

Evaluering af Program for læringsledelse

Første delrapport, 2017



DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

Evaluering af Program for læringsledelse

Første delrapport, 2017

2017

Evaluering af Program for læringsledelse

© 2017 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form
på: www.eva.dk

ISBN (www) 978-87-7958-985-8

Indhold

1	Resumé	5
2	Indledning	7
3	Tværgående erfaringer med Program for læringsledelse	10
3.1	Den kommunale kontekst	10
3.2	Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data	11
3.3	Arbejdet med kortlægningen	12
3.4	Valget af kompetencepakker	13
3.5	De fremadrettede perspektiver	14
4	Horsens Kommune	15
4.1	Den kommunale kontekst	15
4.2	Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data	15
4.3	Arbejdet med kortlægningen	16
4.4	Valget af kompetencepakker	18
4.5	De fremadrettede perspektiver	19
5	Billund Kommune	20
5.1	Den kommunale kontekst	20
5.2	Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data	21
5.3	Arbejdet med kortlægningen	21
5.4	Valget af kompetencepakker	23
5.5	De fremadrettede perspektiver	23
6	Roskilde Kommune	25
6.1	Den kommunale kontekst	25
6.2	Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data	25
6.3	Arbejdet med kortlægningen	26
6.4	Valget af kompetencepakker	28
6.5	De fremadrettede perspektiver	29
7	Vesthimmerlands Kommune	30
7.1	Den kommunale kontekst	30
7.2	Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data	30
7.3	Arbejdet med kortlægningen	32
7.4	Valget af kompetencepakker	33
7.5	De fremadrettede perspektiver	34

Appendiks

Appendiks A: Evaluering af Program for læringsledelse: notat på baggrund af interview med programkoordinatorer	36
--	----

1 Resumé

Program for læringsledelse gennemføres over en fireårig periode (2015-19) af et partnerskab bestående af 13 kommuner, LSP – Laboratorium for forskningsbaseret skoleudvikling og pædagogisk praksis (LSP) på Aalborg Universitet og Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK). Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gennemfører en evaluering af programmet i to faser, som afreporteres i denne første delrapport (foråret 2017) og en afsluttende rapport (efteråret 2018). Evalueringen gennemføres for A.P. Møller Fonden.

Program for læringsledelse skal bidrage til skoleudvikling og til at styrke børns læring og trivsel ved at igangsætte en praksisnær kompetenceudviklingsindsats på baggrund af en kortlægning af elevernes læring og trivsel. Kortlægningen gennemføres i efteråret 2015, 2017 og 2019, og data fra kortlægningen kan anvendes af den enkelte skole og af den kommunale forvaltning.

Evalueringsens fokus og formål

I denne første delrapport er der fokus på kommuners og skolars erfaringer fra det første år i den fireårige programperiode. Rapporten analyserer erfaringer fra fire kommuner. Disse er udvalgt ud fra et ønske om at sikre en bredde i datamaterialet, og der er derfor en høj grad af variation mellem de fire kommuner, hvad angår størrelse, land- eller bystatus, placering i det socioøkonomiske indeks, lærernes vurdering af egne kompetencer samt erfaringer med samarbejde om undervisningen. Datagrundlaget for rapporten er i alt 11 gruppeinterview med skoleledere og forvaltningsrepræsentanter, som blev gennemført i juni og august 2016.

Evalueringen belyser, hvordan programmets overordnede mål om at sikre, at pædagogiske indsatser understøttes af og igangsættes på grundlag af data om trivsel og læring, omsættes i kommunerne. Rapporten giver indblik i de foreløbige erfaringer, som kommuner og skoler har gjort i forbindelse med deres deltagelse i programmet. Formålet med evalueringen er at bringe denne viden tilbage til A.P. Møller Fonden og programmets styregruppe, så den kan danne grundlag for justeringer af programmet.

Resultater

Kortlægningen bidrager med relevant, ny viden på skolerne og i kommunerne

Evalueringen viser overordnet, at Program for læringsledelse giver et brugbart afsæt for skoleudvikling i kommunerne. De deltagende kommuner vurderer den omfattende kortlægning, som blev gennemført i efteråret 2015, positivt, og arbejdet med at analysere data fra kortlægningen bidrager til igangsættelse af konkrete indsatser på skolerne. Det var et afgørende tidspunkt med hensyn til skolernes deltagelse i programmet, da de fik adgang til data fra kortlægningen. Det fik lærere og ledere til at se værdien af at deltage i programmet. Kortlægningen har bidraget med interessant, ny viden, som er anvendelig på skolerne. Skolelederne fremhæver, at den form for data, som kortlægningen stiller til rådighed, giver skolerne mulighed for at arbejde på forskellige niveauer og med differentierede indsatser på afdelings-, årgangs- eller klasseniveau.

Bedre planlægning og flere muligheder for tilpasning til den lokale kontekst

Samtidig viser evalueringen, at det er en gennemgående udfordring for kommunerne at få overblik over programmet, koordinere det og tilpasse det til den kommunale kontekst. Kommunerne har savnet informationer om aktiviteter og indhold i forbindelse med programmet og er blevet overraskede over omfanget af, indholdet af eller niveauet for aktiviteterne. Kommunerne har fo-

kus på, at programmet skal fungere i samspil med strategiske mål og øvrige indsatser på skoleområdet. Dette har i nogle tilfælde været vanskeligt, og kommunerne efterspørger en større fleksibilitet i programmet. På skolerne er der et ønske om, at programmet i højere grad tilpasses skolernes tidsplaner og forskellige forudsætninger.

Bedre understøttelse af den datainformerende skoleudvikling

Data fra kortlægningen har dannet grundlag for nye fokusområder og igangsættelse af konkrete pædagogiske indsatser på skolerne. Skolelederne har arbejdet med at analysere data i ledelsesteams, og lærerne og pædagogerne har parallelt hermed arbejdet med data i regi af deres teams. Skolelederne kan berette om interessante og væsentlige analyseresultater, som har dannet grundlag for nye fokusområder og indsatser på skolerne. Skolelederne anvender data fra kortlægningen i deres ledelsesarbejde. De vurderer, at de som ledere kan gå ind i en anden type dialog med lærerne om elevernes læring og faglige og sociale trivsel. Skolerne savner dog mere systematisk sparring med hensyn til, hvordan de kan strukturere arbejdet med data og fastholde et fokus på den datainformerende skoleudvikling i perioden frem til næste kortlægning.

Behov for supplerende kompetenceudvikling

Det er programmets intention, at analysen af data fra kortlægningen skal danne baggrund for praksisnær kompetenceudvikling i efteråret 2016. På baggrund af analysen af data har skoler og kommuner valgt en-to kompetencepakker, som udbydes under programmet. Flere kommuner har på forvaltningsniveau valgt den samme kompetencepakke på vegne af alle kommunens skoler. Dette er i nogle tilfælde, men ikke i alle, sket med reference til data fra kortlægningen. Andre kommuner har valgt, at beslutningen skal tages på skolerne eller af det enkelte lærerteam. Også her varierer det, om valget af kompetencepakke sker med direkte baggrund i data fra kortlægningen.

Nogle kommuner har gennemført tilpasninger af den udbudte kompetenceudvikling, andre har valgt at supplere kompetencepakkerne med andre former for kompetenceudvikling. Skoler og kommuner vurderer ikke, at programmets kompetenceudvikling kan stå alene, og derfor efterspørger de forskellige former for supplerende kompetenceudvikling, fx eksterne konsulenter, der faciliterer processer på skolerne eller oplægsholdere, der bidrager med ny viden. Analysen af de fire cases peger desuden på et behov for aktionslæringsforløb. Skolelederne vurderer, at det vil kunne styrke lærernes samarbejde om analyse og udvikling af praksis og dermed de professionelle læringsfællesskaber på skolerne.

2 Indledning

Program for læringsledelse gennemføres over en fireårig periode (2015-19) af et partnerskab bestående af 13 kommuner, LSP – Laboratorium for forskningsbaseret skoleudvikling og pædagogisk praksis (LSP) på Aalborg Universitet og Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK).

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gennemfører en evaluering af programmet i to faser, som afreporteres i denne første delrapport (foråret 2017) og en afsluttende rapport (efteråret 2018). Evalueringen gennemføres for A.P. Møller Fonden.

Programmets formål

Programmets formål er, at de deltagende skoler i de 13 kommuner efterlever folkeskolereformens mål om at udfordre alle elever, så de bliver så dygtige, som de kan, at mindske betydningen af elevernes sociale baggrund for de faglige resultater og at styrke tilliden til og trivslen i folkeskolen.

Programmet skal bidrage til skoleudvikling og til at styrke børns læring og trivsel ved at sikre, at pædagogiske indsatser systematisk understøttes af og bevidst gennemføres på grundlag af data om trivsel og læring. Som led i programmet igangsættes en kompetenceudviklingsindsats, som er forskningsbaseret, evidensinformeret, kollektiv og teambaseret, praksisnær samt forankret i læreres, pædagogers og lederes organisationskultur.

Programmet indeholder tre centrale punkter:

- Udarbejdelse af en forskningsbaseret kortlægning af elevernes læring og trivsel, som kan anvendes af den enkelte skole og af den kommunale forvaltning
- Udvikling af kompetenceudvikling og kvalitetsforbedring for hver enkelt skole og kommune på basis af kortlægningen
- Gennemførelse af praksisnær kompetenceudvikling for lærere, pædagoger og ledere på hver enkelt skole og inden for det samlede kommunale skolevæsen.

Evalueringsens formål og design

Formålet med denne første delrapport er at give et indblik i, hvilke foreløbige erfaringer kommuner og skoler har gjort i forbindelse med deres deltagelse i Program for læringsledelse.

Første fase af evalueringen har til hensigt at belyse følgende spørgsmål:

Hvordan omsættes programmets mål om at sikre, at pædagogiske indsatser på skolerne og i kommunerne understøttes af og igangsættes på grundlag af data om elevernes trivsel og læring?

Følgende underspørgsmål er relevante til belysning af dette:

- Hvordan vurderer kommuner og skoler den kompetenceudvikling, som har til formål at understøtte lederes og læreres arbejde med data fra kortlægningen, som blev gennemført i skoleåret 2015/2016?
- Hvordan anvendes kortlægningen af kommunerne og af skolerne, og hvilke muligheder og udfordringer oplever kommuner og skoler i forbindelse med arbejdet med data fra kortlægningen?
- Hvilke typer af kompetenceudvikling igangsættes i kommunerne og på skolerne på baggrund af kortlægningen i skoleåret 2016/2017?

