjort for elevene (Kjærnsli med flere 2007). OECD konkluderte i 2004 med at det i den norske skolen er en "predominance of a culture where children are underchallenged" (Mortimore med flere, 2004). I TALIS-undersøkelsen rapporterer norske lærere om mer bråk og uro i klasserommet enn sine europeiske kollegaer (Vibe med flere 2009).

Vi har etter hvert fått god dokumentasjon på hva som påvirker elevenes læringsutbytte, og at læreren har stor påvirkning på læringsutbyttet (Hattie 2009). På skoler der lærerne har høye forventninger til sine elever, og der lærerne har en positiv holdning til sitt arbeid, gjør elevene det bedre enn på andre skoler. I klasserom der det er et godt forhold mellom elever og lærere, der det er disiplin i klasserommet og der lærerne stiller krav til elevene, gjør elevene det bedre enn andre elever. Det kan se ut som at lærerens rolle som faglig og pedagogisk leder blir viktigere enn noen gang (Kjærnsli med flere 2007; OECD 2007).

Elevene har mye å vinne på at lærerne bruker tiden i klasserommet effektivt og mer planmessig. I tidsbrukutvalgets innstilling hevder også lærerne at de ønsker at arbeidet mer skal være rettet mot det som skjer i klasserommet enn slik det er i dag. Effektiv utnyttelse av tiden i klasserommet krever kompetente lærere som kan sitt fag, vet hvordan de skal velge passende læringsmål og suksesskriterier, og som gjør elevene i stand til å oppnå disse målene ved å stadig evaluere effekten av hvor virkningsfull undervisningen er. I Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) konkluderes det med at: "Ingen andre er så viktige for elevenes læring som dyktige lærere som gjennomfører opplæringen med struktur, kunnskap og engasjement".

### I Bærum

Lærerne i bærumsskolen er i spørreundersøkelsen bedt om å ta stilling til flere påstander knyttet til klasseledelse. Påstander og svar fremgår av figuren under:



Figuren viser gjennomsnittscore for de aktuelle påstander. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

I spørreundersøkelsen svarer majoriteten av lærerne at god ledelse av elevgruppen er den viktigste utfordringen for en lærer. De aller fleste vurderer også at de selv er en dyktig klasseleder og at deres skole har dyktige klasseledere. Vesentlig færre av lærerne mener at kolleger som strever med klasseledelse får hjelp til å bli bedre.

### **Kompetanseutvikling**

En forutsetning for å bruke tiden på det som gir mest læring for elevene, er at lærere har faglig kompetanse og ferdigheter i å lede opplæringen. Danske Clearinghouse for Uddannelsesforskning har konkludert med at det er tre typer kompetanse som er spesielt viktig for lærere. Det første er lærernes faglige kunnskapsbase og metodiske og didaktiske kompetanse. Det neste er at læreren evner å ha en tydelig ledelse av undervisningen, slik at læringsarbeidet organiseres på en effektiv måte. Avgjørende er det også at de har en relasjonskompetanse som skaper og opprettholder gode relasjoner mellom seg og elever og foreldre (Nordahl og Dobson 2009; Nordenbo 2008). OECD's analyser i forbindelse med Pisa 2009 sier også at godt læringsmiljø og positive relasjoner mellom elever og lærere gir bedre resultater.

Effektiv utnyttelse av tiden i klasserommet krever kompetente lærere som kan sitt fag og som styrer tidsbruken og læringsprosessene i klasserommet. I Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) står det: "Klasseledelse handler om oversikt og god disponering av tid, om organisering av læringsarbeidet, utnyttelse av rom og materiell og bevissthet om variasjon i læringsstrategier for klassen og den enkelte elev" (s. 19).

Lærernes relasjoner til elevene har direkte innvirkning på elevenes indre motivasjon og innsats, og kommer til uttrykk gjennom god klasseledelse. Gjennom lærerens ledelse og tilpasning kan elevene veiledes frem mot mestring, og følgelig også motivasjon.

Funnene fra TALIS viser at en trenger målrettet, kontinuerlig, erfaringsbasert og variert kompetanseutvikling for lærere for å heve kompetansen på sentrale områder i den norske grunnskolen. Det synes avgjørende at kompetanseheving innen klasseledelse må skje på bakgrunn av hva forskning viser om hva som gir trygghet og optimale læringsforhold, og fremmer mestring, læring og resultater. Å sørge for at vi har dyktige klasseledere, for eksempel gjennom veiledning i tett tilknytning til praksis, er en forutsetning for å kunne lykkes med å videreutvikle elevenes læringsutbytte.

### **Autonomi i lærerrollen**

Lærerne har stor frihet i sin yrkesutøvelse, og for mange lærere er denne avgjørende for deres trivsel og motivasjon i arbeidet med elevene. Hargreaves (1996) fremhever at lærernes individualitet er viktig for å skape mangfold og kreativitet i yrkesutøvelsen.

Norske lærere er i særstilling blant TALIS-landene i hvor godt de trives i arbeidet med elevene. De norske lærerne er også i særstilling i hvor stor tiltro de har til kvaliteten av egen undervisning (Vibe med flere 2009). Samtidig vet vi at det tar lang tid før resultatene fra forskning om hva som virker i klasserommet spores i lærernes handlinger i klasserommet, og at lærere er blant de profesjonsutdannede i Norge som i minst grad tar i bruk forskningsbasert kunnskap i utøvelsen av yrket (Vibe med flere 2009). Norske lærere er også

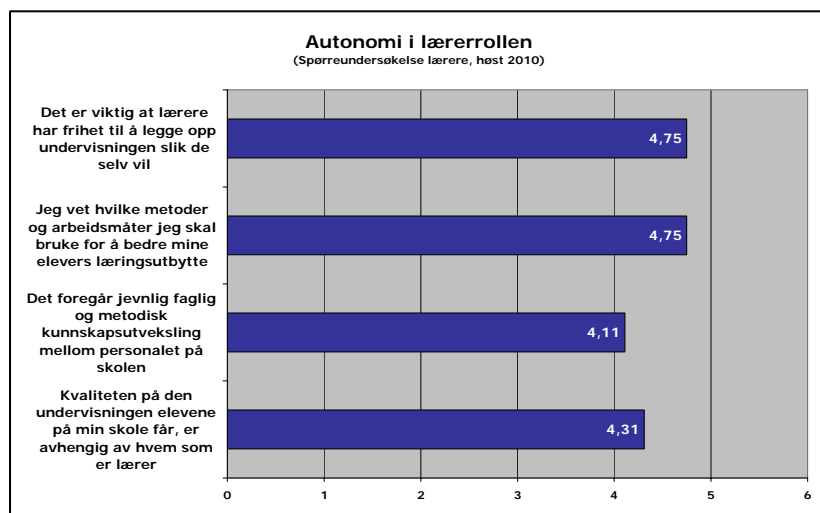
blant de som tar minst del i organisert faglig og yrkesmessig utvikling i Europa (Ibid). Det er viktig at skolen legger til rette for mer systematisk bruk av forskning og begrunnelse for praksis, dette må skje i samarbeid med alle ledd i organisasjonen.

TALIS-undersøkelsen viser at selv om samarbeid er utbredt blant norske lærere, handler det i stor grad om koordinering og arbeidsdeling av undervisningen, og ikke først og fremst om faglig samhandling og deltakelse i profesjonelle, reflekterende og læringsfremmende fellesskap. Resultater fra Prolearn-prosjektet viser at lærerne som yrkesgruppe i større grad enn andre profesjonsyrker er preget av stort individuelt ansvar og få kollektive standarder og støttestrukturer. Yrkesutøvelsen beror i stor grad på skjønn og individuelle vurderinger (Jensen 2008). I tillegg vet vi at mange lærere har en svak evalueringskultur i forhold til egen undervisning (Vibe med flere 2009). Noe urovekkende er det samtidig at av de norske lærerne oppgir 60% at dårlig arbeid tolereres av kollegiet i skolen (ibid.).

## I Bærum

Svarene fra lærerundersøkelsen, jfr. figur under, bekrefter at også bærumslærerne vurderer autonomi som viktig i yrkesutøvelsen. Lærerne oppgir også at de vet hvilke metoder og arbeidsmåter de skal bruke for å bedre elevenes læringsutbytte.

Lærerne i bærumsskolen har stor frihet i hvordan de planlegger, gjennomfører og evaluerer sin egen undervisning. Stor frihet gir mange muligheter for kreativ læring, men også større muligheter for å gjøre uhensiktsmessige valg som ikke fremmer læring. Det skaper også grobunn for større forskjeller i undervisningskvaliteten, alt etter hvem som underviser. Dette ser vi at lærerne også registrerer i sin undervisningspraksis, jfr. figur under.



Figuren viser gjennomsnittscore for den aktuelle påstand. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

Lærerne svarer noe betinget på at faglig og metodisk samarbeid er utbredt blant lærere på skolen. Det faglige samarbeidet mellom lærere må ha som mål å utvikle en kritisk og reflekterende holdning til faglighet og egen praksis i klasserommet. Det må forventes at lærere arbeider i team hvor både faglighet og lærerpraksis utfordres.



## Rekruttering av framtidens lærere

Læreryrket har i flere år hatt rekrutteringsutfordringer. Den dalende statusen til lærerne i samfunnet viser at det er vanskeligere å få unge til å velge lærerutdanning. Siste års søking til lærerutdanning viste få søkere fra Bærum.

Som en følge av naturlig aldersavgang, økning i elevantall, timeantall og mål om økt lærertetthet, er det anslått at det på landsbasis vil bli en økning i etterspørselen etter lærere på ca. 13 % de neste årene (St. meld. 19, 2009-2010).

For at nyutdannede lærerne skal utvikle sin kompetanse og mestre yrket, er det nødvendig med systematisk veiledning og oppfølging de første årene (Frøseth med flere 2009). Det er dokumentert et stort frafall i læreryrket første året fordi nyutdannede lærere opplever at de ikke mestrer arbeidsoppgavene (Cooper & Alvaredo 2006). Forskning viser at nyutdannede lærere oppgir ledelse av arbeidet med elever som det mest utfordrende ved lærerjobben. Det kan se ut som at lærerutdanningsinstitusjonene og praksisopplæringen ikke gir studentene den metodiske ballasten de trenger innen dette området (Fransson 2005; Hoel 2008).

I TALIS-undersøkelsen oppgir kun 40 % av skolelederne at de har etablert rutiner for støtte og oppfølging av nytilsatte lærere, som f. eks formelle innkjøringsprosesser eller tilrettelagte mentorordninger (Vibe med flere 2009). I en avtale mellom KS og Kunnskapsdepartementet, er det satt mål om at alle nyansatte nyutdannede lærere skal få tilbud om systematisk veiledning fra en "mentor", en erfaren og kvalifisert kollega som skal bidra til den nyansattes profesjonelle utvikling. Dette er en oppfordring til kommunene, men det er opp til kommunene selv å stille krav om dette for sine skoler.

### I Bærum

I 2010 er gjennomsnittsalderen på lærerne i Bærumsskolen 46 år. Det er grunn til å tro at den framtidige etterspørselen i lærerkrefter på landsbasis også vil gjelde for Bærum.

Bærum kommune har en stor lærerstab med mange faglige kvalifikasjoner. Det høye utdanningsnivået generelt i kommunen ser vi at også kan spores blant lærerstaben. Når vi vet at læreren har så stor betydning for elevenes læringsutbytte, er det ikke bare viktig å sikre at kommunen rekrutterer nok lærere, men at en også rekrutterer dyktige nok lærere, og sørger for å beholde dem i yrket.

Fra skoleåret 2010 har Bærum kommune initiert igangsetting av veiledning av nyutdannede lærere, slik avtalen mellom KS og Kunnskapsdepartementet tar sikte på. Veiledningen foregår både på lokalt på hver enkelt skole og ved å skape møteplasser for nyutdannede lærere sentralt. Det er også inngått samarbeidsavtale om praksis for lærerstudenter.

