

Utvikling og utprøving av kursbasert undervisning i ungdomsskolen

Per Abildgaard

Oppgave i prosjektledelse

Mai 2008

Høgskolen i Nord-Trøndelag

Innledning

Jeg arbeidet nå som lærer i ungdomsskolen. Denne oppgaven er basert på erfaringer fra nettopp dette arbeidet. Prosjektarbeidet som beskrives i det følgende, er å betrakte som en case. Det foreligger ingen konkrete planer om et slikt prosjekt.

Oppgaven omhandler endringsprosesser i skolen. I dette tilfellet er det snakk om en ny organisering av rammene rundt undervisningen. Tanken er at kommunen henter ut stordriftsfordeler ved at undervisning i mye større grad "produseres". Dette blir på en måte en motsats til en tradisjonell modell der hver lærer lager sine egne undervisningsopplegg og der samarbeid om slikt arbeid som regel er av mer overfladisk art. Slik sett vil lærere med samme fag på samme klassetrinn svært ofte forberede sine timer hver for seg. Dette innebærer i realiteten svært mye dobbeltarbeid. I dette prosjektet ønsker vi å oppnå effektivisering og kvalitetssikring ved å ved samkjøre for- og etterarbeid til timene.

Jeg har i stor grad hentet inspirasjon til dette prosjektet gjennom deltagelse i noen "frivillige" arbeidsgrupper. I disse arbeidsgruppene har et fåtall lærere jobbet i team og delt på planleggingen av et fag gjennom et helt år. Rent konkret har vi samarbeidet om en årsplan i eksempelvis samfunnsfag. Deretter har vi delt hovedemnene i faget mellom oss. Hver lærer fikk da ansvaret for 2-3 emner og skulle utarbeide undervisningsopplegg til disse. Undervisningsopplegget bestod da som regel av en ganske detaljert plan for de enkelte timene, hjemmeoppgaver, ressursmaterieell (film, ressursark m.m.), digitale ressurser og evaluering i form av forskjellige former for testing. I denne oppgaven vil jeg i det følgende benevne slike "undervisningspakker" som *kurs*.

Ved blant annet å ta i bruk nettbaserte læringsplattformer vil det være mulig å gjøre denne type arbeid i mye større skala. Resultatet vil være en større samling av "ferdige" timer. Enkelte lærere og også rektor på min skole vil se mye positivt i en slik modell. Med bakgrunn i dette, konstruerer jeg altså en case der en slik arbeidsform prøves ut i større skala. Jeg velger prosjekt som arbeidsform for en slik utprøving.

Realismen i et slikt prosjekt vil i høy grad være gjenstand for diskusjon. Det vil derfor være mulig å stille spørsmål ved valg av en slik case til en oppgave som dette. Prosjektet vil utvilsomt utfordre en del tradisjonelt tankegods blant lærere. Ikke minst vil det skje når spørsmålet om organisering av arbeidstiden kommer opp. Den

autonome lærer vil kunne betrakte dette som et fremmedelement i læregjærningen. På den annen side, finner det sted en del spennende utviklingsarbeid i den norske skolen i dag. Blant annet har en del såkalte demonstrasjonsskoler prøvd ut alternative organisasjonsmodeller. Jeg vil derfor hevde at en oppgave som dette vil være tjenlig med tanke på å belyse nettopp hvor gjennomførbart en slik organisering er.

Problemstilling og presisering av oppgaven

Oppgaven har ut fra dette som hensikt å belyse visse sider ved et prosjektarbeid knyttet til produksjon og utprøving av kurs til bruk i ungdomsskolen. To skoler deltar i prosjektet. Den ene av skolene har en viss erfaring med en slik type arbeid. Ved den andre skolen har ikke en slik organisering vært prøvd. Tidsrammen for prosjektet regnes fra skolestart i midten av august til 31. januar samme skoleår. Prosjektet tilføres midler av skoleledelsen sentralt og belaster således ikke budsjettene ved de deltagende skoler.