Datagrundlaget for denne delrapport består af caseundersøgelser i fire kommuner. Caseundersøgelsernes formål er at give indblik i den kommunale implementering af programmet. I hver af de fire kommuner har vi gennemført interview med den kommunale forvaltning samt interview med skolelederne. Interviewene blev gennemført i juni og august 2016. Det betyder at evalueringen alene kan afdække det valg af kompetenceudvikling, som kommuner og skoler træf i foråret 2016 på baggrund af deres analyser af data. Evalueringen kan ikke belyse gennemførelsen af kompetenceudviklingen i skoleåret 2016/2017.

Forud for caseundersøgelsen har vi gennemført en forundersøgelse, som består af to elementer:

- 1 Telefoninterview med tre medlemmer af programmets styregruppe med henblik på at få indblik i gennemførelsen af kortlægningen samt overblik over, hvilken kompetenceudvikling der gennemføres som led i programmet (februar 2016).
- 2 Gruppeinterview med projektkoordinatorer fra de 13 kommuner (i alt tre gruppeinterview). Interviewene belyste kommunernes anvendelse af kortlægningen samt erfaringer med kompetenceudviklingen. Analysen blev afleveret i et selvstændigt notat i juni 2016. Notatet kan ses i appendiks A.

Den primære datakilde i forbindelse med denne rapport er således interview i de fire udvalgte kommuner. Udvælgelsen af de fire kommuner er sket på baggrund af en række kriterier for udvælgelse, som er fastlagt i et samarbejde med programmets styregruppe samt A.P. Møller Fonden:

- De fire kommuner er udvalgt på baggrund af et ønske om spredning med hensyn til kommunestørrelse, land- eller bystatus samt kommunernes placering i det socioøkonomiske indeks.
- Kommunernes resultater fra kortlægningen i efteråret 2015 indgår i caseudvælgelsen. Konkret indgår to parametre, hvor den tværgående læringsrapport viser stor spredning mellem kommunerne. Der er således en spredning med hensyn til lærernes vurdering af egne kompetencer samt erfaringer med samarbejde om undervisningen mellem de fire kommuner.

Det fremgår af tabel 1, hvordan de fire kommuner samlet set tilgodeser ovenstående kriterier.

Tabel 1
Udvalgte kommuner

Kommune	Antal indbyggere	Land- eller bystatus	Socioøkonomisk indeks	Lærernes vurdering af egne kompetencer	Samarbejde om undervisningen
Horsens	87.000	By	Middel	Middel	Over middel
Vesthimmerland	37.000	Land	Lavt	Over middel	Middel
Roskilde	86.000	By	Høj	Høj	Over middel
Billund	26.000	Land	Over middel	Lav	Lav

Gennemførelse af interview

I hver af de fire kommuner har vi gennemført et interview med den kommunale forvaltning samt to interview med skoleledere. Der er gennemført i alt 11 interview, da der i en af kommunerne kun blev gennemført ét interview med skoleledere.

Interviewene blev gennemført på baggrund af en interviewguide, som sikrer, at alle temaer belyses i alle fire kommuner. Det drejer sig om følgende temaer:

- Forvaltningens rolle i forbindelse med implementeringen af programmet og betydningen af den kommunale kontekst
- Vurderinger af den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data i skoleåret 2015/2016
- Analyse og anvendelse af data fra kortlægningen
- Valg af kompetencepakker og temaer for den videre kompetenceudvikling i skoleåret 2016/2017
- Kommunernes og skolernes bud på, hvordan programmet fremover kan styrkes.

Disse temaer er blevet belyst i alle interviewene. Dog har der i forbindelse med interviewene været mulighed for at gå mere i dybden med temaer, som viste sig at være særligt relevante i den enkelte kommune.

Analysen af data er blevet gennemført ud fra disse temaer og med fokus på hver enkelt kommunes erfaringer. Dette er sket for at kunne koble vurderinger fra forvaltningen og skolelederne i hver enkelt kommune. De centrale temaer fra interviewguiden har været styrende for vores første analyse af de enkelte cases. Vi har dernæst arbejdet på tværs af de fire cases og har udtaget væsentlige mønstre og tendenser i datamaterialet.

Projektgruppe

Rapporten er udarbejdet af en projektgruppe med følgende medlemmer:

- Chefkonsulent Signe Mette Jensen (projektleder)
- Evalueringskonsulent Ditte Nissen Storgaard
- Metodekonsulent Mia Uth Madsen
- Chefkonsulent Mia Lange.

Rapportens opbygning

Rapporten består ud over resume og denne indledning (kapitel 1 og 2) af fem kapitler:

Kapitel 3 sammenfatter tværgående pointer fra de fire cases.

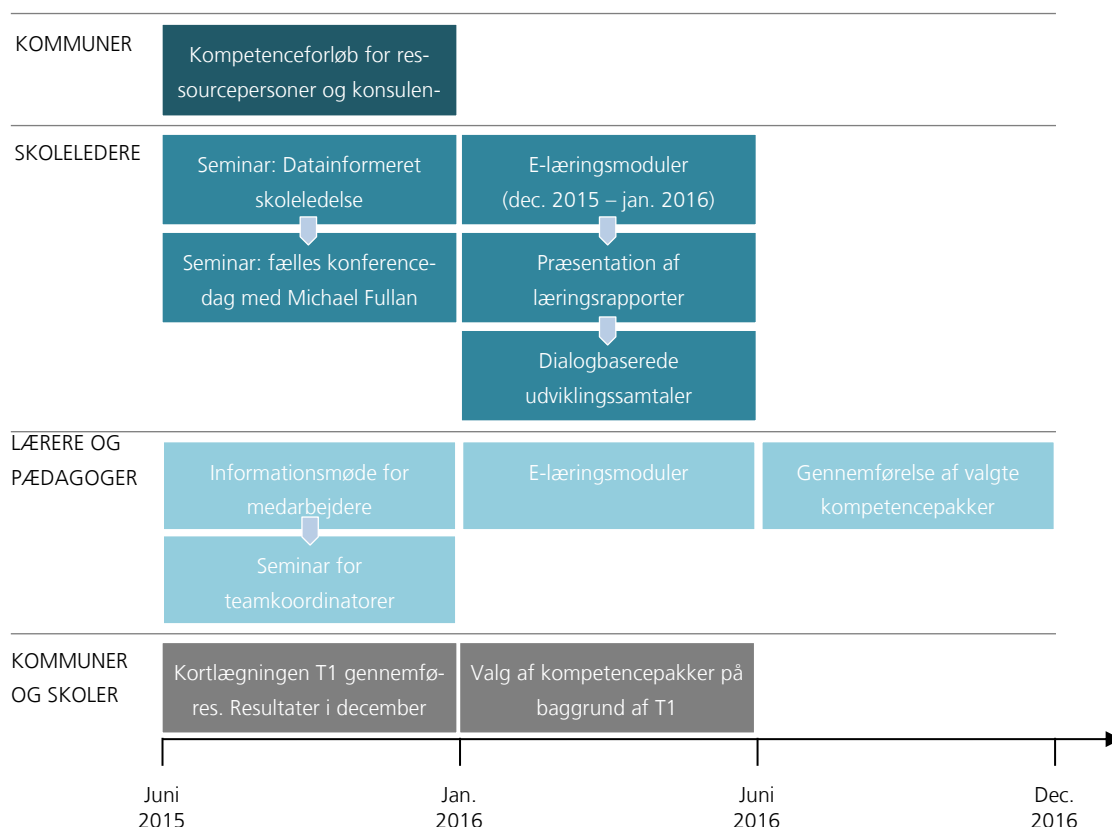
Kapitel 4, 5, 6 og 7 analyserer de fire kommuners erfaringer opdelt på hver enkelt kommune. Hvert kapitel er disponeret efter følgende overskrifter:

- Den kommunale kontekst
- Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data
- Arbejdet med kortlægningen
- Valget af kompetencepakker
- De fremadrettede perspektiver.

3 Tværgående erfaringer med Program for læringsledelse

Dette kapitel sætter fokus på de tværgående erfaringer fra programmet. Analyserne af de fire cases, som kan læses i de følgende kapitler (kapitel 4, 5, 6 og 7), viser, at der er nogle mønstre på tværs af datamaterialet, som det er vigtigt at holde sig for øje i forbindelse med den videre gennemførelse af programmet.

Kapitlet sætter først fokus på, hvordan programmet er blevet tilpasset til den kommunale kontekst. Dernæst fokuserer vi på vurderinger af den kompetenceudvikling, der blev gennemført for skoleledere og lærere/pædagoger i skoleåret 2015/2016 med et fokus på analyse af data. Det drejer sig om e-læringsforløb for skoleledere, dialogbaserede udviklingssamtaler, som blev gennemført for skoleledere af LSP og COK, og endelig e-læringsforløb for lærere og pædagoger, jf. oversigten nedenfor. Derefter fokuserer vi på skolernes arbejde med analyse af data fra kortlægningen og på skolernes og kommunernes valg af de kompetencepakker, der gennemføres i efteråret 2016. Kapitlet afsluttes med et afsnit, der fokuserer på de fremadrettede perspektiver.



3.1 Den kommunale kontekst

Kommunerne har fokus på, at programmet skal fungere i et samspil med de indsatser, der allerede er igangsat, og at det skal spille sammen med de strategiske mål, som kommunerne har på skoleområdet. Det formuleres som et ønske om at være tro mod eget skolevæsen og arbejde aktivt med at skabe koblinger mellem programmet og kommunernes øvrige indsatser.

De kommunale forvaltninger arbejder med at justere programmet på baggrund af skolernes behov med henblik på at skabe fælles ejerskab til programmet. Implementeringen af programmet, eller realiseringen i praksis, som nogle kommuner også kalder det, sker i et tæt samarbejde mellem skoleledere og forvaltninger. Alle steder varetager forvaltningen en central rolle med hensyn til planlægning og koordinering af programaktiviteterne. Forvaltningerne har fokus på at understøtte skolelederne i forbindelse med arbejdet med programmet, og det medfører hyppig kontakt mellem skolelederne og de kommunale konsulenter. Forvaltningerne bestræber sig på at sætte en fælles kurs for skolernes arbejde med programmet, men også på at tilpasse programmet, så det passer til de enkelte skolars behov og forudsætninger.

Analyserne peger på, at arbejdet med programmet det første år blev oplevet som uoverskueligt. De deltagende kommuner vurderer, at de ikke havde tilstrækkeligt overblik over og tilstrækkelig viden om programmet. Det har betydet, at arbejdet med at tilpasse programmet til den lokale kommunale kontekst i nogle tilfælde har været vanskeligt. Kommunerne oplever ikke, at der har været tilstrækkelig fleksibilitet, og de har et ønske om flere muligheder for at tilpasse programmet til kommunernes og skolernes behov og dermed i højere grad mulighed for at være medskabere af programmet.