## Videre utvikling

### *Lærerens betydning*

Lærerens betydning for elevenes læringsutbytte kan ikke undervurderes. Lærerne i bærumsskolen oppgir at de opplever klasseledelse som en av de viktigste utfordringene i arbeidet med elevene. Det synes avgjørende at det i

tillegg til at det satses på etter- og videreutdanning av lærere med tanke på faglig fordypning, også satses bredt på lærernes kompetanse som relasjonsbyggere og undervisningsledere.

### ***Klasseledelse***

Bærumsskolen trenger frem mot 2020 lærere som tar ledelsen i klasserommet og samtidig vet hvordan de skal skape gode relasjoner til elevene. I arbeidet med å heve lærernes "klasselederkompetanse" vil veiledning kombinert med fokus på kriterier for god klasseledelse være naturlige satsingsområder. Å sikre at lærere som strever med ledelse av elevgrupper får hjelp til å bli bedre, gjennom målrettet, kontinuerlig og praksisnær veiledning, er en viktig forutsetning for å kunne fokusere på læringsutbytte.

### ***Fra vane til viten***

Autonomi er viktig, og ofte avgjørende for å skape og opprettholde motivasjon i yrkesutøvelsen (Hargreaves 1996; Ryan og Deci 2000). Både de internasjonale undersøkelsene og lærerundersøkelsen som er gjort i Bærum viser at lærerne har stor tiltro til kvaliteten på egen undervisning, og at frihet til selv å velge metoder er viktig. Likevel vet vi at det er store forskjeller internt på flere skoler og mellom skolene i Bærum. De individuelle skjønsmessige vurderinger som lærere er nødt for å ta, kombinert med lite bruk av forskningsbasert kunnskap og en svak evalueringskultur av egen praksis kan skape store forskjeller i undervisningskvaliteten. Det kan se ut som det er behov for at undervisningen i bærumsskolen i større grad bør baseres på forskningsbasert kunnskap og kunnskap som utvikles gjennom deltakelse i reflekterende praksisfellesskap. Reflekterende fellesskap kan sikre at en skaper kollektiv kunnskapsutvikling i skolen, uten at en truer lærernes individuelle handlingsrom.

### ***Rekruttering***

Når vi vet at læreren har avgjørende betydning for elevenes læringsutbytte, er det avgjørende at en sørger for å rekruttere gode lærere fram mot 2020. Det er viktig å rekruttere nye lærere og samtidig beholde dyktige lærere i yrket. At Bærum kommune fokuserer på å videreutvikle strategier, både for rekruttering og for å sikre at nyutdannede lærere får systematisk oppfølging synes avgjørende. Like viktig er det at det fokuseres på å skape gode arbeidsvilkår for lærere en ønsker å beholde i yrket.

## 3.3 Ledelse

---

### Pedagogisk ledelse

Ledelsen ved en skole har et faglig, pedagogisk og administrativt ansvar for undervisningen i skolen. Av Opplæringslova fremgår det at rektorene ikke bare skal holde seg orientert om den daglige virksomheten i skolen, men også skal videreutvikle denne.

I Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) står det følgende:

*"Pedagogisk ledelse handler om den type ledelse som er knyttet til det som er kjernevirksomheten i organisasjonen. I skolen er det elevenes læring. Pedagogisk ledelse i skolen omfatter da de aktivitetene som både ledere, lærere, elever og andre tar initiativ til, for å påvirke hverandres motivasjon, kunnskap, læring, følelser og praksis. Denne definisjonen av begrepet innebærer at lærerne har en viktig pedagogisk lederrolle i forhold til elevgruppene, og at de formelle lederne i kraft av sin posisjon har et spesifikt ansvar for skolens samlede kvalitet og for utvikling av skolen som en lærende organisasjon. Det handler om å lede, legge til rette for, og involvere seg i skolens samlede læringsprosesser".*

Skolelederens innsikt og involvering i skolens kjernevirksomhet og elevenes læring, har stor betydning for kvaliteten på lærernes undervisning. En internasjonal studie om sammenhengen mellom ledelse og elevens læringsresultater viser at jo mer ledere fokuserer på sine relasjoner, sitt pedagogiske arbeid og sin egen læring om skolens virksomhet, desto større er deres innflytelse på elevenes læringsresultater (Robinson med flere 2008; Melhus & Dysthe 2010 og Møller 2006).

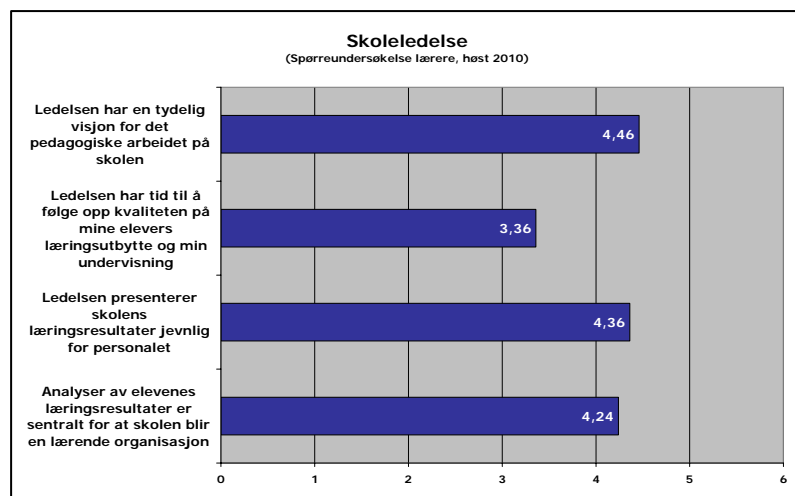
I Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) suppleres disse betraktningene på følgende måte: "Ledere ved utviklingsorienterte skoler holder seg informert om og viser interesse for lærernes arbeid med elevene. De fremmer aktivt lærernes utvikling og forbedringer i deres arbeid. De evner å holde elevene i fokus, dele makten og skape et klima der det å ta sjanser og være utprøvende blir verdsatt".

Internasjonale undersøkelser viser at norske skoleledere bruker mye større del av tiden sin på administrative oppgaver enn pedagogisk relaterte oppgaver. (TALIS ref. Vibe, Aamodt og Carlsten 2009). Norske rektorer er også langt mindre opptatt av å observere lærernes undervisning i klasserommet enn i andre land. De gir også lærerne færre tilbakemeldinger på deres pedagogiske arbeid.

OECD (2008) uttaler tydelig at det er nødvendig at framtidige skoleledere fokuserer mer på pedagogisk ledelse framfor administrative oppgaver. De mener skoleledere trenger større handlingsrom og frihet til å fokusere på de pedagogiske oppgavene slik at de kan utvikle en lærende organisasjon. Også i Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) uttales det en bekymring for ivaretagelsen av pedagogisk ledelse i norsk skole: *"Mange skoler synes å ha et svakt støtteapparat rundt ledelsen og for liten kapasitet til å drive faglig utvikling og følge opp skolens resultater på en god måte".*

## I Bærum

Lærerne i bærumsskolen har i spørreundersøkelsen blitt bedt om å ta stilling til en rekke påstander knyttet til ledelse av skolen.



Figuren viser gjennomsnittscore for de aktuelle påstander. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

Majoriteten av lærerne svarer at ledelsen har en tydelig visjon for det pedagogiske arbeidet ved skolen, men det er en forholdsvis stor gruppe som er delvis enige. Dette kan tyde på at ikke alle skoleledere i bærumsskolen formidler tydelig nok sin pedagogiske visjon for arbeidet.

På spørsmålet om ledelsen har tid til å følge opp kvaliteten på undervisningen og elevenes læringsutbytte, er lærerne noe mer delte i oppfatningen. Det kan se ut som den nasjonale tendensen til at skolelederne ikke har tid til å fokusere på pedagogisk ledelse også gjelder for bærumsskolen.

Lærerne er heller ikke helt samstemte i at elevenes læringsresultater presenteres for personalet, og at analyser av dem er viktig for at skolen skal bli en lærende organisasjon. Det kan se ut som at det er et forbedringspotensiale knyttet til analyse og systematisk bruk av læringsresultater for å forbedre undervisningen og elevenes læringsutbytte.

### Distribuert ledelse

Pedagogisk ledelse handler ikke bare om å lede elevenes læringsarbeid, men også om å lede alt læringsarbeid som skjer på alle nivåer i skolen som organisasjon. Skolelederen skal sørge for at kunnskap etableres og videreutvikles innenfor organisasjonen, samtidig som man legger til rette for at flere i organisasjonen enn den formelle ledelsen tar eierskap for utviklingen, gjennom distribuert ledelse, noe som også vil kunne utvikle et enda bedre medarbeiderskap.

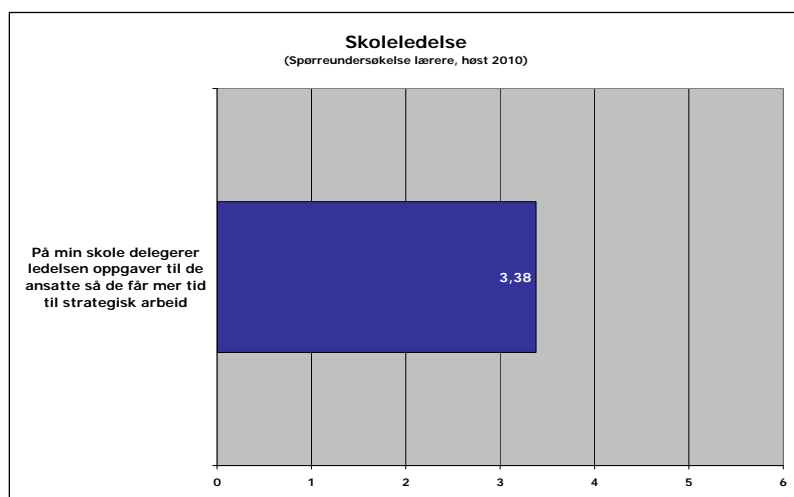
I OECDs rapport "improving school leadership" hevdes det at de mest innovative og vellykkede skolelederne bedriver "systemledelse", eller distribuert ledelse, framfor en tradisjonell ledelse. Pedagogisk ledelse blir i denne forstand et kollektivt prosjekt som best gjennomføres i et samarbeid med de andre ansatte, samtidig som ansvaret for utvikling av skolen som en lærende organisasjon fortsatt ligger hos rektor som formell leder (Møller 2006).

I Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) står det: "Skoleledere må evne og bygge opp skoler til lærende organisasjoner ved å være oppdatert og oppdatere,

*stimulere og dele på ansvar og oppgaver, være utprøvende og ta sjanser – hele tiden med elevens læring og resultater for øyet”.*

## I Bærum

Ut ifra resultatene fra spørreundersøkelsen, kan det se ut som skolelederne i bærumsskolen har et potensiale i å distribuere ledelsen mer til andre ansatte i skolen, slik at de får tid til mer strategisk arbeid.



(1 er helt uenig og 6 er helt enig).

## Rekruttering av framtidens skoleledere

Skolelederens indirekte innflytelse på skolens læringsmiljø og elevenes læringsutbytte er forholdsvis godt dokumentert (Møller 2009; Leithwood med flere 2006). For å kunne holde et økt fokus på elevenes læringsutbytte og organisasjonslæring i skolen, er skole-Norge avhengig av å rekruttere tydelige og kraftfulle skoleledere som prioriterer pedagogisk ledelse, slik at både elever og lærere kan være i stand til å møte en skole og et samfunn vi ennå ikke kjenner konturene av.

OECD (2008) er bekymret over at det ser ut til å være en sviktende rekruttering til skolelederstillingene i mange land. Mange vegrer seg for å søke skolelederjobber fordi arbeidspresset har økt, ansvaret stort og lønnen relativt lav i forhold til andre lederstillinger. OECD framhever at det er viktig å ha en strategisk plan for hvordan man skal rekruttere nok skoleledere i framtiden, og legge forholdene til rette for at de som ansettes også ønsker å bli i stillingene.

Møller (2007) antyder at formell utdanning kan ha en effekt på utøvelsen av skolelederrollen fordi den bidrar til større trygghet i rolleutøvelsen og et mer kyndig blikk for hvilke tiltak som er nødvendige. Også funn fra TALIS-undersøkelsen viser at det kan se ut som at rektors utdanningsnivå korrelerer positivt med i hvilken grad de pedagogiske sidene ved lederskapet blir ivaretatt (Vibe, Aamodt og Carlsten 2009).