Mange sider ved et slikt arbeid kunne vært drøftet, men en slik oppgave har sine klare begrensninger. Jeg har i hovedsak fokusert på to områder. Det ene er en drøfting av *prosjektorganisering som arbeidsform* i dette konkrete tilfellet. Jeg har også sett nærmere på visse grunnleggende sider ved *prosjektstyring*. I den sammenheng særlig fokusert på de styringsfunksjonene i *styringsløyfen* som ligger til grunn for gjennomføringen av prosjektet. Prosjektarbeid er mye mer enn organisering og styring. Ikke minst dreier det seg også om hvordan mennesker jobber sammen. Men spørsmål om kommunikasjon og teamarbeid lar vi ligge i denne omgang.

1.1 Kjennetegn ved prosjekt som arbeidsform

Jeg vil her belyse hvorfor prosjektorganisering er gunstig som arbeidsform i et arbeid som dette. Først skal vi se på hva som karakteriserer prosjektarbeid. En kortfattet prosjektdefinisjon er denne:

"Et prosjekt er en spesiell, målrettet og avgrenset endring som krever en samordnet, menneskelig innsats" (Jessen 2006).

Vi kan også knytte prosjektbegrepet til følgende punkter:

- En oppgave med eget mål
- Lav frekvens
- Gitte tids- og ressursrammer
- En del av innovasjonsprosessen
- Oftest knyttet til en økonomisk transaksjon.

Hvordan står dette prosjektet seg i forhold til disse punktene?

1 Prosjektet har et klart mål. Med bakgrunn i konkrete erfaringer på en skole ønsker den sentrale skoleledelsen å prøve ut en ny organisering knyttet til for- og etterarbeid av undervisningen. Målet er å gjøre erfaringer før en større omorganisering eventuelt finner sted. De impliserte parter har tro på at endringer på dette feltet totalt sett kan være et riktig skritt på veien mot en bedre skole. Den konkrete målformuleringen kommer vi tilbake til

2 Prosjektet har lav frekvens. Lignende prosjekter har ikke vært gjennomført i kommunen tidligere. I utgangspunktet er det heller ikke tanker om å gjenta prosjektet.

3 Prosjektet har gitt tids- og ressursrammer. Prosjektet tilføres midler fra den sentrale skoleledelsen. Det ligger også en klar tidsavgrensning på et halvt år til grunn for arbeidet.

4 Prosjektet er en del av innovasjonsprosessen. Dette er et særlig viktig kjennetegn ved dette prosjektet. Ønsket om å utvikle nye kunnskaper og erfaringer har i all hovedsak vært bestemmende for initieringen av prosjektet som sådan. Jeg har derfor valgt å belyse innovasjonsprosessen mer utførlig nedenfor.

5 Prosjektet er knyttet til en økonomisk transaksjon. Noe av drivkraften bak prosjektet ligger i ønsket om en bedre ressursutnyttelse. Mer skole for hver krone, så å si.

1.2 Valg av prosjektorganisering for vårt prosjekt

Spørsmålet om en slik organisering av undervisningen kunne funnet sted uten å etablere en egen prosjektgruppe, fortjener noen kommentarer. I organisasjonsteori er det vanlig å skille mellom *temporære organisasjoner* og *basisorganisasjoner*. Prosjektorganisasjonen som vi tenker oss etablert til dette arbeidet, hører da inn under førstnevnte kategori. Basisorganisasjonen i denne sammenheng vil da være den enkelte skole eller kommunens skolesektor samlet sett.

Begge organisasjonsformer har sine fordeler og ulemper. Prosjektorganisasjonen har blant annet fleksibilitet og kreativitet som fortrinn. Samtidig vil en etablert organisasjon i mye større grad ha innarbeidede rutiner og samarbeidsrelasjonene er vanligvis godt innarbeidet. I vårt prosjekt kan det ta tid å "få satt laget", for å låne et uttrykk fra idretten. Når vi fastholder prosjektformen som gunstig i vårt tilfelle, har det flere grunner.

1 Arbeidet er et pilotprosjekt som i stor grad har preg av produktutvikling. Tanken om utprøving ligger som et helt klart premiss for hele prosjektet. Det er ikke gitt at denne formen for organisering vinner frem. Av den grunn vil det innebære en betydelig grad av risiko å implementere arbeidsformen i storskala uten nærmere utprøving.