3.2 Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data

Kommunerne har forskellige forudsætninger for at deltage i programmet. Der er ganske stor variation i kommunernes erfaringer med datadrevet skoleledelse og professionelle læringsfællesskaber. Analyserne viser, at den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data ikke i alle tilfælde i tilstrækkelig grad har været tilpasset kommunernes forudsætninger. Her sammenfatter vi erfaringerne med e-læringsforløbene for skoleledere, de dialogbaserede udviklingssamtaler og e-læringsforløbene for lærere og pædagoger. Disse kompetenceudviklingsaktiviteter blev gennemført i første halvår af 2016.

E-læringsforløb for skoleledere

Erfaringerne med e-læringsforløbene for skoleledere varierer i høj grad mellem de fire kommuner. E-læringsforløbet gav et konkret og brugbart udbytte for nogle skoleledere, og modulopgaverne dannede et godt grundlag for strategisk planlægning af indsatser og for fokusområder på skolerne. Andre skoleledere oplevede flere udfordringer, og her fremhæves især tidspres i forbindelse med gennemførelsen af e-læringsforløbet. En af farerne ved de stramme tidsplaner er ifølge nogle skoleledere, at der ikke har været gode muligheder for at involvere hverken hele ledelsesgruppen eller lærerne og pædagogerne i de strategiske beslutninger. Skolelederne blev bedt om at tage stilling til, hvilke indsatser der skulle igangsættes på skolerne, men den analyse af data, som de gennemførte, og den efterfølgende handlingsplan blev i for høj grad afkoblet fra resten af organisationen, fordi der ikke var afsat tilstrækkelig tid.

Dialogbaserede udviklingssamtaler

I forbindelse med de dialogbaserede udviklingssamtaler fremlagde skolelederne deres modulopgaver for forskere og konsulenter fra LSP og COK og fik feedback på deres opgaver. Vurderingerne af de dialogbaserede udviklingssamtaler varierer. Samtalerne var en positiv oplevelse for nogle skoleledere, fordi de blev tvunget til meget præcist at beskrive, hvad de ville arbejde med på skolen, og med tydelig reference til data fra kortlægningen. Andre skoleledere udtrykker skuffelse over samtalerne og giver udtryk for følgende kritikpunkt: De dialogbaserede udviklingssamtaler tog kun afsæt i de data, som skolelederne selv bød ind med, mens forskerne ikke havde set på data om de enkelte skoler og derfor ikke kom med input på den baggrund. Der var blandt skolelederne på forhånd en forventning om, at samtalerne om data ville gå helt tæt på praksis, og at programmet ville hjælpe skolerne med at få øje på nye fund, som de ikke selv var opmærksomme på.

E-læringsforløb for lærere og pædagoger

E-læringsforløbet for lærere og pædagoger har ifølge skolelederne været omfattende. Lærernes og pædagogernes arbejde er blevet understøttet af de kommunale konsulenter/ressourcepersoner. De har blandt andet givet feedback på lærernes modulopgaver. Det varierer, om skolelederne har haft adgang til disse opgaver. Det vurderes at være et problem, når skolelederne ikke indgår i processen og ikke får mulighed for at læse opgaverne. Det indebærer en fare for, at forløbet for lærere og pædagoger afvikles isoleret og ikke kobles til aktiviteterne for skolelederne. Der er derfor i nogle af kommunerne udviklet nye modeller for feedback på opgaverne. I en af kommunerne er der stadigvæk en kommunal ressourceperson tilknyttet hver skole/hvert team, men lederne skal sammen med ressourcepersonerne give respons på opgaverne. I en anden kommune skal skolelederne fremover selv give lærere og vejledere sparring på opgaverne.

3.3 Arbejdet med kortlægningen

Det var et afgørende tidspunkt for skolernes deltagelse i programmet, da de fik adgang til data fra kortlægningen. Programmet blev på dette tidspunkt meningsfuldt for både skoleledere og lærere, fordi de fik konkrete data til rådighed. Det er en gennemgående vurdering, at data fra kortlægningen fik lærere og ledere til at se værdien af at deltage i programmet og gennemføre kortlægningen.

Kortlægningen har bidraget med interessant, ny viden. I flere kommuner anvendes kortlægningen som et styringsværktøj, der sammen med andre former for data danner grundlag for at vurdere, hvad der skal udvikles på de enkelte skoler i kommunerne.

Der er tale om data, som er meget anvendelige for skolerne. Skolelederne fremhæver især mulighederne for at arbejde med data på forskellige niveauer. Både for skolen samlet set, på afdelingsniveau samt årgangs- og klassevis. Det er ikke alle skoler, der er nået lige langt med at arbejde differentieret med data. Men skolelederne sætter pris på muligheder for at arbejde på portalen, hvor de selv kan sammenstille resultater og oprette tabeller og på den måde nå længere med analysen af data. Data giver mulighed for at komme tæt på og udvikle konkrete indsatser i en afdeling, på en årgang eller i en klasse.

Skolelederne vurderer, at programmet genererer flere data, end lærerne kan nå at arbejde med i deres teams. En udbredt løsning på denne problemstilling er, at skoleledere udvælger de data, som det enkelte team fordyber sig i. Dette sker ud fra et ønske om at reducere kompleksiteten og øge lærernes overblik.

Lærernes og pædagogernes arbejde med data foregår i forskellige typer af teams. Disse teams følger oftest den almindelige teamorganisering på skolerne. Der er samlet set i de fire kommuner eksempler på, at arbejdet med data finder sted i årgangsteams, i fagteams og på afdelingsniveau. Arbejdet med data har været præget af fokuseret nysgerrighed og interesse blandt lærerne, og skolelederne vurderer, at data kan medvirke til gode faglige diskussioner, som leder frem til konkrete indsatser i de enkelte teams. Analysen af data kan ifølge skolelederne anvendes til at bryde med den privatpraktiserende undervisning, som stadig eksisterer på skolerne.

Arbejdet med data fremkalder en kulturændring på en del skoler, og denne forandring giver udfordringer. De kan fx handle om lærere, som er blufærdige og berøringsangste. Derfor søger skolelederne at fremme en undrende og spørgende tilgang. Data er udtryk for et engangsbillede, som kan undersøges nærmere, og der kan gennemføres yderligere undersøgelser, fx i de tilfælde, hvor lærerne er skeptiske og oplever et behov for at undersøge en problemstilling nærmere. Skolelederne ønsker at fremme en kultur på skolen, hvor lærere og ledere forholder sig undrende og nysgerrigt og ikke konkluderende i forbindelse med arbejdet med data. Det er imidlertid en udfordring, at nogle lærere er skeptiske over for udvælgelsen og formuleringen af spørgsmålene i kortlægningen eller sætter spørgsmålstejn ved validiteten. Det kan også være en udfordring, når lærerne ikke besidder de metodiske og analytiske kompetencer til at arbejde med de kvantitative data. Skolelederne vurderer, at der i høj grad er brug for at understøtte lærerne og give dem mere vejledning i at arbejde med data.

Skolelederne har parallelt med lærerne arbejdet med data i deres ledelsesteams. Her har de gjort en række interessante og væsentlige fund, som har dannet grundlag for nye fokusområder og indsatser på skolerne. Disse fund kan handle om kvaliteten af matematikundervisningen på en skole, om lærer-pædagog-samarbejdet, om elevernes vurderinger af mulighederne for at få feedback eller om store kontraster inden for læreres og elevers vurderinger af deres indbyrdes relationer. Datamaterialet gør dem klogere med hensyn til, hvor de skal allokere ressourcer, og hvor de skal fokusere deres opmærksomhed. Nogle af de problemstillinger, der blev synlige i forbindelse med kortlægningen, var velkendte, men nu kan skolelederne være mere specifikke og arbejde på baggrund af bedre dokumentation. Skolelederne sætter pris på, at programmet ikke bare har fokus på indsamling af data, men i høj grad hjælper dem med og endda presser dem til at arbejde med data og igangsætte indsatser på baggrund af data.

Skolelederne anvender data fra kortlægningen i deres ledelsesarbejde. De vurderer, at de som ledere kan gå ind i en anden type dialog med lærerne om elevernes læring og faglige og sociale trivsel. Det er således skoleledernes vurdering, at data fra kortlægningen kan anvendes i konstruktive dialoger mellem ledelse og lærere, fordi det skaber et fælles vidensgrundlag.

3.4 Valget af kompetencepakker

På baggrund af analysen af data fra kortlægningen har skoler og kommuner haft mulighed for at vælge en-to ud af i alt syv kompetencepakker, som udbydes af Program for læringsledelse. Kompetencepakkerne gennemføres i skoleåret 2016/17. Pakkerne består af en videopræsentation om temaet, henvisning til litteratur samt spørgsmål og opgaver med tilknytning til modulets anbefalede litteratur¹.

Kommuner og skoler valgte kompetencepakker i maj-juni 2016. Valget af kompetencepakker er foregået på forskellig måde i kommunerne. Flere kommuner har på forvaltningsniveau valgt den samme kompetencepakke på vegne af alle kommunens skoler, og der kan være forskellige årsager til denne prioritering. Det kan ske på baggrund af en generel kommunal prioritering, eller fordi man vurderer, at alle skoler har udfordringer på samme område.

Der er forskellige vurderinger blandt skolelederne af, om det er en god ide at vælge samme pakke på vegne af alle kommunens skoler, og om den valgte pakke er relevant.

I Vesthimmerlands Kommune er skolelederne enige om, at det er en generel udfordring på skolerne i området at arbejde didaktisk med et fokus på ulighed og social arv, og de er derfor enige i valget af den pakke, der omhandler social arv i et didaktisk perspektiv. Ligeledes vurderer skolelederne i Billund Kommune, at den valgte kompetencepakke om klasseledelse rammer et behov på skolerne for at arbejde med feedback, skabe struktur i klasserne og styrke arbejdet med læringsmål. I Horsens Kommune vurderer skolelederne imidlertid ikke, at der er en tydelig kobling mellem data fra kortlægningen og forvaltningens valg af tema, og de undrer sig over dette valg.

I en kommune har skolerne selv valgt kompetencepakker. På nogle skoler er der en tydelig sammenhæng mellem analysen af data og den kompetencepakke, der er valgt. På andre skoler spiller strategiske grunde også en væsentlig rolle. I kommunen er der skoler, som vælger en fælles pakke for at styrke sammenhængskraften på skolen, mens det på andre skoler er op til det enkelte team, hvilken kompetencepakke der giver bedst mening i forhold til de udfordringer, teamet identificerer og vælger at arbejde med.