## I Bærum

Snittalderen for rektorer i bærumsskolen (55 år) er høyere enn snittalderen for lærere (46 år). Bærum kommune må frem mot 2020 ansette mange nye skoleledere på grunn av aldersavgang. OECDs forskning viser sviktende rekruttering til skolelederstillinger. At det til de siste rektorstillingene har vært i gjennomsnitt fire søkere til hver stilling, viser at dette også er en utfordring i Bærum.

I 2005-2007 gjennomførte Bærum kommune en lederutvikling i regi av BI for rektorer og inspektører i bærumsskolen. Dette var en del av et masterstudiet innen "Skolen som lærende organisasjon". Nye rektorer og inspektører får nå tilbud om å delta på en tilsvarende "rektorskole" i regi Utdanningsdirektoratet.

## Videre utvikling

### ***Pedagogisk ledelse***

Pedagogisk ledelse framstår som avgjørende for å skape utviklingsorienterte skoler der elevenes læringsutbytte kontinuerlig forbedres. Å skape rom for at skoleledelsene ved skolene i Bærum får tid til å prioritere pedagogisk ledelse framfor administrative oppgaver blir viktig for at lederen skal kunne legge til rette for å utvikle skolene som lærende organisasjoner fram mot 2020.

### ***Medarbeiderskap***

Allerede i dag er det laget systemer for å få en større del av det pedagogiske personalet til å være delaktige i den pedagogiske utviklingen av egen skole. Det er likevel viktig at en arbeider aktivt for å se på hvilke områder det er mulig med intern omprioritering av ressurser for å legge til rette for medarbeiderskap i personalet, slik at utøvelsen av lederoppgavene og ansvaret for å utvikle skolen som organisasjon ikke bare blir den formelle ledelsens oppgave. Distribuert ledelse vil være viktig i dette arbeidet.

### ***Rekruttering***

Det blir viktig å fortsette arbeidet med å profesjonalisere lederarbeidet i skolen blant annet ved å rekruttere skoleledere som har videreutdanning innen skoleledelse, og gi tilbud om slik videreutdanning til de skolelederne som i dag ikke har en slik utdanning. Arbeidsplassen til skolelederne er den viktigste treningsarenaen. Å legge til rette for å skape lærende ledere gjennom refleksjon, veiledning og samtaler med andre, er i tillegg like viktig som å legge til rette for formelle videreutdanningsprogrammer. Kommunen bør vurdere en strategi for å kunne rekruttere fra egne rekker ved et rekrutteringsprogram som er rettet mot lærere en mener innehar de rette lederegenskaper.

## 3.4 Hjem-skole samarbeidet

---

### Betydningen av godt samarbeid

Foreldre som støtter elevenes læring og som fremmer positive holdninger til skolen, bidrar til sitt barns faglige og sosiale utvikling. Et godt samspill mellom hjem og skole forutsetter at begge partene kommuniserer tydelig slik at skolens og de foresattes forventninger blir avklart og det ikke oppstår misforståelser.

Professor Thomas Nordahl trekker i boka "Hjem og skole" (2007) frem at et godt samarbeid mellom hjem og skole og foreldrestøtte har en positiv sammenheng med: barnas skolefaglige prestasjoner, trivsel i skolen, relasjoner mellom elev og lærer og i grupper, samt læring av sosiale ferdigheter. Foreldrene er svært betydningsfulle for egne barns læring og utvikling. I stedet for å kompensere for foreldre burde det, ut fra forskningsresultater, i sterkere grad iverksettes tiltak for å støtte foreldre slik at de bedre kan støtte opp om sine barns læring.

### Målet med samarbeidet

Målet med et godt hjem-skole samarbeid er at alle elevene skal kunne få optimal utvikling innenfor det faglige så vel som det sosiale. Det skal være mulig for foreldre å få en god opplevelse og forståelse av deres rolle ovenfor sine egne barn. Foreldre er forbilder som barn ser opp til, og barna har lett for å føye seg etter foreldrenes ideer, tanker, holdninger og væremåter. Det er derfor viktig at foreldrene føler seg inkludert i samarbeidet, og at de har en positiv holdning og tillit til skolen slik at elevene opplever at det er viktig å gå på skolen.

Dette vil også gjelde ulike minoritetsgrupper i samfunnet. Det er viktig at minoritetsforeldrene blir sett på som like individuelle som majoritetsgruppen, og at hver enkelt familie ikke vil oppleve seg ekskludert og/eller mindreverdige ved å bli satt i bås. Minoritetsfamilier kan ha ulik kultur, språk, holdninger m.m. som kan føre til utfordringer så vel som fordeler, både på skolen og mellom skolen og hjemmet.

Hjem og skole har samme mål, og det er viktig å jobbe sammen mot dette. Innenfor dette samarbeidet er det viktig med en åpenhet om uenighet i tillegg til et engasjement fra alle aktørene. Lærernes og skolens engasjement er viktig med tanke på at elevene tilbringer så mye tid i løpet av hverdagen der.

God informasjon til hjemmet fra både skoleledelse og lærere er en viktig betingelse for samarbeidet, og her åpner den digitale skolehverdagen for stadig nye muligheter. Medvirkning er en annen viktig betingelse for å få til et samarbeid. Innflytelse kan være med på å øke engasjementet, ikke bare hos foreldrene, men også hos lærerne. Det viktig at denne innflytelsen og det engasjement som oppstår ikke blir sett på som noe negativt. Når lærere og foreldre har ulikt ståsted og utgangspunkt, blir deres innfallsvinkel og vektlegging forskjellig.

### Pliker, ansvar og rettigheter

Læringsplakaten slår fast at det er skolen som har hovedansvaret for et godt samarbeid mellom hjem og skole.

Når det kommer til plikter, ansvar og rettigheter, er det viktig at alle aktørene er klar over at de har en avgjørende rolle i samarbeidet. Når foreldre ikke er klar over sin rolle overfor sine egne barn og i samarbeidet, kan det være forståelig at de ikke møter opp på skolen. De ser ikke på seg selv som en ressurs for skolen, men tror skolen har hele ansvaret, og at de selv derfor ikke er forpliktet til noe. Kunnskapsløftet vektlegger denne betingelsen, og foreldreansvaret er også definert i opplæringsloven.

### **Holdninger, tillit og maktforhold**

Samarbeid må baseres på likeverd og gjensidighet. Begge parter må ha tro på at både de selv og den andre part har gode forutsetninger for å gjøre en god jobb og være en ressurs i barnets oppvekst.

Nordahl (2007) fremhever at skolen må slutte å snakke om ressurssvake foreldre. *“Alle foreldre har ressurser i forhold til egne barn og en omtale av foreldre som ressurssvake er nedverdiggende, og det vil ødelegge for mulighetene til å samarbeide nært med foreldrene. Det er umulig å vise respekt og gi medvirkning til noen du betrakter som ressurs svak og mindreverdige”.*

Tillit er sentralt for å oppnå et samarbeid. For å kunne få til et godt samarbeid, er man avhengig av å skape en gjensidig forståelse og en maktfordeling med tillit til hverandre. Ved tillit kan avmaktssituasjoner og forvirring rundt gjennomførbarhet forsvinne, i tillegg til at forventninger og synspunkter kommer tydeligere frem og gjør samarbeidet lettere.

Det er skolen som er den profesjonelle part og som i de fleste tilfeller har makten i samarbeidet. Foreldrene tillegger lærerne mye makt og lærerne karakteriserer sin makt som en positiv makt. Nordahl (2007) påpeker at lærere med rette betrakter seg som fagpersoner, men det er ikke dermed sagt at de skal fatte alle beslutninger i skolen. Nordahl (2007) påpeker også at noen lærere kan oppleve et sterkt foreldrefellesskap og enkelte foreldre som en trussel.

### **Nivåer i samarbeidet**

For å medvirke må det eksistere en følelse av å bli hørt. Anerkjennelse av hverandre er en viktig faktor i samarbeidet. Da er det viktig med arenaer hvor man kan skape relasjoner og tillit.

Både Opplæringsloven og Kunnskapsløftet legger stor vekt på at skolen skal ha et godt samarbeid med foreldre. Foreldre skal ha medvirkning. Nordahl (2007) definerer tre nivåer i samarbeidet:

- a) Informasjon er det laveste nivået og dreier seg om utveksling av gjensidig informasjon.
- b) Dialog og drøftinger innebærer en reell og sannferdig kommunikasjon. Det skal ikke dreie seg om å vinne en diskusjon, men om mulighet for å fremme ulike synspunkter og oppfatninger for å komme til enighet.
- c) Medvirkning og medbestemmelse innebærer at både skolen og foreldre skal ha innflytelse på de beslutninger som tas og som angår elevene. For foreldre vil dette ofte dreie seg om at deres meninger blir tatt hensyn til av skolen.



## Videre utvikling

### ***Forventninger***

Bærumsskolens største utfordringer knyttet til hjem-skole samarbeidet er å i større grad etterspørre foreldrenes kunnskap om eget barns læring og trivsel. Foreldrene må også få bedre kunnskap om foreldrenes rettigheter og plikter i skolen og mer innsikt i skolens arbeidsmetoder og mål. Skolen må være seg bevisst sitt ansvar for å formidle dette.

### ***Gjensidighet og læring***

Samarbeidet mellom foreldre og skole bør preges av gjensidighet og læring for begge parter og oppleves som nyttig for det som er felles mål: å gi hvert enkelt barn og ungdom et størst mulig læringsutbytte. Det er en utfordring å skape møteplasser hvor alle foreldre kan ha mulighet til å være delaktige og føle seg verdsatt.

### ***Kommunikasjon***

Bærumsskolen har i 2010 utarbeidet felles vurderingsskjema som grunnlag for utviklingssamtaler mellom foreldre, elev og lærer. Disse kan bli nyttige hjelpemidler for et utvidet hjem-skole samarbeid.

Nye digitale løsninger vil også kunne bli et gode verktøy for et utvidet samarbeid. Bærumsskolen bør ligge i front både når det gjelder å utvikle gode samarbeidsarenaer og når det gjelder å ta i bruk digitale løsninger for å fremme samarbeidet.

## 4. Rammer, mål og styring

### Innledning

Bærumsskolen har gjennomgående gode faglige resultater sammenliknet med landet for øvrig. I tilstandsrapporten som ble behandlet av kommunestyret våren 2010 er dette godt dokumentert. Det er stort engasjement rundt skolepolitikken i Bærum, og man har høye ambisjoner. Det samme gjelder ute på skolene og ute i de enkelte klasserommene. Dette er et godt utgangspunkt for å videreutvikle Bærumsskolen slik at denne stadig blir bedre. I denne meldingen fokuseres det på utfordringer og utviklingsmuligheter. Det krever mot og åpenhet i hele organisasjonen, anerkjennelse av alle aktørenes innsats og vilje til å ta de vanskelige diskusjonene. Følgende sitat kan være en illustrasjon på hvor krevende dette kan være:

*"For å bli bedre skal man ikke bare slutte med det man vet ikke virker, man skal også slutte med det som virker for å gjøre noe som virker enda bedre."*

Professor Dylan Willian, foredrag Utdanningsdirektoratet, mars 2010

Kommunens rolle som skoleeier har blitt tydeliggjort og forsterket det siste tiåret. Begrepet *skoleeier* benyttes i økende grad i statlige styringsdokumenter fra 90-tallet og frem til i dag. NOU 1995: 18 "Ny lovgivning om opplæring" bruker ordet skoleeier 62 ganger, mens St.meld. nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring* bruker ordet skoleeier 104 ganger, og St.meld. nr. 31 (2007-2008) *Kvalitet i skolen* bruker ordet skoleeier 183 ganger.