2 Behovet for eierskap er viktig ved endringer som dette. I "Fra ord til handling" viser Dag Kaas, Johan Kaggestad og Hans Kristiansen hvor viktig det er at endringsprosesser ikke styres ensidig ovenfra. Hvis de ansatte på en arbeidsplass selv er aktive deltagere ved omstilling og endring, øker sannsynligheten for å lykkes. "De fleste av oss føler mer eierskap og forpliktelse til oppgaver og mål som vi selv er med på å utvikle, enn til mål og oppgaver som andre setter opp. Muligheten for å påvirke sin egen situasjon er for mange en viktig motivasjonsfaktor - ikke minst siden utvikling og endring er krevende." (Kaas, Kaggestad og Kristiansen 2007)

Dette prosjektet er potensielt konfliktskapende. Lærerens autonomi utfordres ved en slik samordning av for- og etterarbeid. En prosjektgruppe der lærere deltar både som fagpersoner og som tillitsvalgte, vil gi en helt annen legitimitet enn noe som kommer ovenfra. Et vellykket prosjekt der lærernes egne stemmer er helt sentrale, er den beste forutsetning for det videre arbeidet.

3 En slik arbeidsform vil utfordre arbeidstidsordningen i skolen. Både arbeidsgiver og lærere vil derfor være tjent med at eventuelle tilpasninger til arbeidstidsordningene skjer i rammen av et mindre prosjekt. Vi rører her ved forhold som er særdeles viktige for vårt prosjekt. Jeg vil av den grunn belyse nettopp dette punktet litt nærmere,

Organiseringen av lærernes arbeid er i stor grad bygget på *leseplikt*. Denne innebærer at lærerens arbeidsuke består av et visst antall undervisningstimer med dertil hørende leseplikt. Med det menes at det til de enkelte timer forutsettes en viss mengde tid til for- og etterarbeid. En lærer i full stilling i ungdomsskolen underviser 17-18 timer i uken. For å sikre tid til nettopp for- og etterarbeid kan læreren i henhold til lesepliktaftalen ikke pålegges undervisning ut over dette timetallet.

I vårt tilfelle har dette særlig interesse. Noe av hensikten med prosjektet er jo et ønske om å effektivisere rammene rundt undervisningen. I dagens lesepliktaftale tas det ikke hensyn til klassestørrelse eller hvor mange klasser læreren har i det aktuelle faget. Vi kan på den ene siden tenke oss en lærer med mange forskjellige fag som underviser i store klasser. Denne læreren har en kollega med kun to fag i en rekke forskjellige klasser slik at det samme opplegget kan brukes flere ganger i løpet av uken. I tillegg har vedkommende lærer kanskje små grupper eller enkeltelever. Med dagens ordning har disse to lærerne like mange timer i løpet av en uke. Skolen har ikke mulighet til å hente ut eventuelle "stordriftsfordeler". I virkeligheten, er det mer sannsynlig at den ene læreren får en gevinst i form av mer fritid.

Vårt prosjekt har jo delvis sin berettigelse i tanken om at samarbeid om undervisningen fører til effektivisering og bedre ressursutnyttelse. Er det faktisk mulig at denne formen for samarbeid fører til at den enkelte lærer bruker mindre tid til for- og etterarbeid? Kan dette skje samtidig som kvaliteten opprettholdes? Det er faktisk en utbredt oppfatning blant lærere som har prøvd en slik modell, at kvaliteten styrkes og at vi totalt sett bruker en del mindre tid på forarbeid. Vi har ikke forskningsmessig belegg for en slik påstand, men vår oppfatning kan heller ses på som en "taus kunnskap" vi ønsker skal komme skolen til nytte. Tiden som da frigjøres kan da f.eks. brukes til kompetanseheving eller mer undervisning til elever med særskilte behov. Særlig i sistnevnte tilfelle vil det være nødvendig å gjøre endringer i forhold til lesepliktavtalen. Slik dagens lesepliktavtale vanligvis praktiseres er det ikke mulig at den enkelte lærer underviser mer som en konsekvens av mindre tid til forarbeid. Det generelle inntrykket er at dette er en ganske "ukorrekt" tanke i fagforeningssammenheng. Debattsidene på Utdanningsforbundets nettsider, bærer klart bud om ikke å tukle med lesepliktavtalen.