Nogle kommuner har valgt at supplere kompetencepakkerne med andre former for kompetenceudvikling eller har gennemført forskellige former for tilpasning af den udbudte kompetenceudvikling. I Roskilde Kommune er det fx forvaltningens vurdering, at skolerne har meget forskellige for-

¹ De syv temaer er: professionelle læringsfællesskaber, klasseledelse med særligt henblik på feedback og struktur, motivation og mestring, social arv i et didaktisk perspektiv, analyse og anvendelse af data, børn med anden etnisk baggrund samt forældredeltagelse.

udsætninger for at løfte opgaven. Derfor har kommunen udviklet et andet koncept for kompetenceforløbene på 14 af kommunens skoler og tilkøbt ekstra konsulentstøtte. Kompetencepakkerne anvendes stadig, men skolerne har fået mulighed for et tættere sparringsforløb med forskere eller eksterne konsulenter. I Horsens Kommune planlægger forvaltningen at supplere programmet med kompetenceudvikling for ledere og mellemledere. Desuden efterlyser skolelederne supplerende former for kompetenceudvikling, fx aktionslæringsforløb, fordi de mener, at det ville kunne styrke lærernes samarbejde om analyse og udvikling af praksis og dermed de professionelle læringsfællesskaber. På forvaltningsniveau i Roskilde og Vesthimmerland Kommuner er der ligeledes skoleledere der efterspørger muligheder for at arbejde med aktionslæring som en del af programmet.

3.5 De fremadrettede perspektiver

Skoleledere og forvaltningsrepræsentanter på tværs af de fire kommuner efterspørger en større fleksibilitet i forbindelse med deres deltagelse i programmet. Behovet for fleksibilitet vedrører flere forhold:

Der er et ønske om tidligere og mere gennemskuelig planlægning. Skolelederne og forvaltningsrepræsentanterne efterlyser, at programmet i højere grad tilpasses skolernes tidsplaner og forskellige forudsætninger. Fx efterspørger de mere fleksibilitet i forbindelse med tilrettelæggelsen af e-læringsforløbene for lærere og pædagoger, da det ifølge skolelederne vil medføre et større engagement hos lærerne og en højere kvalitet af deres arbejde, hvis de selv har indflydelse på, hvornår de gennemfører e-læringsforløbene.

Et andet behov for fleksibilitet knytter sig til formen på den kompetenceudvikling, der tilbydes som en del af programmet. I skoleledernes perspektiv kan programmet styrkes, hvis skolernes behov tænkes med i den form for kompetenceudvikling, der tilbydes. Skolelederne vil gerne have mulighed for at sammensætte kompetenceudvikling, som i endnu højere grad tilgodeser deres konkrete udfordringer.

Derudover efterspørger mere kompetenceudvikling, som har fokus på og understøtter skolernes arbejde med data fra kortlægningen. Skolelederne oplever, at der er et behov for en mere systematisk sparring med hensyn til, hvordan de kan strukturere arbejdet med data, og hvordan de kan fastholde et fokus på den datainformerende skoleudvikling i perioden frem til næste kortlægning. I den sammenhæng peger skolelederne på, at tidsrummet mellem målingerne er meget stort. De har behov for viden om og inspiration til, hvordan de kan følge op på de indsatser, der bliver sat i gang. De vurderer ikke, at kortlægningen kan anvendes til evaluering af og opfølgning på de konkrete indsatser, der igangsættes.

Endelig peges der på, at kompetenceudvikling i teams gennem e-læringsforløb, selvom der er fordele ved den form for kompetenceudvikling, der gennemføres med kompetencepakkerne, ikke kan stå alene. Skolelederne oplever et behov for fælles drøftelser på skolerne og for deltagelse af eksterne konsulenter, der løbende samler op på og faciliterer processerne på skolerne, og skolelederne vurderer desuden, at aktionslæring kan understøtte lærere og pædagoger, når de arbejder med at forandre deres praksis på baggrund af data

4 Horsens Kommune

4.1 Den kommunale kontekst

I Horsens Kommune er der fokus på, at Program for læringsledelse skal fungere i et samspil med den øvrige kommunale skoleudvikling, hvor indsatsen Fælles læring – stærkere resultater er om-drejningspunktet. Indsatsen handler om at styrke fællesskaber og skoleledelse, skabe synlig og målstyret læring og arbejde i professionelle læringsfællesskaber. Indsatsen afspejler en priorite-ring af, at skolerne i Horsens Kommune skal fungere som et samlet skolevæsen, og at professio-nelle læringsfællesskaber skal udgøre en hjørnesten i kommunens skoleudvikling.

I Horsens Kommune varetages arbejdet med Program for læringsledelse i Tværgående Enhed for Læring. I forvaltningens perspektiv er den centrale opgave at planlægge en fireårig læreproces for lærere, ledere, forvaltning og ressourcepersoner og forsøge at forudse, hvordan den bedst reali-seres. For at få fuldt udbytte af deltagelsen i programmet er det nødvendigt for Tværgående En-hed for Læring at have tæt kontakt og grundigt kendskab til skolerne. Det er forvaltningens hold-ning, at programmet kun kan føre til reel forandring af praksis, hvis skolerne selv går aktivt ind i opgaven og påtager sig ejerskab.

I den periode, hvor Program for læringsledelse var under opstart i Horsens Kommune, fik kom-munen ny skolechef. Det betød, at det i en periode var uklart for skolerne, hvilken rolle program-met skulle spille, og om det overhovedet skulle gennemføres. I forvaltningen var der uklarhed med hensyn til, hvad programmet handlede om. Nogle afdelinger forventede et IT-system, mens andre så det som et databaseret kompetenceudviklingsprojekt. Det betød, at der indledningsvist var en opgave med at skabe klarhed om programmet på både forvaltnings- og skoleniveau og tydeligt formidle, hvordan det skulle bruges til at arbejde med skoleudvikling i Horsens Kom-mune.

Forvaltningen har fokus på at understøtte alle skoleledere i forbindelse med arbejdet med pro-grammet, og det betyder, at programkoordinatoren ofte har kontakt med skolelederne. Hun ud-dyber:

Vi insisterer jo på, at vi skal den her vej, og så understøtter vi alt det, vi kan. Der er nogle skoleledere, der er meget proaktive, og hvor det bare kører. Og så håndholder vi de sidste. På en insisterende og vedholdende måde, altså, at vi skal den her vej, og vi gør alt, hvad vi kan, for at understøtte det.

Forvaltningen bestræber sig på at sætte en fælles kurs for alle skolerne, men samtidig under-støtte en proces, som er tilpasset den enkelte skole. Skolelederne giver udtryk for, at de oplever, at de har fået god støtte fra forvaltningen. I forvaltningens perspektiv er Program for læringsle-delse et vigtigt bidrag til skoleudviklingen. Dels kan programmet fungere som styringsværktøj i arbejdet med kvalitetsaftaler mellem forvaltningen og skolerne, og dels kan programmet bidrage til forandringer i praksis på de enkelte skoler og i de enkelte klasser.

4.2 Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data

Horsens Kommune var allerede forud for programmet i gang med at arbejde med professionelle læringsfællesskaber og systematisk brug af data. Læringschefen vurderer, at skolelederne i Horsens Kommune har gode forudsætninger for arbejdet med databaseret skoleledelse. Da skolelederne

deltog i det første seminar, oplevede de, at der var tale om viden, som de allerede havde opnået, og de oplevede ikke, at der blev tilføjet noget nyt. Skolelederne vurderer e-læringsforløbet mere positivt. Modulopgaverne var bygget op om Viviane Robinsons fem parametre for god ledelse, forklarer en skoleleder, og han udtrykker stor tilfredshed med udbyttet af opgaven. Skolelederne giver udtryk for, at e-læringsforløbet i det hele taget var godt og gav et konkret og brugbart udbytte.

Vi fik lavet en plan for, hvordan vi sætter ind over for de væsentligste kortlægningsudfordringer, i hvilke faser vi vil tage fat i det næste år. Og det synes jeg, var supergodt.

Skolelederne vurderer de dialogbaserede udviklingssamtaler mere kritisk. Samtalerne tog afsæt i de data, skolernes selv bød ind med, og skolelederne oplevede ikke, at forskerne på forhånd havde orienteret sig i dataene om de enkelte skoler. Forskerne bød derfor ikke ind med deres egne analyser af data. En skoleleder siger:

Jeg kom med en forventning om, at de kunne stille nogle udfordrende spørgsmål eller være med til at kvalificere vores praksis fremover, og det skete ikke. Altså, jeg var rigtig skuffet over det.

Både på forvaltningsniveau og på skolelederniveau var der et ønske om, at samtalerne om data skulle gå helt tæt på praksis, og at programmet skulle hjælpe skolerne med at få øje på noget, de ikke selv havde set. Skolerne skulle blive nysgerrige med hensyn til deres egen praksis på en ny måde. Den kommunale programkoordinator påpeger, at forskerne hverken havde tid eller adgang til at se på alle skolers data. Men det var alligevel det, der var forventningen blandt skolelederne.

I forvaltningens perspektiv var skolernes forberedelse af samtalerne også af stor betydning. De skoleledere, som var bedst forberedt til samtalerne og var mest engagerede og mest villige til at indgå i en drøftelse, fik også mest ud af samtalerne.

De deltagende skoleledere giver udtryk for, at e-læringsforløbet for lærere og pædagoger har været meget omfattende. Skolelederne er opmærksomme på, at opgaven ikke må fylde for meget, fordi det vil gå ud over kvaliteten af undervisningen i den pågældende periode. Skolelederne udtrykker tilfredshed med, at forvaltningen har understøttet lærernes og pædagogernes arbejde med modulopgaverne og stillet en tovholder til rådighed, som kunne understøtte analyseprocessen.

For at komme tæt på det enkelte team har Horsens Kommune udviklet tre modeller for feedback på modulopgaverne. I programmet er der lagt op til, at der gives skriftlig feedback, men i Horsens Kommune tager en ressourceperson ud og faciliterer et teammøde med hvert team, og her aftales det, hvilken form for feedback der passer bedst i det konkrete tilfælde. Blandt skolelederne er der tilfredshed med denne model. Det vurderes positivt, at det er den kommunale ressourceperson og ikke skolelederen, der varetager opgaven. Man er samtidig opmærksom på, at det er væsentligt, at skolelederne er tæt på arbejdet i teamene, og der er ifølge forvaltningen gode erfaringer med, at skolelederne har adgang til de besvarelser, teamene udarbejder. En skoleleder giver dog udtryk for, at der ikke har været nogen procedure for det, og at det har været op til ledelsen selv at få adgang til opgaverne.