Det er ikke tvil om at utdanningspolitikken i Norge i stor grad preges av politiske utspill og nasjonale satsninger som det forventes at kommunene skal følge opp på lokalt nivå. Utviklingen har likevel ført til at det finnes et større handlingsrom for utforming av en lokal skolepolitikk som i varierende grad utnyttes i norske kommuner. I denne meldingen vil rådmannen særlig fokusere på hvordan det kommunale handlingsrommet kan utnyttes enda bedre i Bærum fremover.

I en FoU rapport fra KS fra 2009<sup>5</sup> stilles det spørsmål om hvordan kommunene kan lykkes som skoleeier. Det svaret som anbefales er at det bør være en tettere styringsdialog mellom alle nivåene som jobber med skole i en kommune. Bærum var en av kommunene som var med i denne FoU-en hvor fokus var "Hvordan lykkes som skoleeier". Rapporten har sett nærmere på de ulike aktørenes roller og konkretiserer dette i følgende punkter for å lykkes som skoleeier:

- Behov for en mer synlig skoleeier
- Behov for et endret kunnskapsgrunnlag i styringen av skolene
- Behov for politikere med ambisjoner, engasjement og innsikt
- Behov for administrativ kompetanse, kapasitet, og evne til å transformere
- Behov for profesjonsutvikling og ansvarliggjøring av skoleledere og lærere

---

<sup>5</sup> "Hvordan lykkes som skoleeier? Om kommuner og fylkeskommuners arbeid for å øke elevenes læringsutbytte" FoU Rapport fra PriceWaterhouseCoopers på oppdrag fra KS. 2009

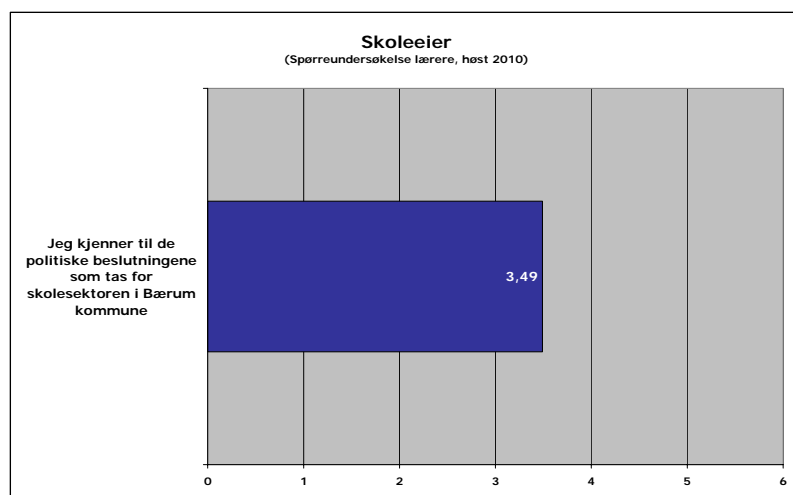
I den videre drøfting av Bærum kommune som skoleeier er det tatt utgangspunkt i disse punktene og trukket inn kunnskap om utviklingen og trender både internasjonalt, nasjonalt og lokalt.

## En synlig skoleeier

Det er kommunestyret i kommunen som etter loven er skoleeier, hvilket innebærer ansvar for:

- Finansiering av grunnopplæringen
- At kommunen har funksjonelle skoler og skoleanlegg
- At opplæringsloven etterleves
- Kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av opplæringstilbudet
- Å ha riktig og nødvendig kompetanse i skolene og for nødvendig kompetanseutvikling av personalet
- Tilsatte i skoleverket som arbeidsgiverpart
- Å skape en lokaltilpasset skole innenfor nasjonale rammer
- At hver skole har en forsvarlig faglig, pedagogisk og administrativ ledelse

Den operative utøvelsen av dette ansvaret er i Bærum delegert til den administrative ledelsen i kommunen ved rådmannen, i Bærums tilfelle ledet av kommunalsjefene for skole. På politisk nivå er ansvar for grunnskolen delegert til sektorutvalget for barn og unge, men saker av overordnet betydning eller med økonomiske konsekvenser for kommunen, går til kommunestyret for beslutning. I hvilken grad de politiske beslutningene er kjent utover i organisasjonen, vil variere. Svarene fra spørreundersøkelsen som gikk til alle lærere i bærumsskolen kan gi noen indikasjoner på i hvilken grad skoleeierrollen utøves tydelig og synlig i Bærum.



Figuren viser gjennomsnittscore for den aktuelle påstand. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

På dette generelle spørsmålet om kjennskap til de politiske beslutningene er det en liten overvekt av lærerne (52,3 %) som sier de er mer enig enn uenig i den fremsatte påstanden. Det er mange forhold som kan påvirke lærernes oppmerksomhet om den politiske ledelsens skolebeslutninger. Ikke minst i hvilken grad beslutningene viderefremmes på en effektiv måte via den administrative ledelsen og av rektorene på den enkelte skole.

Tydelighet i formidling av mål og beslutninger vil også preges av om det faktisk blir gjort klare prioriteringer av hva som er viktigst på kort og lang sikt. I kapittel 2 er det redegjort for *gjeldende satsningsområder* i bærumsskolen. Noen av

målene som er beskrevet er mer preget av normativitet enn av målbarhet. Ett eksempel kan være følgende: "Skolene har gode elev - lærer relasjoner som skaper forpliktelse og motivasjon i læringsarbeidet og dermed økt læringstrykk". Dette er en viktig målsetting for å lykkes som skoleeier, men det er en stor utfordring å klargjøre hva dette skal bety i praksis og når målet er nådd.

Det kan hevdes at slike mål i for liten grad gir hjelp til å prioritere. Dette er ikke uvanlig for skolesektoren da det er mange samfunnsformål som løftes inn i skolens virksomhet. Ser vi på målformuleringene i Handlingsprogrammet for skole de siste årene, har det skjedd en endring i retning av mer operasjonaliserbare mål på noen områder som også vil la seg etterprøve ved hjelp av tilgjengelig resultatinformasjon. (For eksempel "Ved nasjonale prøver på 5. trinn skal andelen elever med resultater på mestringsnivå 1 reduseres med 40 prosent i forhold til 2010.")

På et mer overordnet politisk nivå er det noen prioriteringer som gjør skoleeier spesielt synlig i Bærum. Ett av dem er at Bærum satser mer på et eget tilbud om spesialskole enn de fleste andre kommuner som mer satser på å gi elever som har behov for det, et særskilt tilbud på noen av nærskolene. Andelen elever med særskilt tilbud er ikke større i Bærum enn i andre kommuner. Dette har vært en bevisst politikk over flere år, og det er bygd opp spesialkompetanse for elever med spesielle behov.

Et annet synlig grep fra skoleeier av nyere dato, er etableringen av en egen veiledningsgruppe til skoler og lærere med virkning høsten 2009. Det skjedde i forbindelse med endringer i Opplæringslova i 2009, der skolesektoren fikk økte midler gjennom rammetilskuddet for å forsterke lærertettheten på 1.-4. trinn for å kunne styrke elevenes grunnleggende ferdigheter i lesing og regning. Bærum kommune valgte å bevilge disse midlene i sin helhet til satsing på grunnleggende ferdigheter og etablerte veiledningsgruppen for å kunne være pådriver og følge opp på de skolene som ut fra resultater har behov for det.

### **Endret kunnskapsgrunnlag i styringen av skolene**

Både nasjonalt og internasjonalt har det siste tiåret gitt ny innsikt og verdifull kunnskap som må legges til grunn for den videre utvikling av bærumsskolen. Den nasjonale kunnskapen må kobles med kunnskap og erfaringer på lokalt nivå.

Skoleeier har ansvar for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av opplærings-tilbudet, og skal skape en lokaltilpasset skole innenfor nasjonale rammer. Bærum har fått på plass et system for resultatstyring (se vedlegg 1) som legger et godt grunnlag for videre utviklingen av styringsdialogen mellom de ulike nivåene i kommunen. OECD har fattet interesse for dette systemet, og har i 2010 hatt et møte med Bærum kommune i forbindelse med utarbeidelse av en landrapport for skolen i Norge.

Ut fra rådmannens vurdering, ligger de største utfordringene fremover i å få til en bedre styringsdialog basert på *systematisert og analysert kunnskap*. Her kommer prinsippene om "Vurdering for læring" inn. Disse bør i mye større grad legges til grunn, ikke bare ute i skolene, men på alle nivå.

Det er stor enighet om at det som skjer i klasserommet (møtet mellom lærer/elev) har størst påvirkning på læringsresultatene. Lærerens og elevenes innsats er avgjørende, og denne må utvikles i samhandling med skoleledelsen og

det øvrige pedagogiske personalet. Skolen må være en åpen organisasjon. Det er mange som har stor interesse av det som skjer i klasserommet - foreldre, skoleledelse, administrativ og politisk ledelse i kommune, regjering/storting, næringsliv - alle har interesser i det som skjer i skolen, og alle har et felles mål om en god skole.

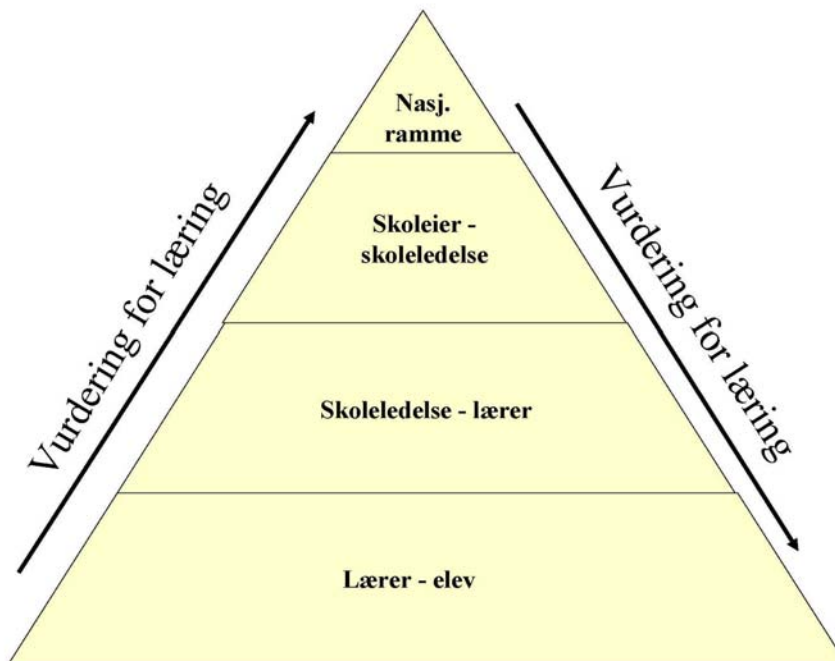
Den største endringen som norske kommuner må tilpasse seg er kravet om dokumenterbare og dokumenterte resultater på de fleste av områdene som er beskrevet i Opplæringsloven. Måling av resultater i skolen har fått en sentral rolle, og vil sannsynligvis også de neste ti årene stå sentralt. Det som blir avgjørende for utøvelsen av et godt eierskap og en god styringsdialog, er hvordan kunnskap brukes *som grunnlag for læring* – i klasserommet, på skolene og mellom skolene, og i styringen av bærumsskolen som helhet.

Hva bør styringsdialogen i bærumsskolen ta utgangspunkt i? Noen forhold er fremtredende.