2 Innovasjon og endring

Som påpekt tidligere, er innovasjon et grunnleggende trekk ved prosjekt som arbeidsform. Jeg vil hevde at dette prosjektet i særlig grad kjennetegnes ved at arbeidet er en del av en innovasjonsprosess.

Innovasjon betraktes gjerne som en form for nyskaping. Begrepet *adopsjon* knyttes til det å akseptere noe nytt, mens *diffusjon* omhandler det å spre noe nytt. Denne prosessen beskrives da som en *innovasjonsprosess* (Grønhaug 1983).

I denne sammenheng er det også særlig relevant å knytte prosjektet til det vi kaller *endringskompetanse*. En organisasjon som ser verdien av endring og utvikling, går gjerne under betegnelsen *den lærende organisasjon*.

Vårt prosjekt har i stor grad sitt utgangspunkt i ønsket om å skape noe nytt. Vi ser for oss en motsats til en tradisjonell modell der hver lærer lager sine undervisningsopplegg uten særlig grad av samarbeid. Til grunn for dette ligger et ønske om å unngå dobbeltarbeid og å samordne ressursbruken mye bedre. Her er det snakk om å samkjøre for å effektivisere og for å kvalitetssikre for- og etterarbeid til timene.

Poenget er å sette produksjon av kurs i system slik at samarbeid og koordinering av ressurser ikke bare blir snakk om frivillighet blant enkelte lærere. Utgangspunktet må være en tro på at bedre koordinering av ressursene på en skole *kan* gi

- 1 Bedre undervisning for eleven
- 2 En bedre arbeidshverdag for læreren
- 3 Bedre ressursutnyttelse for skolen

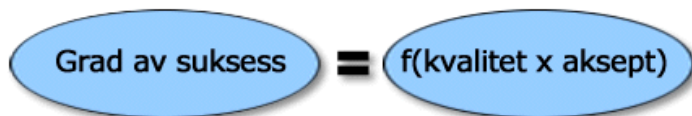
Med bakgrunn i et samarbeid som de impliserte partene så langt har opplevd positivt, er ønsket at prosjektet skal medvirke til endring i måter å organisere arbeidet ved skolen på. Vi ser konturene av en felles visjon som "er avgjørende for den lærende organisasjon fordi det gir læringen fokusering og energi. Man kan ikke ha en lærende

organisasjon uten en felles visjon.... Mennesker fokuserer ikke på langsiktige forhold fordi de må, men fordi de ønsker å gjøre det" (Senge 1990)

Spørsmål knyttet til adopsjon og diffusjon må også kommenteres. Det er mye som kan sies om viljen til endring blant lærere. Bildet er helt klart sammensatt, men følgende lille morsomhet fra Peder Haug, professor i pedagogikk, rører ved et viktig punkt: "Spørsmål: Hva er likheten mellom å flytte en kirkegård og endre en skole? Svar: Det er lite hjelp å få fra de som er der." En annen pedagogikkprofessor skriver om skolekoden og påpeker at den "er vanligvis motstadsdyktig mot forandring, det vil si at den er konserverende" (Imsen 1997).

Større endringsprosesser er aldri smertefrie. Skolen er ikke noe særtilfelle i så måte. Samtidig må det være mulig å påpeke at vi i dette tilfellet møter utfordringer som er spesielle for skolen. Visjonen er nemlig en skole der den autonome lærer så å si åpner døren til klasserommet. For mange lærere som er vant til å gjøre arbeidet på "sin måte", vil det være utfordrende å delta i et prosjekt som et stykke på vei faktisk strømlinjeformer og standardiserer undervisningen.