En skoleleder vurderer, at det ville give et bedre udbytte, hvis teamene fik mere frihed til at planlægge, hvornår opgaverne skal løses. Det ville give dem mere tid til at afprøve deres ideer i klasserne.

4.3 Arbejdet med kortlægningen

Det havde stor betydning for skolernes og forvaltningens deltagelse i programmet, at data fra kortlægningen blev tilgængelige. I forvaltningens perspektiv markerede det en overgang fra, at programmet fungerede som en teoretisk ramme, til muligheder for konkrete analyser af data og

diskussioner af, hvordan de kan omsættes til skoleudvikling. Skolelederne omtaler kortlægningen som det, der fik skolerne til at se værdien af at deltage i programmet. En skoleleder uddyber:

Det blev kortlægningen, der for os dannede broen imellem de indsatser, vi ellers har, og Program for læringsledelse. Så det var værdifuldt at få kortlægningen og at sidde og arbejde med de data. Der begyndte det at give værdi og flytte noget.

Forvaltningen bruger kortlægningen som et styringsværktøj, der sammen med test og prøver danner grundlag for at vurdere, hvad der skal udvikles på de enkelte skoler. Kortlægningen har stillet nye former for data på klasseniveau til rådighed. Det har givet skolerne mulighed for i højere grad at interessere sig for den enkelte klasse og ikke kun se på gennemsnittet for skolen:

At få data på klasseniveau, så man kan se, hvor forskelligt det ser ud i de forskellige klasser – et pænt gennemsnitsresultat bestod altså af en voldsomt velfungerende A-klasse og en meget dårligt fungerende C-klasse. Der har det været meget værdifuldt.

Kortlægningen giver skolerne mulighed for sætte ind med konkrete indsatser i en afdeling, på en årgang eller i en klasse. På en skole har man fx igangsat en særlig indsats for at øge trivslen blandt drengene i indskoling. Det er dog endnu ikke alle skoler, der har arbejdet så differentieret med data.

Kortlægningen har på nogle skoler vist nogle generelle tendenser eller understøttet formodninger, som skolelederne havde i forvejen. En skoleleder forklarer, at det, der afveg mest på den pågældende skole, var arbejdet med feedback. Det overraskede dog ikke ledelsen, da skolen ikke havde arbejdet målrettet med feedback som fokusområde. Analysen af data gav dermed et grundlag for fremover at have særligt fokus på feedback.

Skolelederne vurderer, at arbejdet med programmet kræver et stort engagement fra ledernes side. Hvis ikke de engagerer sig, er der risiko for, at programmet ikke skaber vedvarende praksisændringer, men snarere forløber ved siden af undervisningen. Det har ikke i alle tilfælde været let for skolelederne at bringe programmet helt ud til praksis. De vurderer, at det er en stor opgave og kræver et langt, sejt træk at lære at arbejde systematisk med data. Der er tale om en kulturændring, som indebærer, at lærerne analyserer og reflekterer over egen praksis sammen med kollegerne og ledelsen. Skolelederne vurderer, at observationer af undervisningen kan være forbundet med utryghed og faglig blufærdighed, og de vurderer, at kortlægningen kan medføre samme typer af udfordringer, fx hvis data viser, at der ikke er gode relationer mellem lærere og elever. Det kræver tillid i de professionelle relationer at arbejde med data:

Det er måske noget af det vigtigste, jeg har oplevet ude ved os. Det er egentlig det professionelle læringsfællesskab, det med at turde lægge ud: "Hvad er det, jeg gør lige nu, og hvordan virker det?"

En leder påpeger, at lærerne i starten var lidt berøringsangste, men at de nu er nået frem til, at det handler om at være undrende, nysgerrige og ikke-konkluderende i forbindelse med arbejdet med data. Lederen mener, at alt står åbent for drøftelse, hvis man har respekt for sine kolleger og det, man ser i de berørte klasser.

Skolelederne giver udtryk for, at det var en vanskelig opgave at arbejde med data fra kortlægningen, og ikke alle skoleledere føler sig klædt på til det. En skoleleder siger:

Jeg havde været fuldstændig på spanden, hvis jeg selv skulle finde vejen ind i det. Så havde det ikke været kvalificeret.

Mens han fik hjælp af en skolelederkollega, fik andre skoleledere støtte af de kommunale konsulenter. Skolelederne har savnet et bedre overblik over, hvilke data programmet ville generere, og har oplevet, at der undervejs var for meget usikkerhed og uklarhed og for mange tekniske vanskeligheder.

Skolelederne har på forskellig vis hjulpet lærerteamene i forbindelse med arbejdet med data. På en skole har ledelsen i samarbejde med en konsulent besluttet, hvad den vil lægge frem, og printet det:

Vi har printet materialet ud for at hjælpe folk, fordi jeg ellers er bange for, at de ville fare vild i det. Jeg ville nødtigt bede en hvilken som helst lærer på skolen om at gøre det, så det var også for at hjælpe folk til at få indblik i de data.

På en anden skole har man brugt udvalgte data som eksemplariske eksempler, som viste forskelle på klasseniveau og med hensyn til køn. Flere steder spiller teamkoordinatorerne en væsentlig rolle med hensyn til at lede dataarbejdet i det enkelte team.

En særlig udfordring i forbindelse med arbejdet med data fra kortlægningen er, at tidsrummet mellem målingerne vurderes at være for langt. Det gør det for svært for skolerne at identificere, hvilken forskel en konkret indsats gør. Skolerne er derfor optagede af, hvordan de kan følge op på de indsatser, der bliver sat i gang.

4.4 Valget af kompetencepakker

I Horsens Kommune har forvaltningen valgt, at alle skoler skal gennemføre den samme kompetencepakke: motivation og mestring. Beslutningen har ikke kun baggrund i data fra Program for læringsledelse, men er udtryk for en generel kommunal prioritering:

Vi har for mange unge, der ikke tager en ungdomsuddannelse. Så vi skal have kigget på vores udskoling. Vi producerer åbenbart for mange af den slags, og der er motivationsbegrebet jo helt centralt. Så det er centreret omkring motivationsarbejdet.

Forvaltningens valg af en fælles kompetenceudvikling afspejler et ønske om at arbejde med en fokuseret indsats, hvor skolerne koncentrerer sig om elevernes motivation frem for at arbejde i kortere tid med flere indsatser. Det er samtidig et tema, som konsulenter fra forvaltningen vurderer, peger indad i professionen og lægger op til at arbejde med, hvordan de professionelle bidrager til elevernes motivation.

Skolelederne udtrykker tvivl om, hvorvidt det er data fra kortlægningen, der er grundlag for forvaltningens valg af tema, eller om det i højere grad er det politiske fokus på udskolingen. En skoleleder undrer sig over, at valget er faldet på motivation. Han oplever det som et problem, at det ikke er datamaterialet om den enkelte skole, der afgør valget af kompetencepakke. I flere af de deltagende skolelederes perspektiv ville det have været oplagt, at feedback var det centrale tema i forbindelse med kompetenceudviklingen. Der er også skoleledere, som ser det som en fordel at have en fælles indsats. De vurderer, at feedback kan betragtes som en del af arbejdet med motivation. Skolerne har fået mulighed for selv at vælge flere pakker til. Selvom der er andre pakker, som er relevante, ønsker skolelederne ikke at presse lærerne. En skoleleder vurderer, at de fleste skoler har valgt alene at arbejde med den fælles indsats. En anden skoleleder uddyber:

Der er ikke mere end 24 timer i døgnet. Og jeg tænker, at det også er et spørgsmål om at sikre, at vores medarbejdere kan og vil fungere i det her.

Flere af skolerne arbejder parallelt med programmet med andre indsatser eller metoder, som de foretrækker at fordybe sig i frem for at vælge en ekstra kompetencepakke. Der er fx tale om aktionslæringsforløb, som skolelederne vurderer, vil kunne styrke lærernes samarbejde om analyse og udvikling af praksis og dermed de professionelle læringsfællesskaber.

Forvaltningen planlægger at supplere programmet med efteruddannelse for skolelederne, som skal give en fælles retning og sikre, at programmet kommer til at virke på skolerne. Hvis skolerne skal have succes med at arbejde med læringsledelse, er der brug for, at skoleledere og mellemledere bliver udviklet som samlet gruppe, forklarer skolechefen. Derfor er Horsens Kommune i gang med at planlægge et forløb for 60 skoleledere og mellemledere, som skal gøre dem i stand til at arbejde med læringsledelse tættere på praksis.

4.5 De fremadrettede perspektiver

I Horsens Kommune har det første år med Program for læringsledelse handlet om at gøre erfaringer med programmet og på den baggrund tilpasse programmet, så det kommer til at bidrage til reel skoleudvikling. Det har på den ene side handlet om at skabe overblik over programmets aktiviteter og på den anden side handlet om, at kommunen og skolerne skulle finde ud, hvordan de bedst kunne arbejde med og i programmet.

På baggrund af erfaringerne fra det første år ønsker skolelederne, at der fremover bliver bedre mulighed for fleksibel planlægning på skolerne. Skolelederne vurderer fx, at det vil medføre et større engagement hos lærerne og en højere kvalitet i deres arbejde, hvis de selv har indflydelse på, hvornår de gennemfører e-læringsforløbene. I det første år var det ikke alle skolelederne, der følte sig godt klædt på til at understøtte og organisere skolens arbejde med data fra kortlægningen. De efterspørger i forbindelse med det videre forløb en mere systematisk sparring med hensyn til, hvordan de kan strukturere arbejdet med data, og hvordan de kan fastholde et fokus på den datainformerende skoleudvikling i perioden frem til næste kortlægning.

5 Billund Kommune

5.1 Den kommunale kontekst

I Billund Kommune er Program for læringsledelse den primære indsats. Forvaltningen betragter programmet som en mulighed for at realisere den ambition, der ligger i kommunens vision Børnenes Hovedstad. Programmet skal dermed bidrage til at kvalitetsudvikle dagtilbuds- og skoleområdet. Kommunen ønsker at skabe et fælles ejerskab til programmet på skolerne. Det fælles ejerskab handler om, at skolelederne tager et medansvar for den form for skoleudvikling, som programmet indebærer, og går ind i arbejdet med datainformeret udvikling af praksis. Både forvaltningen og skolelederne oplever en sammenhæng mellem arbejdet med Program for læringsledelse og skolereformen, og læringschefen beskriver programmet som en måde at efterleve folkeskolereformen på.