- Den lokale skolepolitikken i Bærum utøves gjennom en sum av vedtak som kan variere fra overordnede målsetninger av prinsipiell karakter til enkeltsaker med konkrete føringer for arbeidet. Hvordan skal kommunen fremover få synliggjort arbeidsdelingen mellom politisk og administrativ skoleeier med basis i kommunestyrets beslutning om delegasjon av ansvar og myndighet?
- Kommunen har skoler som gjør det meget bra på nasjonale prøver. Disse skolene ligger også på topp i nasjonale sammenhenger. Hva gjør disse skolene for å skape kvalitet i sitt arbeid?
- Det er stor variasjon både innad i skoler og mellom skoler i Bærum når det gjelder resultater. Hva er det som skaper disse ulikhetene? Hva skyldes utenforliggende årsaker og hva kan skolene selv forbedre for å redusere variasjonene?
- Hver enkelt skole analyserer og vurderer sin utvikling. Kommunen er ikke sikret å få tak i kunnskap som trengs for å lære på tvers av skolene. Kommunen bør derfor foreta en helhetsvurdering av skolenes resultater. I tillegg bør det legges vekt på en mer systematisk delingskultur mellom skolene.
- Det er stor forskjell mellom skolene når det gjelder elever med minoritetsspråklig bakgrunn. Det er også forskjell når det gjelder andel elever med vedtak om spesialundervisning. Hva gjør denne forskjellen med hvordan skolene tenker om og møter elevene? Og hvordan kan det jobbes aktivt for å utjevne sosiale forskjeller og gi like læringsmuligheter?
- Innenfor rammen av kommunale målsetninger for utvikling i skolen, setter skolene seg sine egne årlige mål. Er disse beskrevet for å sette fokus på det som er den enkelte skoles største utfordringer ut fra egne resultater?
- Forskningsresultater peker på at endrings- og utviklingsarbeid i skolen til beste for bedre læring, krever systematisk og langsiktig innsats. Har kommunen tilstrekkelig langsiktighet i sine mål?
- Ny kunnskap skal føre til ny praksis, dersom det viser seg nødvendig for å skape en bedre skole. På hvilken måte kan ny kunnskap integreres i bærumsskolen på en slik måte at skolen opplever kontinuitet i utviklingsarbeidet?
- Kommunestyret behandler årlig tilstandsrapport for skolen. Resultatet av denne behandlingen er avhengig av graden av åpenhet og vilje til å lære på tvers av skolene. Bruk av gjennomsnittstall i sammenlikning av Bærum med resten av landet utgjør en fare for å skape et unyansert bilde av

bærumsskolen som kan være et hinder for å utvikle en lærende organisasjon på alle nivå. Det er avgjørende å gå bak de aggregerte tallene, se på spredningsmål, forsterke det som gir gode resultater, og endre på det som gir dårlige resultater. Styringsdialogen bør legge vekt på å være konkret.

Med utgangspunkt i modellen for "Vurdering for læring" vil det være en stor gevinst for styringsdialogen om kunnskapen om hva som virker i klasserommet, kobles med aggregert kunnskap om bærumsskolen.



Modellen forutsetter et gjennomgående system på alle nivå, fra klasserom til skoleledelse til skoleeier. Det er behov for et bredt spekter av vurderingsmetoder. Kartlegging og måling som gir kunnskap om skolens arbeid og kommunens arbeid, er viktige kilder til både å kunne arbeide for å øke elevenes læringsutbytte og til å øke kvaliteten i bærumsskolen generelt. Ut fra en slik tanke er det ingen motsetning mellom måling og vurdering på individnivå (elev) og systemnivå (bærumsskolen). Målet for styringsdialog må og skal være kvalitet i alle ledd, både når det gjelder å vite hvor bærumsskolen skal, hvordan den skal styres og hva den enkelte skole skal ha fokus på når den møter elevene, og hva som trengs å endres og hva som kan forsterkes.

### **Politikere med ambisjoner, engasjement og innsikt**

Kommunestyret i Bærum er aktive skoleeiere. I den siste perioden er skoleeierfokus vridd mer over mot innholdet i skolen enn mot ytre rammebetingelser. I KS-studien ble politikere spurt om de som skoleeier har det nødvendige faktagrunnlaget for å kunne utøve en aktiv skoleeierrolle. Svaret er ikke entydig og representerer en utfordring til rådmenn om å legge til rette for tilstrekkelig grad av innsikt og kunnskap til at skoleeierskapet kan utøves både aktivt og konstruktivt.

Ettersom forskning entydig understreker at det viktigste som skjer i skolen, skjer i møtet mellom lærer og elev, mener rådmannen at skoleeierskapet må utøves og

baseres på god kunnskap om dette møtet og kunne sette mål for hva som skal komme ut av det.

I rapporten om godt skoleeierskap fra KS pekes det på behovet for å komme nærmere hverandre og på behovet for å skape gode arenaer hvor skoleeier og skoleledelse sammen kan reflektere med basis i analyserte data, og praktiske erfaringer rundt utviklingen av en god skole. En slik modell kan etter rådmannens vurdering legges til grunn når det skal arbeides med langsiktige og overordnede linjer for skoleutvikling. I den løpende styringen vil det også fremover være naturlig at politisk valgte organer i kommunen møter rådmannen og så er det rådmannens ansvar å sørge for at beslutningsgrunnlaget gir den innsikt som trengs for å utøve aktivt skoleeierskap.

### **Administrativ kompetanse, kapasitet, og evne til å transformere**

Skal kommunestyret i Bærum kunne utøve en skoleeierrolle som fokuserer på det som har betydning for elevens læring, har folkevalgte behov for å få tillrettelagt styringsinformasjon som er forståelig og som gir handlingsrom for utøvelse av et lokalt politisk skoleeierskap.

I KS-undersøkelsen trekkes skoleadministrativt nivå både indirekte og direkte inn som en viktig faktor for å styre, utvikle, veilede og utfordre skolene, skolelederne og lærerne. Dette nivået spiller også en sentral rolle i forhold til å kunne være en aktiv part i en styringsdialog som bearbeider og analyser kunnskap og gjør vurderinger som kan bidra til utvikling av lokalt politisk handlingsrom. Det administrative nivået må kunne utøve en profesjonell jobb både overfor det politiske nivået og det faglige skolenivået. I oppfølgingen av skolene er det viktig å kunne analysere og vurdere viktige sider ved skolenes arbeid og resultater sett i lys av egne forutsetninger og nasjonale og lokale mål. Styringsdialogen mellom kommunen og den enkelte skole må være tett og likevel baseres på at den enkelte skole også skal ha sitt handlingsrom.

Bærum kommune har (i likhet med andre store kommuner) beholdt sentrale skoleadministrative ressurser gjennom det siste ti-årets organisatoriske endringer<sup>6</sup>. Det behovet som trolig blir viktigst å fylle i årene som kommer, er kompetanse og kapasitet til analyse utover det som det tradisjonelt har vært lagt vekt på. Det samme behovet gjelder også de fleste andre tjenestoområdene i kommunen. Det foreligger i dag mye mer virksomhetskritisk styringsinformasjon av både kvalitativ og kvantitativ karakter som må sorteres og begrenses slik at bildet av virksomhetene blir så oversiktlig og korrekt som mulig.

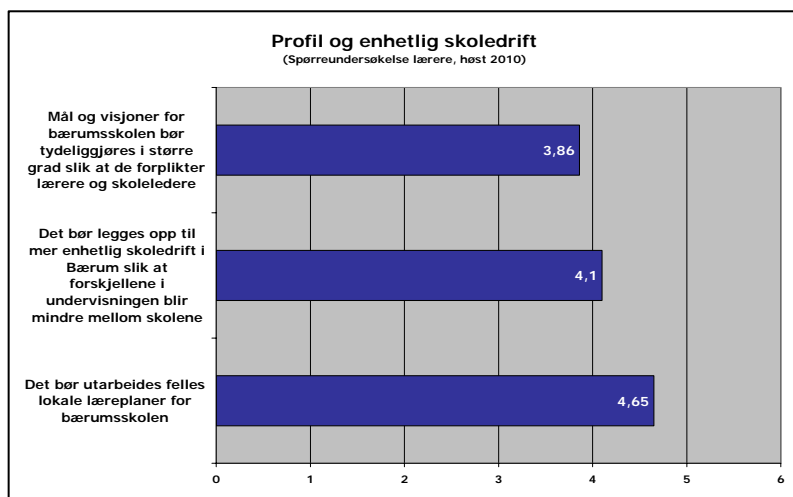
### **Profesjonsutvikling og ansvarliggjøring av skoleledere og lærere**

Både skolelederrollen og lærerrollen er drøftet utførlig i tidligere kapitler. Men det er også viktig å se på skolen i et systemperspektiv, forholdet mellom det lokale handlingsrommet på hver skole og behovet for lærings på tvers og utvikling felles verktøy for fag og skoleutvikling i Bærum.

KS studien introduserer begrepet "forventningsbasert ansvarsstyring" hvor alle skoleaktørene inngår i et tettere system med gjensidige forventninger og forpliktelser til hverandre.

---

<sup>6</sup> De sentrale skoleadministrative ressursene er litt ulikt organisert i de største kommunene. Noen sitter i en felles stabsressurs som jobber på tvers av sektorer, andre i mer spesialiserte staber for skole – enten sentralt eller desentralt.



I lærerundersøkelsen er lærerne bedt om å ta stilling til flere påstander knyttet til profil for og enhetlig skole drift av bærumsskolen.

Figuren viser gjennomsnittscore for de aktuelle påstander. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

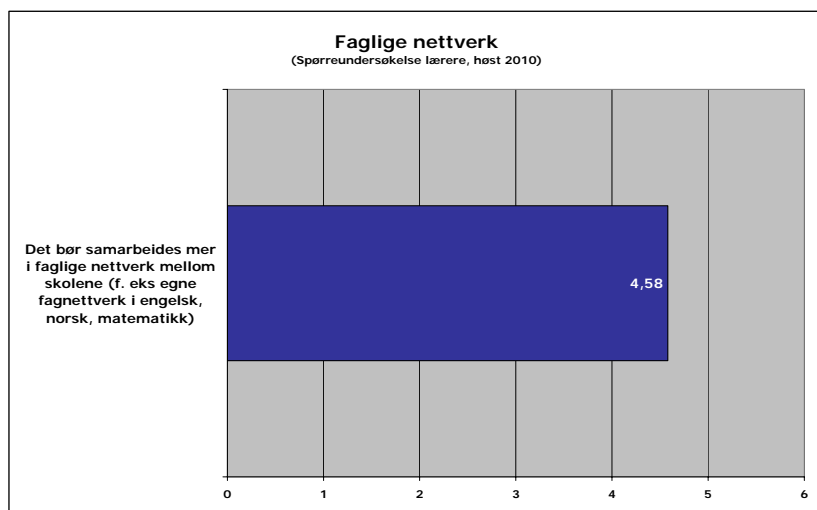
På spørsmål om det er ønske om en tydeligere profil på bærumsskolen i form av mål og visjoner som forplikter lærere og skoleledere, viser undersøkelsen at lærerne et stykke på vei er enige i dette, men med stor spredning i svarene.

Når fokus derimot er på mer enhetlig skole drift slik at forskjellene i undervisningen blir mindre mellom skolene, er det et klarere flertall som ønsker seg en utvikling i den retningen. Og når spørsmålet går helt ut til utforminger av læreplaner, er det en enda klarere tendens i retning av at dette i større grad skal være felles for bærumsskolen. Her er det fristende å gjengi et sitat fra intervjuene med utvalgte rektorer på tilsvarende spørsmål:

*"Jeg tror at kommunen kan ha større føringer på noe. Lokale læreplaner og vurderingsarbeid har vi brukt mye tid på. Jeg er ikke sikker på at det har blitt bedre ved å gjøre alt lokalt. Det er vanskelig, fordi man vet at man må jobbe med noe lokalt for at det skal være bra. Man har lyst på noe ferdig, og når det kommer, vil man ikke bruke det. Akkurat det samme er det med lærere, de vil ikke gjøre det selv, men hvis de får noe ferdig de må bruke, er det ofte galt også."*

En vei å gå som både støttes av forskning og egne undersøkelser er å utvikle profesjonaliteten både på individnivå og på systemnivå gjennom å satse på systematisk bruk av praksisnære lærende nettverk basert på gode analyser. Dette vil også gi skoleeier tilgang til informasjon om hva som ligger bak variasjonen i resultatene de får presentert og kan benyttes for å nå både de faglige og de sosiale målene som utgjør skolenes mandat. Det faglige samarbeidet mellom pedagogene må også ha et mål om å utvikle en kritisk og reflekterende holdning til faglighet og egen praksis i klasserommet. Det forventes at lærere arbeider i team hvor både faglighet og lærerpraksis utfordres.