Graden av suksess for dette prosjektet vil derfor i stor grad bestemmes av hvorvidt de nye arbeidsmåtene vinner aksept. Betydningen av aksept og/eller aksept kan illustreres med følgende "formel":



3 Indre organisering

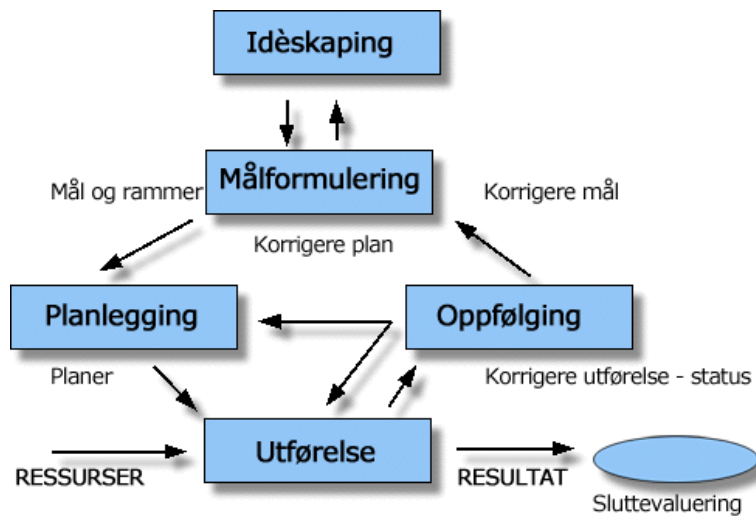
Prosjektgruppens arbeid må ses i sammenheng med de overordnede strukturer i tilknytning til arbeidet. Prosjektets mandat knyttes til linjeorganisasjonen. I mange tilfeller opprettes det en styringsgruppe. Denne har det overordende ansvar med tanke godkjenning av kostnadsrammer, klargjøring av mål og andre viktige spørsmål, utnevning av prosjektleder og sluttevaluering.

Med tanke på det som er utgangspunktet for vårt prosjekt, ser jeg for meg at skoledirektøren leder en styringsgruppe. Denne består videre av rektorene ved de to deltagende skolen og hovedtillitsvalgt i kommunen.

Prosjektgruppen skal selvfølgelig ledes av undertegnede. Det kan jeg gjøre både som lærer med prosjektkompetanse eller som ekstern prosjektleder. Arbeidet innebærer bl.a. å lage en detaljplan når det gjelder fremdrift og ressursbruk for det videre arbeidet samt å rapportere til styringsgruppen. I tillegg består prosjektgruppen av en lærer ved hver av de to deltagende skolene, tillitsvalgt ved hver skole og IKT-ansvarlig ved de to skolene:

4 Prosjektstyring/styringsløyfen

Prosjektstyring kan deles inn i flere faser. Følgende modell synliggjør de grunnleggende prosessene i et prosjekt



Med utgangspunkt i denne styringsløyfen vil vi nå knytte noen kommentarer til hvordan vårt prosjekt kan styres.

4.1 Idèskaping

Før et prosjektarbeid tar til, vil det alltid ligge en ide til grunn. Prosessen rundt dette kan variere. I vårt tilfelle er idéen et resultat av at en gruppe lærere har gjort positive erfaringer med en samarbeidsform som preges av nytenkning. Etter litt hjernedugnad sammen med rektor på den aktuelle skolen, har dette arbeidet fanget interesse hos den sentrale skoleledelsen.

Rektor ba de involverte lærerne lage et notat om dette samarbeidet. Vedlagt dette notatet var 3 kurs som var blitt til gjennom arbeidet. Skoledirektøren initierte så et møte der nevnte rektor, hovedtillitsvalgt i kommunen, en representant for lærerne som hadde jobbet med dette, IT-ansvarlig i skolesektoren og skoledirektøren selv møtte. I praksis innebærer det at det lå et lite *forprosjekt* til grunn før prosjektorganisasjonen ble etablert.

4.2 Målformulering

En god målformulering er viktig for å sikre styringen av prosjektet. Det er viktig å være seg bevisst at det her er tale om en *målsettingsprosess*. Målene er nemlig ingen statisk størrelse. De vil kunne endres underveis. Når jeg i det følgende angir konkrete mål for vårt prosjekt, er det med en klar visshet om at arbeidet i prosjektgruppen kan føre til at disse omdefineres.

Vi skiller gjerne mellom to typer mål. *Effekt mål* peker tilbake på det behov som lå til grunn da tanken om et prosjekt ble realisert. Et prosjekt søker da å oppnå en målbar gevinst. I organisasjonsutvikling vil det bl.a. kunne dreie seg om kompetanseheving, bedre brukervennlighet eller større effektivitet. *Resultat mål* inneholder en konkret beskrivelse av hva som er ønsket resultatet, når prosjektet er ferdig. Resultatmål blir da et middel til å oppnå effekt mål. Innen organisasjonsutvikling kan det eksempelvis handle om et nytt IT-system, en ny organisasjonsstruktur eller endringer av de fysiske forholdene på arbeidsplassen.