Det er dog nødvendigt at tilpasse programmet til den kommunale kontekst, og forvaltningen er fortsat i gang med at justere programmet i forhold til skolernes behov. Den kommunale læringschef oplever ikke, at forvaltningen havde tilstrækkeligt kendskab til programmet på forhånd, og tilføjer, at programmet ikke har været tilstrækkeligt fleksibelt. Der er nu stor opmærksomhed over for, at det er kommunen og skolerne, som foretager praksisudvikling med støtte fra programmet, og ikke programmet, der styrer, hvad der foregår på skolerne. Kommunen har en ambition om at være medskaber i et udviklingsprogram, og det kræver bedre kendskab til og viden om de enkelte elementer i programmet. Det kendskab er kommunen nu i højere grad ved at opnå, og det har skabt grundlag for tilpasninger af programmet. Fx vil rollen som vejleder for lærerteamene, der tidligere blev varetaget af Pædagogisk Psykologisk Sundhedsfaglig Rådgivning (PPS), fremover blive varetaget af skolelederne. En anden ændring handler om formatet for opstarten af Læringskaravanen, som Billund Kommune har suppleret med workshops.

Billund Kommune arbejder projektorganiseret med programmet. Det betyder, at der er fast definerede roller for programejer, programleder, styregruppe og projektgruppe. Læringschefen er programejer, mens en konsulent varetager rollen som programleder. Alle kommunens syv skoler er med i projektgruppen, mens to skoler desuden er med i styregruppen. Der er et tæt samarbejde om programmet, og projektgruppen mødes en gang om måneden, mens styregruppen mødes hver anden måned. Skolelederne vurderer samarbejdet med forvaltningen positivt, om end nogle oplever, at arbejdet i de to grupper overlapper en del.

Projektorganiseringen genfindes på skoleniveau, hvor skolelederne spiller en væsentlig rolle som programejere i deres egne organisationer, forklarer læringschefen. Skolerne skal selv nedsætte styregruppe og projektgruppe og lægge en kommunikationsstrategi for arbejdet med Program for læringsledelse:

Vi kan ikke understøtte organiseringen ude på hver enkelt skole, det beder vi ledelsen om at gøre – men vi stiller os til rådighed for dem.

Læringschefen forklarer, at hun tilbyder sparring med skolelederne, men at der ligger en stor opgave hos skolelederne, som handler om at udmønte programmet i den faglige ledelse på skolerne. Skolelederne vurderer, at der var en vis skepsis blandt lærerne på skolerne, da programmet startede. Den pædagogiske analysemodel, som programmet tager afsæt i, kunne lærerne genkende fra LP-modellen, og de havde ikke kun positive erfaringer med denne metode. Desuden var lærerne skeptiske over for det fokus på kvantitative data, som programmet indebærer.

5.2 Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data

I Billund Kommune oplever både forvaltningen og skolelederne, at de ikke var tilstrækkeligt forberedte til arbejdet med datainformeret skoleudvikling. Forvaltningen oplever ikke, at den som led i programmet blev klædt på til arbejdet med data, og den har savnet et forløb om datainformeret ledelse. Skolelederne giver udtryk for, at det var – og stadig er – en svær opgave for lærerne at arbejde med data.

En leder forklarer, at en del lærere har været skeptiske over for kortlægningen og har næret mistro til dataene. Denne skepsis har eksempelvis omhandlet formuleringen af konkrete spørgsmål. Lederne er blevet introduceret til forskningen bag konstruktionen af spørgeskemaerne, og de efterlyser, at lærerne får samme introduktion til kortlægningen og mulighed for at stille spørgsmål.

Skolelederne ser det som en væsentlig opgave at gøre arbejdet med programmet overkommeligt for lærerne. De er med deres egne ord optagede af at skærme lærerne.

Efter at lærere og pædagoger påbegyndte arbejdet med e-læringsforløbet og modulopgaverne, oplevede skolelederne, at de som ledelse blev afkoblet fra arbejdet med data. Det skyldtes, at modulopgaverne blev sendt til PPS, som varetog opgaven med at læse opgaverne, give feedback og vejlede teamene. En skoleleder forklarer:

Vi følte os lidt sat uden for døren, for vi havde ikke føling med, hvad de svarede. De kom i gang med en opgave, og så vidste vi ikke rigtig, hvad der rørte sig derude, og det var specielt.

Skolelederne har i dialog med forvaltningen besluttet, at lederne skal være tættere på arbejdet med data. Derfor skal skolelederne overtage vejlederfunktionen, og de vurderer, at det betyder, at de dermed får bedre forudsætninger for at varetage den pædagogiske ledelse.

Indholdet i e-læringsforløbet for lederne dannede ifølge skolelederne grundlag for strategisk planlægning af indsatser og fokusområder på skolerne. Skolelederne vurderer dog, at forløbet startede for sent, hvilket resulterede i et tidspres, som gik ud over kvaliteten. En skoleleder forklarer:

Der var for kort tid. Men jeg synes, det var nogle rigtig gode opgaver, så det er meget ærgerligt, at vi ikke havde den fornødne tid til det.

Under de dialogbaserede udviklingssamtaler fremlagde skolelederne deres modulopgaver for både forvaltningen og LSP/COK, de fik feedback, og der blev stillet skarpt på centrale spørgsmål i forbindelse med skoleledernes arbejde med analyse af data. Lederne indgik desuden i reflekterende teams. Både forvaltningen og skolelederne vurderer samtalerne positivt. Skolelederne blev forpligtet med hensyn til at fastsætte mål og udarbejde handlingsplaner i en velfungerende struktur. Samtalerne udgjorde dermed et godt afsæt for det strategiske arbejde. Læringschefen vurderer, at det gav en god systematik og fastholdelse at deltage i to samtaler. I forbindelse med den første arbejdede skolelederne med analysedelen, og derefter tog de hjem og udarbejdede en handlingsplan. Der var dog for kort tid mellem de to samtaler, og skolerne kunne ikke nå at gennemføre arbejdet tilstrækkeligt grundigt.

5.3 Arbejdet med kortlægningen

Både forvaltningen og skolelederne vurderer, at arbejdet med data fra kortlægningen giver nyttig viden, der danner grundlag for konkrete indsatser. I forvaltningens perspektiv understøtter programmet muligheder for at skabe skoleudvikling på baggrund af data. Samtidig bidrager arbejdet med kortlægningen til at styrke de professionelle læringsfællesskaber, så lærerne sammen bliver klogere med hensyn til deres egen praksis.

Billund Kommune har været optaget af muligheden for at formulere egne temaer og supplerende spørgsmål som led i kortlægningen. Kommunen ønskede et stærkere fokus på leg og kreativitet i

programmet, fordi disse temaer er en vigtig del af visionen Børnenes Hovedstad. Forvaltningen formulerede derfor nogle ekstra spørgsmål, som skulle indgå i kortlægningen. Men de ekstra spørgsmål indgik ikke i læringsrapporten og kunne kun findes på portalen. Det betød, at forvaltningen oplevede, at den ikke kunne levere det lovede til politikerne, fordi den ikke blev imødekommet tilstrækkeligt af programmet.

På forvaltningsniveau er det mest centrale fokusområde i arbejdet med kortlægningen at sikre, at alle parter har en undersøgende tilgang til praksis, så der skabes reelle muligheder for at udvikle læringsmiljøet. Læringschefen forklarer, at kortlægningen viser meget lidt variation mellem skolerne, og at det har givet anledning til at arbejde mere i dybden med data på skoleniveau og undersøge variationer mellem årgange. Læringschefen vurderer, at den næste store udfordring er at arbejde løbende med data.

Skolelederne vurderer, at der stadig er brug for at styrke lærernes arbejde med at analysere data og udvikle den pædagogiske praksis. Lærerne skal ifølge skolelederne understøttes gennem vejledning i at analysere data, fordi det ikke er en kompetence, som de nødvendigvis har fra læreruddannelsen. Der er behov for drøftelser af, hvad data er, og hvordan de kan anvendes systematisk. Dette er et centralt fokusområde på skolerne. I nogle tilfælde forholder lærerne sig skeptisk til brugen af data. Fx fortæller en skoleleder, at lærerne på skolen var overraskede over og uforstående over for at score lavt med hensyn til lærer-elev-relationer. Ved at hente en ekstra tabelvisning kunne lederen dog vise, at den relativt lave placering skyldtes, at alle skoler lå højt med hensyn til lærer-elev-relationer.

Skolelederne peger på, at det er vigtigt, at kortlægningen kan indgå i et samspil med andre datakilder. En leder vurderer eksempelvis, at det er vigtigt, at lærerne i deres fagteams arbejder både med kvantitative data fra kortlægningen og med de kvalitative data, som lærerne indsamler gennem observationer i klassen. De har derfor nedsat et datateam bestående af en lærer fra hver afdeling og to fra ledelsen. Det er datateamets opgave at analysere resultaterne, når der kommer en ny undersøgelse, og vurdere, om der er tendenser, som alle medarbejdere skal have fokus på.

Programmet genererer flere data, end skolerne kan nå at arbejde med, og det varierer, hvordan denne problemstilling gribes an. Nogle skoleledere lader lærerne selv udvælge data, mens andre betragter det som ledelsens ansvar. En skoleleder ser det som en ledelsesmæssig opgave at reducere kompleksiteten og udvælge, hvad lærerne skal have adgang til for at kunne få et overblik:

Der var afsat ti timer til et e-læringsforløb, og det kunne lærerne sagtens bruge på bare at kigge på data, men det ville ikke være hensigtsmæssigt.

En anden leder har givet adgang til alle data, så lærerne selv kan udvælge de relevante, og vedkommende oplever, at lærerne har taget positivt imod denne mulighed.

Der er ikke i alle tilfælde tale om, at data peger meget præcist på et særligt fokusområde. Et eksempel er en skole, som scorer jævnt på de fleste områder, og her blev det ifølge skolelederen et spørgsmål om at udvælge og prioritere. Ledelsen brugte kortlægningen til at identificere strategiske mål for hele skolen og valgte at arbejde med mestring, feedback og synlig læring. Lederen forklarer:

Det var vores overordnede fokusområde, som vi ville arbejde på, fordi vi tror på, at hvis vores elever får gode oplevelser med mestring, vil de også have mere mod på at tage næste skridt, så vi vil være bedre til at give dem den rette feedback, og det er så vores fokuspunkt ud fra kortlægningen.

Det varierer, hvordan teamsamarbejdet om data er organiseret. På en lille skole med få elever er lærerne inddelt i to teams, som hver især arbejder selvstændigt med data. På en større, trespoget skole sker arbejdet med Program for læringsledelse i udgangspunktet i årgangsteams. I arbejdet med e-læringsmodulerne er det imidlertid vigtigt at komme helt tæt på elevernes læring, forklarer en leder, og lærerne arbejder derfor på en af skolerne også i fagteams. En mellemstor skole

arbejder ligeledes med to organiseringer, alt efter hvilke opgaver det drejer sig om. Her gennemføres e-læringsforløbet på afdelingsniveau, men nedslag i data sker i det enkelte klasseteam. Der er to teamkoordinatorer i hvert team, fordi de dækker en hel afdeling, og arbejdet er dermed mere komplekst og krævende.