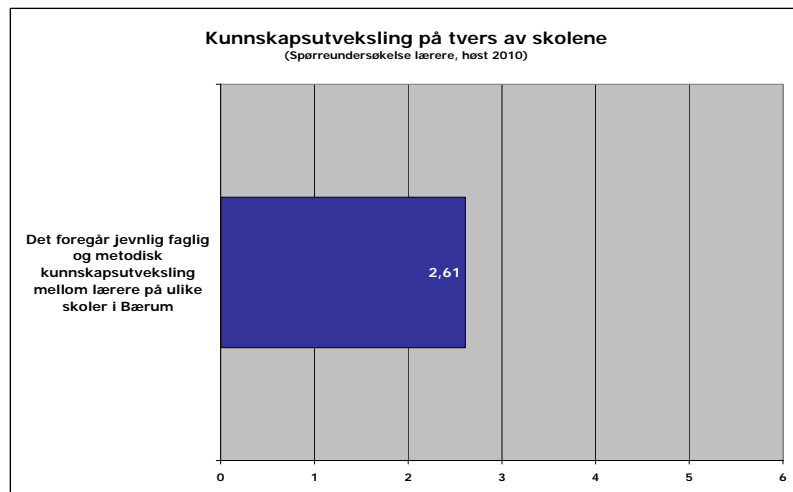


Som vi ser av figuren til venstre er viljen blant lærere stor til å prøve ut faglige nettverk på sine fagområder.

Figuren viser gjennomsnittscore for den aktuelle påstand. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

Professor Dylan Willian anbefaler "school-based teacher learner communities", altså tilsvarende læringsnettverk på flere områder. Erfaringer fra andre kommuner som har prøvd for eksempel fagnettverk på tvers av skoler i engelsk, norsk og matematikk er meget positive. En viktig forutsetning er at disse nettverkene ikke lever sitt eget liv, men får hjelp til å vurdere hva som er forskjeller på grunn av naturlig variasjon, og hva som skyldes at noen har tatt i bruk metoder og opplegg som gir gode effekter på tvers av naturlig variasjon.

Som svarene under på lærerundersøkelsen viser foregår i dag faglig og metodisk kunnskapsutveksling mellom lærere på ulike skoler i svært begrenset grad.



Figuren viser gjennomsnittscore for den aktuelle påstand. (1 er helt uenig og 6 er helt enig).

## Videre utvikling

### ***Synlig skoleeier med tydelige krav***

Forutsigbarhet kan øke frihetsgradene, men det forutsetter at ikke alle kan gjøre som de vil. De mest utviklingsorienterte og innovative virksomheter bygger videre på systematisk bruk av praktisk og teoretisk kunnskap. Skolenes frihet til å utvikle egen skole kan fortsatt være stor selv om man blir enige om at det skal være tydeligere felles krav til skolene fra skoleeier. På samme måte vil lærernes

frihet til å utvikle gode lærings- og mestringsmetoder ikke begrenses av at skoleledelsen stiller felles krav til god klasseledelse og "vurdering for læring".

### ***Resultatoppfølging***

Det administrative nivået må kunne utøve en profesjonell jobb både overfor det politiske nivået og det faglige skolenivået. I oppfølgingen av skolene er det viktig å kunne analysere og vurdere sider ved skolenes arbeid og resultater sett i lys av egne forutsetninger og nasjonale og lokale mål. Det behovet som trolig blir viktigst å fylle i årene som kommer, er kompetanse og kapasitet til analyse utover det som det tradisjonelt har vært lagt vekt på.

### ***Kom nærmere - forventningsbasert ansvarsstyring***

I rapporten om godt skoleeierskap fra KS pekes det på behovet for å komme nærmere hverandre og på behovet for å skape gode arenaer. Skoleeier og skoleledelse bør reflektere rundt utviklingen av en god skole med basis i analyserte data, og praktiske erfaringer. KS studien introduserer begrepet "forventningsbasert ansvarsstyring" hvor alle skoleaktørene inngår i et tettere system med gjensidige forventninger og forpliktelser til hverandre. Med utgangspunkt i modellen "Vurdering for læring" vil det være en stor gevinst om kunnskapen om hva som virker i klasserommet, kobles med kunnskap på systemnivå for å utvikle en god bærumsskole.

Det bør satses på praksisnære lærende nettverk, basert på gode analyser, for å utvikle profesjonaliteten både på individnivå og på systemnivå. Dette vil også gi skoleeier tilgang til informasjon om hva som ligger bak variasjonen i resultatene de får presentert, slik at treffsikre tiltak kan settes inn. Dette kan benyttes for å nå både de faglige og de sosiale målene som utgjør skolenes mandat.

For å utdanne elever som mestrer fremtidens utfordringer må skolene løse disse i felleskap og bygge opp og dele kompetanse i hvordan dette gjøres. Slik at både samfunnet og hvert enkelt barn som vokser opp, får mest mulig ut av de ti årene som investeres i bærumsskolen

## 5. Sammendrag

I dette sammendraget løftes frem vurderingene fra de foregående kapitler. Det gis anbefalinger om veien videre, med sikte på å stadig forbedre elevenes læring og utvikling.

### **Rammer, mål og styring**

Bærumsskolen har gjennomgående gode faglige resultater sammenliknet med landet for øvrig. I tilstandsrapporten som ble behandlet av kommunestyret våren 2010 er dette godt dokumentert. Det er stort engasjement rundt skolepolitikken i Bærum, og man har høye ambisjoner. Det samme gjelder ute på skolene og ute i de enkelte klasserommene. Dette er et godt utgangspunkt for å videreutvikle Bærumsskolen slik at denne stadig blir bedre.

I denne meldingen fokuseres det på utfordringer og utviklingsmuligheter. Det krever mot og åpenhet i hele organisasjonen, anerkjennelse av alle aktørenes innsats og vilje til å ta de vanskelige diskusjonene.

### **Skoleeierrollen**

Kommunens rolle som skoleeier har blitt tydeliggjort og forsterket det siste tiåret. Begrepet *skoleeier* står stadig mer sentralt i statlige styringsdokumenter. Kvalitetsutvalgets innstilling NOU 2002: 10 *Førsteklasses fra første klasse* brukte begrepet skoleeier gjennomgående, og definerte det slik:

*"Begrepet skoleeier refererer både til kommune, fylkeskommune og private skoleeiere når det er tale om plassering av oppgaver og ansvar i utdanningssektoren. Kommune og fylkeskommune skal forstås som det politiske/folkevalgte forvaltningsnivå."*

Det er denne definisjonen som er lagt til grunn i meldingen. Skillet mellom politisk skoleeier og administrativ skoleeier følger naturlig av kommunens delegasjonreglement.

Til tross for at kommunen som forvaltningsnivå er tydeliggjort er det fortsatt slik at utdanningspolitikken preges av nasjonale politiske utspill og satsninger som det forventes at kommunene skal følge opp på lokalt nivå. Utviklingen har likevel ført til at det finnes et større handlingsrom for utforming av en lokal skolepolitikk som i varierende grad utnyttes i norske kommuner. I en FoU rapport fra KS fra 2009<sup>7</sup> stilles det spørsmål om hvordan kommunene kan lykkes som skoleeier, og det konkluderes med at det bør være en tettere styringsdialog mellom alle nivåene som jobber med skole i en kommune.

Det er dokumentert store ulikheter innad på den enkelte skole og mellom skoler både i Norge og i Bærum. Mye av dette kan forklares med *naturlig* variasjon, men det er grunn til å tro at det oppstår betydelig *tilfeldig* variasjon på grunn av ulikt skolebidrag, ulikt lærerbidrag og ulik elevinnsats. Skoleeiere som lykkes kjennetegnes med at de er tett på resultatene – både de faglige og de sosiale.

---

<sup>7</sup> "Hvordan lykkes som skoleeier? Om kommuner og fylkeskommuners arbeid for å øke elevenes læringsutbytte" FoU Rapport fra PriceWaterhouseCoopers på oppdrag fra KS. 2009

Det finnes ikke noe belegg for at gode faglige resultater kommer på bekostning av sosiale resultater, eller omvendt.

Den naturlige variasjonen gir utfordringer, men også muligheter og ressurser som må utnyttes i den videre utviklingen av bærumsskolen. Den tilfeldige variasjonen som fører til at noen skoler har positiv utvikling og noen skoler har negativ utvikling, må det jobbes mer systematisk med for å sette inn tiltak med størst mulig treffsikkerhet. Prinsippet om "Vurdering for læring" bør legges til grunn for forbedringer på både individnivå (eleven) og systemnivå (bærumsskolen).

Måling av resultater vil også de neste ti årene stå sentralt. Den største endringen som norske kommuner må tilpasse seg er kravet om dokumenterte resultater av alt fra forebyggende arbeid mot mobbing til tidlig innsats og effekter av Kunnskapsløftet. Det som blir avgjørende for utøvelsen av et godt skoleeierskap og en god styringsdialog er hvordan kunnskap brukes som grunnlag for læring – i klasserommet, på skolene, mellom skolene, og i styringen av bærumsskolen som helhet.

Kunnskap om trender og utviklingstrekk på systemnivå er også viktig for beslutninger på politisk nivå. Tar man utgangspunkt i modellen for "Vurdering for læring" som presenteres nærmere i meldingen, må kunnskapen om hva som virker i klasserommet kobles med samlet kunnskap om hele bærumsskolen. Om to skoler med likt elevgrunnlag og tilnærmet like rammevilkår har helt ulik utvikling og resultater, er det behov for å gjøre en nærmere analyse av suksessfaktorene.

Bruk av gjennomsnittstall i sammenlikning av Bærum med resten av landet utgjør en fare for å skape et unyansert bilde av bærumsskolen som kan være et hinder for å utvikle en lærende organisasjon på alle nivå. Det er avgjørende å gå bak de aggregerte tallene, se på spredningsmål, forsterke det som gir gode resultater, og endre på det som gir dårlige resultater.

## **Ambisjoner og satsningsområder**

- Bærum kommune bør ha en synlig skoleeier som stiller tydelige felles krav til skolen. Forutsigbarhet kan øke frihetsgradene, men det forutsetter at ikke alle kan gjøre som de vil. De mest utviklingsorienterte og innovative virksomheter bygger videre på systematisk bruk av praktisk og teoretisk kunnskap. Skolenes frihet til å utvikle egen skole kan fortsatt være stor selv om man blir enige om at det skal være tydeligere felles krav til skolene fra skoleeier. På samme måte vil lærernes frihet til å utvikle gode lærings- og mestringsmetoder ikke begrenses av at skoleledelsen stiller felles krav til god klasseledelse og "vurdering for læring".
- Det bør satses på praksisnære lærende nettverk, basert på gode analyser for å utvikle profesjonaliteten både på individnivå og på systemnivå. Dette vil også gi skoleeier tilgang til informasjon om hva som ligger bak variasjonen i resultatene de får presentert, slik at treffsikre tiltak kan settes inn. Dette kan benyttes for å nå både de faglige og de sosiale målene som utgjør skolens mandat. Det faglige samarbeidet mellom pedagogene må ha innhold av å utvikle kritisk og reflekterende holdning til

faglighet og egen praksis i klasserommet. Det forventes at lærere arbeider i team hvor både faglighet og lærerpraksis utfordres.

- System for resultatoppfølging videreutvikles i samsvar med prinsippene i "Vurdering for læring". Siden 2005 har Bærum bygget opp et system for resultatoppfølging som gir et godt grunnlag for å se nærmere på hva som er det reelle skolebidraget i forhold til elevenes læringsresultater. Man vet at elevens individuelle forutsetninger knyttet til foreldrenes utdanningsbakgrunn, kjønn og etnisk bakgrunn påvirker læringsresultatene. Samtidig mener flere forskere at god undervisning kan "overskygge" slike bakgrunnsvariabler positivt (Hattie 2009). Kunnskapen om den enkelte skoles resultater, kontrollert for elevenes bakgrunn bør brukes til å se nærmere på hva skoler som har snudd en negativ trend eller forsterket en positiv utvikling, har gjort.