Hensikten med vårt prosjekt er å sette produksjon av kurs i system slik at det ikke bare blir snakk om frivillighet blant enkelte lærere. Utgangspunktet må være en tro på at bedre koordinering av ressursene på en skole *kan* gi klart definerte effektmål. Dette berørte vi under "Innovasjon og endring". Disse målene kan konkretiseres.

- 1 Bedre undervisning for eleven. Ny organisering av undervisningen fører til større grad av kvalitetssikring
- 2 En bedre arbeidshverdag for læreren. Den enkelte lærer ikke er overlatt til egenproduksjon, men har tilgang på et stort utvalg av ressurser i form av undervisningsmateriell til sin undervisning.
- 3 Bedre ressursutnyttelse for skolen. Unødvendig dobbeltarbeid reduseres i stor grad.

Vi kan tenke oss flere konkrete resultatmål for å oppnå den effekten vi her har beskrevet. I dette arbeidet snakker vi blant annet om en form for *produksjon*. Når prosjektet er avsluttet, er det utviklet flere undervisningsopplegg. Disse gjøres tilgjengelig digitalt i form av dokumenter eller lysbildepresentasjoner. Dette kan lagres på de deltagende skolars nettverk eller på kommunens nettverk. Samtidig har kommunen et aktivt fokus på bruk av IT gjennom bruk av webbaserte læringsplattformer. Slike læringsplattformer innbyr til et mye større mangfold i undervisningen i form av forklaringssekvenser, selvrettende tester, diskusjonsfora og mye mer. Det vil derfor være naturlig å legge kursene på kommunens webbaserte læringsplattform.

I tillegg til en slik produksjon, er det to andre forhold som er svært viktige. For det første, er det viktig å få klarlagt en rekke forhold rundt arbeidsprosessen i produksjonsfasen. Hvor tidkrevende er dette? Hvordan fungerer samarbeidet? Hva med kvalitetssikring før kurs gjennomføres?

For det andre, er det jo viktige at kursene evalueres av brukerne. Hvordan opplever lærere som er vant med å forberede undervisningen selv mer eller mindre fra bunnen av, å bruke ferdigutviklede kurs?

Disse forholdene kan belyses gjennom en sluttrapport. Prosjektleder har ansvar for å skrive denne, men den skal naturlig nok gi uttrykk for en samlet oppfatning fra gruppen. Det betyr at eventuell dissens på viktige spørsmål, må fremgå i denne. I en slik rapport vil en *brugerundersøkelse* ha en viktig plass. Hensikten med denne er å kartlegge om de mer *kvalitative* målsetningene er nådd.

Oppsummert kan vi si at målformuleringens *resultatmål* i vårt prosjekt inneholder en konkret beskrivelse av en viss produksjon av kurs til bruk i undervisningen i flere fag i ungdomsskolen. I tillegg vil sluttrapporten peke på hvordan en omorganisering eller systemendring helt konkret kan finne sted for at denne type samarbeid skal virkeligjøres i skolehverdagen. *Effektmålene* vil dreie seg om kvalitetsheving av undervisningen, lærernes arbeidsforhold og ressursutnyttelsen i skolen.

4.3 Planlegging

I prosjektplanleggingen er hensikten å konkretisere oppgavene som må utføres for å realisere prosjektets mål. Denne prosessen munner ut i en *prosjektbeskrivelse*. I denne sammenhengen vil jeg spesielt henlede oppmerksomheten på

nødvendigheten av at hovedmålene vi har sett på tidligere, brytes ned til delmål. I prosjektarbeid kaller vi slike delmål for *milepæler*.

I vårt tilfelle har prosjektet i utgangspunktet en relativt klar struktur. Av den grunn vil det være mest hensiktsmessig å planlegge ut fra en hierarkisk struktur, såkalt "*top-down*". Prosjektet deles da opp i *delprosjekter*. Hvert delprosjekt har sine dertil hørende aktiviteter. Disse kan gjerne underdeles videre. Prosjekter som planlegges "*bottom-up*", har gjerne en arbeidsprosess som er mindre klar og ukjent enn i vårt tilfelle.