Arbejdet med data har ifølge en skoleleder givet anledning til en afprivatisering af undervisningen. Hun oplever, at lærerne er begyndt at forholde sig mere åbent til arbejdet i professionelle læringsfællesskaber.

5.4 Valget af kompetencepakker

I Billund Kommune har forvaltningen og skolelederne sammen valgt kompetencepakken klasseledelse og feedback i et dialogisk læringsmiljø, fordi man vurderer, at alle skoler har udfordringer på dette område. Arbejdet med en fælles kompetencepakke giver mulighed for en fælles proces og for udvikling af et fælles sprog. Læringschefen fremhæver i den forbindelse muligheden for at gennemføre en fælles Læringskaravane.

De skoleledere, der har deltaget i et interview, vurderer, at den valgte kompetencepakke rammer et behov på skolerne for at arbejde med feedback, skabe struktur i klasserne og styrke arbejdet med læringsmål. Det er et behov, der både viser sig som et resultat af kortlægningsdataene og fremgår af de fokusområder, der generelt fylder på skolerne. En skoleleder forklarer, at kortlægningen på vedkommendes skole afdækkede en kontrast mellem lærernes og elevernes vurderinger af, hvordan lærerne giver feedback og understøtter eleverne. Han uddyber:

Det er jo, fordi det generelt har bonet negativt ud, og havde det ikke været valgt som en fælles kommunal indsats, så havde vi valgt på skolen, at vi skulle have fokus på det. På mellemtrinnet og i udskolingen handler det om elevernes oplevelse af at få hjælp og støtte, og den besvarelse er vi ikke tilfredse med.

Skolelederne har forskelligt syn på, hvorfor det er meningsfuldt at arbejde med feedback. For nogle handler det om synlig læring og synlige læringsmål, mens det på andre skoler handler om at understøtte elevernes oplevelse af mestring.

Både skolerne og forvaltningen er optagede af, at kompetencepakken skal være brugbar for lærere og pædagoger. Skolelederne fortæller, at den første Læringskaravane i 2015 startede med et oplæg for flere hundrede mennesker, som ikke gav et optimalt udbytte for deltagerne. Billund Kommune har i den seneste runde af Læringskaravanen suppleret med workshops og inddraget oplægsholdere. Læringschefen forklarer om denne prioritering:

Den første Læringskaravane, der sagde vi bare "nåh, ja, ja, hvad skal vi så?". Og den blev ikke særligt succesfuld, men vi havde heller ikke kælet for den. [I den anden læringskaravane] valgte vi at sige, at vi gerne ville have et startskud, og så ville vi have workshops. Vi inviterede selv nogle oplægsholdere, hvor lærere og pædagoger kunne gå ud og tage en masse inspiration med hjem.

Mens Billund Kommune har justeret og tilpasset Læringskaravanen på baggrund af tidligere erfaringer, har kommunen ikke på samme måde haft mulighed for at tilpasse e-læringsforløbene i kompetencepakken. Kommunen kender ikke indholdet på forhånd, og en skoleleder udtrykker usikkerhed om kompetencepakkens indhold – om der fx vil være mere fokus på klasseledelsesteknikker frem for feedback. Skolerne har mulighed for at supplere den fælles kompetencepakke med yderligere kompetencepakker, men de oplever, at det er en udfordring at finde tilstrækkelig tid til det.

5.5 De fremadrettede perspektiver

Skolelederne i Billund Kommune vurderer, at Program for læringsledelse understøtter arbejdet med folkeskolereformen. Dataene fra kortlægningen danner grundlag for en udvikling af den pædagogiske praksis.

Det er dog en krævende omstilling, og læringschefen påpeger, at hvis programmet skal give mulighed for forandring i den ønskede retning, skal der tages højde for, at det kræver tid. I forvaltningens perspektiv har det første år været præget af en manglende fleksibilitet og smidighed fra programmets side, og forvaltningen ønsker, at der i fremtiden er længere deadlines og god planlægning i forbindelse med aktiviteter og tilbagemeldinger. Læringschefen forklarer, at det kræver, at der er tid, når der skal arbejdes med modulerne og med forberedelse af oplæg. En skoleleder vurderer programmet på følgende måde:

Alle er enige om, at Program for læringsledelse giver fantastisk god mening. Det er i den grad med til at understøtte arbejdet med reformen og støtte vores lærerteams i at udvikle sig. Alle er enige om, at det fungerer godt, og så er det synd, hvis det er noget organisatorisk og rammemæssigt, som ikke er i orden.

Det første år med Program for læringsledelse har været præget af, at forvaltningen og skolerne først undervejs har lært programmet at kende. Kommunen er nu i færd med at omsætte det første års erfaringer til fremadrettede justeringer. Et væsentligt fokuspunkt er, at skolelederne skal arbejde mere med pædagogisk ledelse. Forvaltningen og skolerne har derfor besluttet, at lederne frem over vejleder lærere og pædagoger i forbindelse med arbejdet med modulopgaverne. Der er også afsat længere perioder til arbejdet med modulopgaverne med henblik på at kunne arbejde mere i dybden.

6 Roskilde Kommune

6.1 Den kommunale kontekst

I Roskilde Kommune er der fokus på at få Program for læringsledelse til at spille sammen med andre fokusområder i kommunen. Det drejer sig især om implementering af pædagogiske læringscentre på skolerne samt arbejdet med læringsplatforme på kommunens skoler. I kommunen arbejdes der med at skabe sammenhæng og snitflader mellem disse indsatser og programmet, så de forløber som en samlet proces. Forvaltningen har derfor bestræbt sig på ikke at tænke programmet som et projekt, der skal implementeres, men i højere grad fokusere på sammenhænge med det, der i forvejen bliver arbejdet med. En konsulent uddyber:

Der har været et ønske om at være tro mod vores eget skolevæsen, de interesser, der er på spil her, og de behov, der er her.

På en række punkter er programmet blevet tilpasset til de lokale behov og de muligheder, som der vurderes at være på skolerne i kommunen. Det drejer sig fx om e-læringsforløbene for skoleledere, hvor lederne kun gennemførte en del af forløbet, og om den kompetenceudvikling, der gennemføres i efteråret 2016 i form af kompetencepakker. Her har Roskilde Kommune udviklet en særlig model, som er tilpasset de behov, som forvaltningen vurderer, der er på skolerne.

Forvaltningen har haft fokus på at understøtte skolernes arbejde med programmet. Skolekonsulenter/udviklingskonsulenter i skoleafdelingen og inklusionskonsulenter fra det kommunale inklusionscenter varetager i et samarbejde understøttelse af skolernes arbejde med programmet. Der er tilknyttet i alt otte konsulenter fra forvaltningen, og de arbejder i makkerpar med fast tilknytning til bestemte skoler. Konsulenternes opgave er at skabe sammenhæng i programmet mellem forvaltningsniveauet og det lokale niveau på skolerne, være på forkant med hensyn til de opgaver eller forløb, som skolerne involveres i, og hjælpe skolerne med at afdække og forstå de data, der produceres i forbindelse med programmet. Konsulenterne vurderer, at der er tale om ugentlig kontakt med lederne på skolerne. En konsulent beskriver opgaven som et spørgsmål om at skabe mening på skolerne:

Altså, hvordan spiller programmet og det, programmet tilbyder, sammen? Hvordan kan det understøtte de mål, den enkelte skole har, og de mål, vi har som skolevæsen? Hele den der oversættelse, korrektion, som er en del af den store øvelse her, meningsskabelse. Det er nok noget af det, der fylder allermest for os skolekonsulenter og forskolechefen, og det er næsten en ugentlig øvelse, vil jeg sige.

Denne opgave er prioriteret i forvaltningen, fordi forvaltningen ønsker at styrke ejerskabet til programmet på skolerne. Blandt de skoler, der har deltaget i interview, er der tilfredshed med den støtte, som de oplever, at de kan få fra forvaltningen.

6.2 Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data

I Roskilde Kommune vurderer skolechefen og konsulenterne, at dele af den gennemførte kompetenceudvikling har ramt ved siden af. De vurderer, at der har manglet forventningsafstemning, og det har været svært for programmet at ramme skoler og kommuner med meget forskellige erfaringer. Med hensyn til e-læringsforløbene for skoleledere valgte man i Roskilde Kommune en tilpasset model. Forvaltningen vurderede, at tidsplanen var så presset, at det reelt var umuligt for

skolelederne at gennemføre det hele. Skolelederne gennemførte derfor kun en af de opgaver, der var en del af e-læringsforløbet for skoleledere. Det var den opgave, der vedrørte analyse af skolens kortlægningsresultater.

I skoleledernes perspektiv var det en udfordring i forbindelse med forløbet, at lederne skulle overholde meget korte deadlines undervejs. Det betød på nogle skoler, at der ikke var mulighed for at involvere hele ledelsesgruppen i arbejdet. Derfor vurderer nogle skoleledere, at den analyse af data, som de gennemførte, og den efterfølgende handlingsplan i for høj grad blev afkoblet fra resten af organisationen. En skoleleder uddyber denne vurdering:

Nogle af de der modulopgaver, vi som ledelse har skullet lave. Det har vi jo ikke haft mulighed for at lave i fællesskab, fordi deadlines har været så korte, fx hen over vinterferien. Og der kan man sige, at der skyder programmet sig selv i foden.

Skolelederne vurderer, at det var problematisk, at de skulle fremlægge og sparre med eksterne forskere og konsulenter i forbindelse med de dialogbaserede udviklingssamtaler på et tidspunkt, hvor de ikke havde haft mulighed for at involvere de relevante fora på skolerne. De oplevede, at processen blev forceret, og at det gav dårlige vilkår for dialog på skolerne. Det er skoleledernes vurdering, at det var en stor opgave at få programmet til at spille sammen med den udvikling, de i øvrigt var i gang med på skolerne. En skoleleder konstaterer:

Det er jo ikke 18 ens skoler. Altså, man kan jo sige, at det ikke er det samme, som vi skal, og nogle har gang i noget, og nogle har gang i noget andet. Der kommer det her altså forstyrrende. Vi har jo hele tiden prøvet at sige "okay, hvordan passer det her ind i den udvikling, som vi synes, er relevant for vores skole?" og prøvet at dreje den på den måde.

Skolelederne vurderer altså, at arbejdet med at implementere programmet, få det til at spille sammen med skolernes øvrige strategiske mål og få skabt et ejerskab blandt lærerne på skolerne havde dårlige vilkår i den første fase af programmet.