## **Læringsmiljø**

I Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) fremheves det at undervisning og oppfølging fra skolen kan være med på å jevne ut forskjeller i elevforutsetninger:

*"Tettere oppfølging av enkeltelever, solid dokumentasjon av elevenes utfordringer og profesjon – systematisk og kontinuerlig – og tett kobling mot skoleledelsen er vesentlige suksessfaktorer for at elever klarer seg, fullfører og består utdanningen".*

Elevene i Bærum er ofte best i landet på nasjonale prøver og avgangseksamener. Til tross for dette mener både elever og lærere at eleven kan utnytte sine evner og muligheter bedre enn de gjør i dag. Elevene selv mener de kan få mer veiledning fra lærerne i forhold til hvordan de skal gjøre det bedre i fagene og ønsker flere utfordringer i skolearbeidet. Det er positivt at elevene ser ut til å ønske mer veiledning. Det er viktig at veilednings-kompetansen er målrettet og kontinuerlig forbedres.

Tall fra de nasjonale kartleggingsprøvene og nasjonale prøver viser at forskjellene i prestasjoner mellom gutter og jenter ikke er markante i bærumsskolen. Det vises en svak tendens til at jentene fra 1. klasse presterer noe bedre enn guttene i lesing (og engelsk), og at guttene presterer bedre enn jentene i regning. Nasjonal og internasjonale undersøkelser viser større forskjeller mellom gutter og jenter. Det er viktig for bærumsskolen å ta tak i dette for å forhindre at det utvikler seg store forskjeller i jenter og gutters læringsresultater.

Elever fra språklige minoriteter og elever av foreldre med ikke-vestlig bakgrunn gjør det betydelig svakere enn andre elever i regning og lesing. Fordi majoritets elevene har svært gode prestasjoner i Oslo og Akershus, ser forskjellene ut til å være ekstra store i disse områdene.

Bærum har en lavere andel elever som mottar spesialundervisning, men ser den samme tendensen til økning som resten av landet. Samtidig som andelen av elever som får spesialundervisning på hjemskolene øker, øker også søknadsmassen til Haug skole. Lærene i bærumsskolen gir en noe betinget oppslutning i forhold til om spesialundervisningen som gis har god effekt på elevenes læringsutbytte. Tilsvarende gjelder også for hvorvidt læringsutbyttet av

spesialundervisningen evalueres godt nok. Det verdt å merke seg at det rapporteres om svært få tilfeller der elevens læringsutbytte av spesialundervisningen vurderes til å være så godt at eleven ikke lenger har behov for den.

Frafallet fra videregående opplæring i Asker og Bærum er betydelig lavere enn landsgjennomsnittet. Samtidig er det grunn til å tro at forskjellene dermed blir enda større for de elevene som ikke gjennomfører videregående opplæring. Andelen som fullfører og består opplæringen er ca. 83 % for elevene i Bærum. Tendensen som viser at frafall og manglende fullføring er størst blant yrkesfaglige studieretninger, bekreftes også for elevene i Bærum. Den største årsaken til at ungdom avbryter opplæringen oppgis til å være manglende motivasjon og sykdom/personlige årsaker.

## Ambisjoner og satsningsområder

- Bærum kommune som skoleeier bør fastholde et tosidig syn på skolens oppdrag mot 2020. Skolen skal ivareta både kunnskap og dannelse. Å sørge for at elevene som går ut av bærumsskolen har en nødvendig bagasje innenfor begge områder, blir avgjørende for elevenes evne til framtidig problemløsning, kreativ tenkning og til å vise medmenneskelighet. De sosiale og de faglige målene i lærerplanen skal virke gjensidig forsterkende slik at eleven i Bærum presterer i forhold til sine evner og muligheter.
- Det er viktig at kvaliteten på spesialundervisningen som tilbys evalueres jevnlig med tanke på elevens læringsutbytte Det er avgjørende at undervisningen allerede fra 1. klasse baserer seg på forskning og systematisk planlegging og evaluering, slik at vi sikrer elevenes grunnleggende ferdigheter på et tidlig tidspunkt.
- Tiltak for å redusere skjevheter i prestasjoner mellom kjønn og etnisitet blir viktig frem mot 2020. Det er en utfordring at forskjellene mellom majoritets elever og minoritets elever med ikke-vestlig bakgrunn ser ut til å være større i Oslo og Akershus enn andre steder. Til tross for at forskjellene mellom gutter og jenters prestasjoner på kartleggingsprøver og nasjonale prøver ikke er markante i bærumsskolen, er det bekymringsfullt at skolen ikke ser ut til å fenge guttenes interesse og innsatsvilje i tilstrekkelig grad på lang sikt.
- Den digitale utviklingen som vi har sett i løpet av de siste ti årene, vil forsterke seg de neste ti årene. Vi er i starten på en elektronisk skolehverdag. Det er avgjørende at det legges til rette for, både gjennom kompetanse og digitale løsninger, at skolen tar del i den teknologiske utviklingen. Behovet må ivaretas gjennom satsing på digitale ferdigheter, både hos elever og lærere. Prosjektet "Digitale ferdigheter i bærumsskolen" bør tydeliggjøre kommunens satsing på dette området.

## Undervisningen

Vi har etter hvert fått god dokumentasjon på hva som påvirker elevenes læringsutbytte, og at læreren har stor påvirkning på læringsutbyttet (Hattie 2009). På skoler der lærerne har høye forventninger til sine elever, og der lærerne har en positiv holdning til sitt arbeid, gjør elevene det bedre enn på andre skoler. I klasserom der det er et godt forhold mellom elever og lærere, der det er disiplin i klasserommet og der lærerne stiller krav til elevene, gjør elevene det bedre enn andre elever. Det kan se ut som at lærerens rolle som faglig og pedagogisk leder blir viktigere enn noen gang (Kjærnsli m. fl 2007; OECD 2007). I Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) konkluderes det med at: "Ingen andre er så viktige for elevenes læring som dyktige lærere som gjennomfører opplæringen med struktur, kunnskap og engasjement".

I Bærum svarer majoriteten av lærerne at god ledelse av elevgruppen er den viktigste utfordringen for en lærer. De aller fleste vurderer også at de selv er en dyktig klasseleder og at deres skole har dyktige klasseledere. Vesentlig færre av lærerne mener at kolleger som strever med klasseledelse, får hjelp til å bli bedre.

Funnene fra TALIS-undersøkelsen<sup>8</sup> viser at en trenger målrettet, kontinuerlig, erfaringsbasert og variert kompetanseutvikling for lærere for å heve kompetansen på sentrale områder i den norske grunnskolen. Det synes avgjørende at kompetanseheving innen klasseledelse må skje på bakgrunn av hva forskning viser at gir trygghet og optimale læringsforhold, og som fremmer mestring, læring og resultater.

TALIS-undersøkelsen viser at selv om samarbeid er utbredt blant norske lærere, handler det i stor grad om koordinering og arbeidsdeling av undervisningen, og ikke først og fremst om faglig samhandling og deltakelse i profesjonelle, reflekterende og læringsfremmende fellesskap. Resultater fra Prolearn-prosjektet viser at lærerne som yrkesgruppe i større grad enn andre profesjonsyrker er preget av stort individuelt ansvar og få kollektive standarder og støttestrukturer.

Lærerne i bærumsskolen har stor frihet i hvordan de planlegger, gjennomfører og evaluerer sin egen undervisning. For mange lærere er denne friheten avgjørende for deres trivsel og motivasjon i arbeidet med elevene. Hargreaves (1996) fremhever at lærernes individualitet er viktig for å skape mangfold og kreativitet i yrkesutøvelsen. Stor frihet gir mange muligheter for kreativ læring, men også større muligheter for å gjøre uhensiktsmessige valg som ikke fremmer læring. Det skaper også grobunn for større forskjeller i undervisningskvaliteten, alt etter hvem som underviser.

## Ambisjoner og satsningsområder

- Bærumsskolen trenger frem mot 2020 lærere som tar ledelsen i klasserommet og samtidig vet hvordan de skal skape gode relasjoner til elevene. I arbeidet med å videreutvikle lærernes klasselederkompetanse vil veiledning kombinert med fokus på kriterier for god klasseledelse være naturlige satsingsområder. Det bør utvikles et program for klasseledelse

---

<sup>8</sup> TALIS: OECD, Teaching and Learning International Survey

som sikrer at alle lærere får hjelp til å bli bedre, gjennom målrettet, kontinuerlig og praksisnær veiledning.

- Bærum kommune må rekruttere mange nye lærere det neste tiåret. Alderssammensetningen i bærumsskolen innebærer at det i årene som kommer vil bli en stor utskifting av det pedagogiske personalet, og at denne vil være større for Bærum enn landet for øvrig. Det bør legges en rekrutteringsstrategi som sikrer at kommunen rekrutterer og får dyktige lærere i et tilstrekkelig antall. Man må også sørge for å beholde dem i yrket. God veiledning av nyutdannende lærere og egne programmer for utvikling av gode klasseledere er virkemidler som bør inngå i rekrutteringsarbeidet.

## **Ledelse**

Skolelederes innsikt og involvering i skolens kjernevirksomhet og elevenes læring, har stor betydning for kvaliteten på lærernes undervisning. En internasjonal studie om sammenhengen mellom ledelse og elevens læringsresultater viser at jo mer ledere fokuserer på sine relasjoner, sitt pedagogiske arbeid og sin egen læring om skolens virksomhet, desto større er deres innflytelse på elevenes læringsresultater (Robinson m. fl 2008; Melhus & Dysthe 2010 og Møller 2006).

Internasjonale undersøkelser viser at norske skoleledere bruker mye større del av tiden sin på administrative oppgaver enn pedagogisk relaterte oppgaver. (TALIS ref. Vibe, Aamodt og Carlsten 2009). Norske rektorer er også langt mindre opptatt av å observere lærernes undervisning i klasserommet enn i andre land. De gir også lærerne færre tilbakemeldinger på deres pedagogiske arbeid.

Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) uttaler en bekymring for ivaretagelsen av pedagogisk ledelse i norsk skole: *“Mange skoler synes å ha et svakt støtteapparat rundt ledelsen og for liten kapasitet til å drive faglig utvikling og følge opp skolens resultater på en god måte”.*

I OECDs rapport “improving school leadership” hevdes det at de mest innovative og vellykkede skolelederne bedriver “systemledelse”, eller distribuert ledelse, framfor en tradisjonell ledelse. Pedagogisk ledelse blir i denne forstand et kollektivt prosjekt som best gjennomføres i et samarbeid med de andre ansatte, samtidig som ansvaret for utvikling av skolen som en lærende organisasjon fortsatt ligger hos rektor som formell leder (Møller 2006).

Gjennom distribuert ledelse må det legges til rette for at ikke kun den formelle ledelsen tar eierskap for utviklingen. I likhet med resten av landet bruker ledere i Bærumsskolen mye tid til administrasjon. Det er nødvendig å gå gjennom både de administrative støttefunksjonene, og fordeling av lederoppgaver på skolene slik at lederen har tid til å følge opp kvaliteten i undervisningen og læringsutbytte. Ledere i bærumsskolen skårer i lærerundersøkelsen bra på om de har en tydelig visjon for det pedagogiske arbeidet i skolen. Lærerne mener i undersøkelsen at det er forbedringsmuligheter i forhold til systematisk oppfølging og refleksjoner rundt elevresultater og elevutvikling.



## Ambisjoner og satsningsområder

- Profesjonaliseringen av lederarbeidet i skolen bør videreutvikles. I 2005-2007 gjennomførte Bærum kommune et lederutviklingsprogram for rektorer og inspektører. Dette er en del av et masterstudiet innen "Skolen som lærende organisasjon". Nye rektorer og inspektører får nå tilbud om å delta på en tilsvarende "rektorskole" i regi av Utdanningsdirektoratet. I det videre arbeidet bør det legges vekt på at arbeidsplassen til skoleledere er den viktigste treningsarenaen, og at lederutviklingsprogram også gir rom for individuell praksisorientert veiledning (coaching).
- Pedagogisk ledelse framstår som avgjørende for å skape utviklingsorienterte skoler der elevenes læringsutbytte kontinuerlig forbedres. Å skape rom for at skoleledelsene ved skolene i Bærum får tid til å prioritere pedagogisk ledelse blir viktig for at lederen skal kunne legge til rette for å utvikle skolene som lærende organisasjoner fram mot 2020.
- Bærum må rekruttere mange nye rektorer de neste ti årene. Pr i dag er det få søknader når det utlyses rektorstillinger. Det er behov for å jobbe systematisk med ledertalentutvikling i kommunen for å øke tilfanget av godt kvalifiserte ledere i fremtiden.