Vi vier ikke plass til en detaljert plan for vårt prosjekt i denne oppgaven. I stedet skal vi se på en spesiell side ved vårt prosjekt som er grunnleggende viktig for at prosjektet skal lykkes. Prosjektet må nemlig planlegges ut fra en todelt gjennomføring. Vi snakker først om en *produksjonsfase* og så en *utprøvningsfase*.

I produksjonsfasen utarbeides forskjellige kurs. De involverte lærerne får da tid til å lage undervisningsmateriell slik det er beskrevet tidligere i oppgaven. I den påfølgende utprøvningsfasen gjennomføres kursene. Ut fra dette vil det være naturlig å utarbeide en prosjektbeskrivelse med en klar todeling i form av to større delprosjekter. Hvert av disse vil så ha en underdeling med forskjellige aktiviteter. I produksjonsfasen vil det være nødvendig at kursmateriellet er ferdig produsert en viss tid før utprøvningsfasen tar til. På den måten blir det tid til en viss kvalitetssikring før undervisningen tar til. I tillegg er det nødvendig at lærerne som skal undervise i utprøvningsfasen, får tid til å sette seg inn i kursmateriellet. Her må jeg også skyte inn at lærere som underviser i disse kursene, selvfølgelig tilrettelegger stoffet slik de finner det best. Det er viktig med visse tilpasninger slik at lærerne gjør stoffet som skal gjennomgås, til "sitt". Intensjonen har aldri vært undervisning på samlebånd.

En viktig side ved prosjektplanlegging er naturlig nok *prosjektbudsjettet*. Dette innebærer *estimering* av den innsats og de ressurser som er nødvendig, for å gjennomføre prosjektet. Vi skal slett ikke gå detaljert til vers på dette punktet her. Vi konstaterer at vårt prosjekt i prosjektsammenheng er ganske oversiktlig og ikke særlig komplisert med tanke budsjettering. Det er i all hovedsak snakk om å lage kalkyler over timebruk for de som deltar i prosjektet. Investeringer i form av materiell og utstyr vil sannsynligvis være svært små. Prosjektleder skal lønnes. I tillegg estimeres timebruken til de impliserte lærerne. Det er helst i produksjonsfasen dette er aktuelt. Her vil lærerne utføre et arbeid som er mer omfattende enn det som ligger i vanlig forarbeid. I utprøvningsfasen er det i hovedsak snakk om å forestå undervisning som allerede ligger i arbeidstidsavtalen. I denne sammenheng er det viktig at prosjektleder samarbeider med tillitsvalgte om gode løsninger.

4.4 Sluttevaluering

I vårt tilfelle er sluttevalueringen ved prosjektets avslutning av særlig interesse. Som pilotprosjekt vil sluttevalueringen i stor grad være bestemmende for tanken om å satse videre på en slik organisering av undervisningen. Hvis prosjektet ikke vurderes som vellykket i sluttevalueringen, er det mulig å tenke seg to veier videre. Det ene er at tanken om en slik organisering skrinlegges i uoverskuelig fremtid. Det andre, er at sluttevalueringen avdekker svakheter ved organiseringen av selve prosjektet som gir spire til å utarbeide et nytt prosjekt. Hvis så skjer, vil det kunne reise spørsmål ved kvaliteten på oppfølgingen underveis i prosjektfasen. I begge tilfeller ser vi at

prosjektet som arbeidsform bestod sin prøve. En satsing i storskala kunne fått konsekvenser skolen ikke ville være tjent.

Som prosjektleder med god kjennskap til arbeidet som ligger foran, ønsker jeg jo å levere en sluttrapport med positive signaler. Det viktigste er imidlertid at prosjektarbeidet holder en høy faglig standard. Det innebærer bl.a. god oppfølging underveis samt at prosjektgruppen får til et godt samarbeid. Så blir det opp til skolens ledere i samspill med sine ansatte å stake ut kursen videre. Et vellykket pilotprosjekt vil da være et solid bidrag til en skole som fortsatt ønsker å være i utvikling