## Hjemmet og skolen

Professor Thomas Nordahl trekker i boka "Hjem og skole" (2007) frem at et godt samarbeid mellom hjem og skole, samt god foreldrestøtte har en positiv sammenheng med barnas skolefaglige prestasjoner, trivsel i skolen, relasjoner mellom elev og lærer og i grupper, samt læring av sosiale ferdigheter. Foreldrene er svært betydningsfulle for egne barns læring og utvikling. I stedet for å kompensere for foreldre burde det, ut fra forskningsresultater, i sterkere grad iverksettes tiltak for å støtte foreldre.

Hjem og skole har samme mål, og det er viktig å jobbe sammen mot dette. Innenfor dette samarbeidet er det viktig med en åpenhet om uenighet i tillegg til et engasjement fra alle aktørene.

God informasjon til hjemmet fra både skoleledelse og lærere er en viktig betingelse for samarbeidet, og her åpner den digitale skolehverdagen for stadig nye muligheter. Innflytelse er en annen viktig betingelse for å få til et samarbeid. En følelse av innflytelse kan være med på å øke engasjementet, ikke bare hos foreldrene, men også hos lærerne. Det viktig at denne innflytelsen og det engasjement som oppstår ikke blir sett på som noe negativt. Når lærere og foreldre har ulikt ståsted og utgangspunkt, blir deres innfallsvinkel og vektlegging forskjellig.

Samarbeid må baseres på likeverd og gjensidighet. Begge parter må ha tro på at både de selv og den andre part har gode forutsetninger for å gjøre en god jobb og være en ressurs i barnets oppvekst. Det er skolen som er den profesjonelle part og som i de fleste tilfeller har makten i samarbeidet. Foreldrene tillegger lærerne mye makt og lærerne karakteriserer sin makt som en positiv makt. Nordahl (2007) påpeker at lærere med rette betrakter seg som fagpersoner, men det er ikke dermed sagt at de skal fatte alle beslutninger i skolen. Nordahl

(2007) påpeker også at noen lærere kan oppleve et sterkt foreldrefelleskap og enkelte foreldre som en trussel.

## **Ambisjoner og satsningsområder**

- Kunnskap om barns læring og trivsel bør settes i sentrum for dialogen mellom hjem og skole. Foreldrene bør få mer innsikt i skolens arbeidsmetoder og mål. Skolen må være seg bevisst sitt ansvar for å formidle dette. Gjennom å formidle klare mål for undervisningen for den enkelte elev og ved den enkelte skole synliggjør også skolen sine forventninger til foreldrenes oppfølging og involvering.
- Nye former for kommunikasjon mellom hjem og skole må tas i bruk og videreutvikles. Det tradisjonelle foreldremøtet har varierende oppslutning, og de ivaretar i varierende grad skolens og foreldrenes behov. I tråd med utviklingen ellers i samfunnet bør dialogen tilpasses individuelle behov. Kommunikasjon mellom barn og foreldre om skolearbeidet foregår mer og mer på bakgrunn av informasjon som ligger tilgjengelig på en læringsplattform. Dette åpner for mer direkte dialog mellom foreldre og skole om det enkelte barns læringssituasjon løpende gjennom skoleåret.

## Vedlegg 1: System for resultatoppfølging i Bærum kommune

Referat til kommunalsjef	To timers møter	En gang i året med plangruppe + skoleledelsen	Brukerundersøkesler	Sette konkrete mål for å bedre resultater	Økonomistyring	Brukerundersøkelse elever	Brukerundersøkelse foreldre	Medarbeiderundersøkelse
Evaluering av skoleeiers arbeid med komp.utv.	7 Resultatoppfølging	En gang i året med skoleledelsen	Medarbeiderundersøkelse	8 Resultatavtaler	HP-mål	Læring og fornyelse	1 Målekart	Arbeidsmiljø
Setter nye mål for å bedre resultater	Evaluere utviklingsarbeid	Går igjennom og reflekterer rundt skolens resultater	Sykefravær	Skriftlige eksamensresultater	Lønn til rektor	God etisk standard	Effektiv tjenesteproduksjon	Økonomistyring
Kommunale brukerundersøkelser	Offentliggjøring	Standpunktskarakterer	7 Resultatoppfølging	8 Resultatavtaler	1 Målkart		KOG	
Oppfølging	6 Resultater	Eksamen	6 Resultater	<b>Resultatoppfølging i bærumsskolen</b>	2 Rektor-samlinger	Rektormøter	2 Skoleleder samlinger	Rektor-seminar
Elevundersøkelsen	Kartleggingsprøver i basisfag på alle trinn	Nasjonale prøver	5 Mal til ny utv.plan	4 Kom. plan for komp. utv.	3 "Tidlig innsats - bedre resultater"		Rektor-nettverk	
Evaluerer siste års arbeid med hovedutfordringer	Ståstedsanalyse	Skoleeiers satsinger	Tilstandsrapportering	Evaluering av skoleeiers arbeid med komp.utv	Evaluering av skolers arbeid med komp.utv	Individvurdering	Tidlig innsats i grunnleggende ferdigheter	Heve allerede gode resultater
3-årige og 1-årige resultatmål	5 Mal til ny utv.plan	Vurdering av skolens resultater		4 Kom. plan for komp. utv.			3 "Tidlig innsats - bedre resultater"	Faglig sterke elever
Presentasjon av skolens 3 hovedutfordringer	Presentasjon av skolens 3 sterke sider	Sette konkrete forbedringsmål	Presentasjon av nye kommunale føringer	Presentasjon av skoleeiers satsinger	Presentasjon av nye statlige føringer	Minoritetspråklige	Samarbeid skole / PPT	Læringsmiljø

## Litteraturliste

Bonesrønning, H. & Iversen, J. M. V. (2010): Prestasjonsforskjeller mellom skoler og kommuner: Analyse av nasjonale prøver 2008. SØF-rapport nr. 01/10. Trondheim.

Cooper, J. & Alvarado, A. (2006): Preparation, recruitment and retention of teachers. UNESCO. Paris.

Fransson, G. (2005): Att se varandra i handling. En jämförande studie av kommunikativa arenor och yrkesblivande för nyblivna fänrikar och lärare. Institutionen för undervisningsprocesser, kommunikation och lärande. Lärarhögskolan i Stockholm.

Frøseth, M. V., Hovdhaugen, E., Høst, H. & Vibe, N. (2009): Tilbudsstruktur og gjennomføring i videregående opplæring. NIFU STEP. Oslo.

Hattie, J. A. C. (2009): Visible Learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. New York: Routledge.

Hernes, G. (2010): Gull av gråstein. Tiltak for å redusere frafall i videregående opplæring. Fafo-rapport 03/2010.

Hoel, T. L. (2008): Oppfølging av nyutdanna lærarar – kvar blir det av faget? Lokalisert på Internett 20.12.10 på følgende adresse:  
[http://www.skolenettet.no/nyUpload/Moduler/Kompetanseutvikling/Dokumenter/Nyutdanna/Art.serie\\_net\\_07.pdf](http://www.skolenettet.no/nyUpload/Moduler/Kompetanseutvikling/Dokumenter/Nyutdanna/Art.serie_net_07.pdf)

Imsen, G. (red.) (2003): Det ustyrilige klasserommet. Om styring, samarbeid og læringsmiljø i grunnskolen. Oslo: Universitetsforlaget.

Jensen, K. (2008): Profesjonslæring i endring. Populærvitenskapelig rapport til Norges Forskningsråd, programmet for Kunnskap, utdanning og læring, mars 2008.

Kjærnsli, M., Lie, S., Olsen, R. V og Roe, A. (2007) Tid for tunge løft. Norske elevers kompetanse i naturfag, lesing og matematikk i PISA 2006. Oslo: Universitetsforlaget.

Kjærnsli, M., Lie, S., Olsen, R. V., Roe, A. & Turmo, A. (2004): Rett spor eller ville veier? Norske elevers prestasjoner i matematikk, naturfag og lesing i PISA 2003. Oslo: Universitetsforlaget.

Klette, K. (red.) (2004): Fag og arbeidsmåter i endring? Oslo: Universitetsforlaget.

Kunnskapsdepartementet: Stortingsmelding nr. 16 (2006-2007) "... og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring".

Kunnskapsdepartementet: Stortingsmelding nr. 31 (2007-2008) "Kvalitet i skolen".

Kunnskapsdepartementet: Stortingsmelding nr. 19 (2009-2010) "Tid til læring".

Kunnskapsdepartementet (2010): Ny GIV: Tiltak for bedre gjennomføring i videregående opplæring.

Kunnskapdepartementet og KS (2009): Avtale mellom Kunnskapsdepartementet og KS om veiledning av nytilsatte nyutdannede pedagoger i barnehagen og skolen, datert 05.02.09. Oslo.

KS (2010): Grunnskolen: Mer spesialundervisning og økt vedlikehold. Kommunene og norsk økonomi – nøkkeltallsrapport 2010. Oslo: KS.

Leithwood, K. & Riehl, C. (2005): What do we already know about Educational Leadership? I: W. A. Firestone & C. Riehl (red.): A new Agenda for research in Educational Leadership. New York og London: Teacher College Press.

Mortimore, P., Field, S. & Pont, B. (2004): Equity in education. Thematic review. Norway. Country note. OECD.

Møller, J. (2009): Approaches to school leadership in Scandinavia. Journal of Educational administration and History, vol. 41, nr. 2.

Nordahl, T. & Sunnevåg, A. K. (2008): Spesialundervisningen i grunnskolen. Stor avstand mellom idealer og realiteter. Høgskolen i Hedmark: Rapport nr 02/2008.

Nordahl, T. & Dobson, S. (2009): Skolen og elevenes forutsetninger: om tilpasset opplæring i pedagogisk praksis og forskning. Vallset: Oplandske bokforlag.

Nordenbo, S. E. (2008): Lærerkompetencer og elevers læring i førskole og skole. København: Dansk Clearinghouse for Utdannelsesforskning.

OECD (2006): Equity in Education (Country Note) Thematic review. Paris: OECD.

OECD (2007): Education at a glance 2007. OECD.

OECD (2008): Improving School Leadership. Volume I: Policy and Practice. Paris: OECD

Opheim, V., Grøgaard, J. B. & Ness, T. (2010): De gamle er eldst? Betydning av skoleressurser, undervisningsformer og læringsmiljø for elevenes prestasjoner på 5., 8. og 10. trinn i grunnopplæringen. Rapport 34/2010. Oslo: NIFU STEP.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A & Rowe, K. J. (2008): The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. Educational Administration Quarterly (EAQ), vol. 44, nr. 5, s. 635-674.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, Vol. 55, s. 68–78.

Schulz, W., Ainley, J., Fraillon, J., Kerr, D. & Losito, B. (2009): ICCS 2009. International Report: Civic knowledge, attitudes, and engagement among lower-secondary school students in 38 countries. Amsterdam: International Association for the Evaluation of Educational Achievement

Vibe, N., Aamodt, P. O. & Carlsten, T. C. (2009): Å være ungdomsskolelærer i Norge. Resultater fra OECDs internasjonale studie av undervisning og læring (TALIS). Rapport nr. 23/09. Oslo: NIFU STEP.

Nordahl, T. (2007): Hjem og skole - Hvordan skape et bedre samarbeid?

Kommunenes sentralforbund (2009): Hvordan lykkes som skoleeier. Om kommuner og fylkeskommuners arbeid for å øke elevenes læringsutbytte. PricewaterhouseCoopers-PWC.

The Scottish Government, Edinburgh (2010): Curriculum for Excellence-building the curriculum. Framework for Assessment.

Udir. (2010): Grunnlagsdokument "Vurdering for læring".