I forbindelse med de opgaver, som skolelederne udarbejdede i e-læringsforløbet, fik skolelederne skriftlig respons. Konsulenterne vurderer på baggrund af skoleledernes tilbagemeldinger, at det ville have været mere hensigtsmæssigt med mundtlig og dialogbaseret respons.

6.3 Arbejdet med kortlægningen

Skolechefen og konsulenterne i forvaltningen vurderer, at kortlægningen har bidraget med interessant, ny viden. Der har været en nysgerrighed efter at arbejde med data på både skole- og forvaltningsniveau, og en konsulent forklarer:

Vi blev meget optagede af det og sagde "hold da op, hvor er det sjovt og interessant". Vores nysgerrighed blev ret stor, og det var det samme, der skete for skolerne. Altså, det var det positive ved det, kan man sige, at vi nu lige pludselig får et meget komplekst data-materiale, som i den grad ansporer, og det har været godt.

Forvaltningen har udvalgt fire analyseområder på baggrund af kortlægningen, som man er gået i gang med at arbejde med. Det ene er ledelsens læringsledelse, hvor ledelsens profil pegede på, at lederne gerne ville bedrive meget mere læringsledelse, men at de ikke kunne finde tiden til det. Derfor ønsker man fra forvaltningens side at styrke dette fokus. Desuden har man sat en analyse i gang om køn samt en om synlig læring og feedback, og for det fjerde har man et øget fokus på lærer-pædagog-samarbejde.

Data fra kortlægningen indgår i samarbejdet mellem forvaltningen og skolerne. Konkret indebærer det, at resultaterne fra kortlægningen samt opfølgningen på de indsatser, der igangsættes, indgår i de udviklingssamtaler, som forvaltningen har med skolerne to gange om året.

Forvaltningen var med til at rammesætte skolernes arbejde med data. Det foregik gennem drøftelser af, hvor meget tid skolerne satte af til arbejdet, hvilke data de ønskede at fordybe sig i,

hvilke datasæt de gjorde tilgængelige for lærerne, og hvilke teams de organiserede arbejdet med data i. Lærernes arbejde blev sat i gang af skolelederne, og konsulenter fra forvaltningen vurderer, at det var afgørende, at det var skolelederne, der påtog sig denne rolle. En konsulent forklarer:

Det tør vi godt sige, var en succes, især fordi skolelederne tog ejerskab og stillede sig i forgrunden, og det gjorde de virkelig, virkelig fint, og så virkede det: Medarbejderne kobled sig på.

Lærerne fik udleveret et udvalgt datamateriale, som de derefter analyserede og drøftede i deres teams. Skolelederne vurderer, at det er hensigtsmæssigt, at lærerne i første omgang arbejder med en udvalgt del af den store datamængde. De oplever det som en nødvendig kompleksitetsreduktion. På nogle skoler har ledelsen på forhånd overvejet, hvilke fokuspunkter den ønsker, at de enkelte teams fordyber sig i. På de fleste skoler har lærerne arbejdet med data i deres årgangsteams.

Skolelederne vurderer samlet set, at analysen af data fra kortlægningen er forløbet meget positivt, og at arbejdet har været præget af en høj grad af koncentration. En skoleleder siger om arbejdet med data:

Det har været rigtig givtigt. Den første gang, vi havde, hvor alle lærere var samlet i festsalen, 100 mennesker, du kunne høre en knappenål falde til jorden, man kunne simpelthen mærke den der intensitet i hele lokalet, det var helt fantastisk.

Arbejdet med data har været præget af fokuseret nysgerrighed og interesse blandt lærerne. En skoleleder vurderer i nedenstående citat, at der var tale om en god proces, og han fortsætter med et eksempel på lærere, som blev så optagede af data, at de gennemførte yderligere dataindsamling:

Jeg har en rigtig god historie, synes jeg. Det var et par ærekære lærere i 2. klasse, som syntes, at de simpelthen ikke kunne forstå, at børnenes relation til lærerne scorede så lavt. Så de var simpelthen blevet så nysgerrige, at de lavede en undersøgelse på egen hånd, hvor de så gik ud og undersøgte det yderligere. Det synes jeg jo lige præcis, er det, som den her skal, det er jo ikke sandheden, det er et øjebliksbillede, som kan give opmærksomhed over for noget, som man skal være nysgerrig med hensyn til, og det har de så været, og så har de jo så gået ud og har arbejdet med datagrundlaget, prøvet at etablere nogle flere data. Og det var en lærer, som jeg tænkte, aldrig ville have arbejdet på den måde. Så det synes jeg, var flot.

Skolelederne vurderer, at data fungerer som en øjenåbner for lærerne, som kan medvirke til gode faglige diskussioner, og som også leder lærerne frem til konkrete indsatser i de enkelte teams. Skolelederne gør i den forbindelse opmærksom på, at det kan være et problem, at der er to år mellem indsamlingen af data. Tidsperioden er for lang i forhold til evaluering og opfølgning på de konkrete indsatser, der igangsættes.

Parallelt med lærernes arbejde med data i teams har ledelsen arbejdet med analyse af data. I denne proces blev skoleledelserne opmærksomme på forskellige interessante fund. På en af skolerne gav ledelsens analyse af skolens data anledning til, at matematikundervisningen samt lærerpædagog-samarbejdet skulle have større opmærksomhed på skolen. Disse to områder blev identificeret som brændende platforme. På en anden skole gav ledelsens analyse anledning til et øget fokus på klasseledelse. På en tredje skole pegede data på et behov for styrket forældresamarbejde, og på en fjerde brugte skoleledelsen data til at øge opmærksomheden over for de elever, der ikke kunne lide at gå i skole. Skolelederne giver udtryk for, at data har givet anledning til refleksion i ledelsesgruppen, og det har, som en skoleleder bemærker, rykket ved skolernes selvforståelse.

På den skole, som konstaterede udfordringer med hensyn til matematikundervisningen, har arbejdet med data betydet, at ledelsen har valgt at fordele ressourcerne anderledes og dermed handle meget konkret på baggrund af det overraskende resultat. Skolelederen forklarer:

Jeg var godt klar over, at det var en problemstilling, fordi der har været nogle personale-mæssige udfordringer, men det viste sig faktisk, at det var bredere end det. Og det betød, at vi begyndte at kigge på matematikundervisningen og se, at det handler om den tilgang, vi har. Og så har vi ændret den måde, vi fordeler ressourcerne på, og er begyndt at kigge på indholdet.

Skolelederne giver eksempler på, at de opdager nye problemer i forbindelse med analysen af data, men altså også, at de problemer, de allerede kender, viser sig at være mere udbredte, end de troede.

Skolelederne anvender data fra kortlægningen i deres ledelsesarbejde. De vurderer, at de som ledere kan gå ind i en anden type dialog med lærerne om elevernes læring og faglige og sociale trivsel. En skoleleder vurderer i citatet nedenfor, at programmet dermed kan understøtte arbejdet med læringsledelse:

Jeg tænker, at programmet understøtter læringsledelse, fordi datamaterialet gør, at teamene af sig selv går ind og arbejder med noget, som vi ellers ville skulle overbevise dem om, at de havde brug for at arbejde med. Det behøver vi ikke at gøre nu, fordi programmet har dokumenteret det for os, og vi behøver ikke at overbevise folk om, at de skal arbejde med det, for de ser det af sig selv.

Det er altså skoleledernes vurdering, at data fra kortlægningen kan anvendes i konstruktive dialoger mellem ledelse og lærere, fordi de skaber et fælles vidensgrundlag.

6.4 Valget af kompetencepakker

I Roskilde Kommune valgte man, at skolerne selv skulle vælge en relevant kompetencepakke, og at de skulle vælge minimum en. Kommunens skoler har samlet set valgt fire kompetencepakker.

Skolernes valg af kompetencepakker er sket på baggrund af analysen af data, de dialogbaserede udviklingssamtaler, der er blevet gennemført i forbindelse med programmet, og de udviklingssamtaler mellem forvaltningen og skolerne, som gennemføres to gange om året.

På nogle skoler er der en helt tydelig sammenhæng mellem analysen af data og den valgte kompetencepakke. Et eksempel er en skole, hvor både lærere og elever scorede lavt med hensyn til feedback, og hvor man derfor valgte den pakke, der handler om feedback. På andre skoler har man ikke valgt alene med udgangspunkt i data. Fx valgte man på en skole af strategiske grunde den kompetencepakke, der handler om professionelle læringsfællesskaber, fordi man ønskede at styrke dette fokus på skolen med henblik på at kunne arbejde med de øvrige indsatser.

En række skoler har sideløbende med kompetencepakkerne igangsat forskellige tiltag på baggrund af data. Flere skoleledere vurderer, at det er disse lokale indsatser, som vil give det største udbytte. De giver udtryk for skepsis med hensyn til den form for kompetenceudvikling, som ligger i kompetencepakkerne. Fx forklarer en skoleleder, at han oplever, at kompetenceudviklingen ikke i tilstrækkelig grad kobles til praksis på skolerne. Han vurderer, at de tiltag, der igangsættes på skolen, i højere grad er forankret i en lokal kontekst.

Skolelederne oplever et behov for kompetenceudvikling, som er målrettet de lokale behov. En skoleleder giver som eksempel, at man på skolen valgte den kompetencepakke, der handler om feedback og klasseledelse, men han oplever, at det er et problem, at man som skole skal vælge en fast pakke, i stedet for at der kan sammensættes et forløb, der er tilpasset skolens specifikke behov. Han er bekymret for, at kompetenceudviklingen kan risikere at blive for bred, og uddyber:

Og min bekymring går på, at når man går ind i en bredere pakke, så bliver det igen lidt udvandet. Det er vores erfaringer fra de workshops, der har været i forløbet her, at det simpelthen rammer for bredt.

Også fra forvaltningens side har man haft en skepsis over for den form for kompetenceudvikling, som ligger i kompetencepakkerne. Forvaltningen vurderer, at kombinationen af e-læringsopgaver, som skal løses i teams, og skriftlig respons fra skoleleder eller konsulenter ikke er tilstrækkelig. Man har i stedet valgt, at feedback og vejledning til lærerteams skal være mundtlig, og at den skal gennemføres af vejledere og ledere lokalt på skolerne.

Derudover vurderer forvaltningen, at kompetenceudviklingens syv pakker ikke i tilstrækkelig grad har medtænkt aktionslæringsdimensionen. Skoleforvaltningen har derfor givet skolerne mulighed for at tilpasse kompetencepakkerne, så de matcher skolernes behov. Det har betydet, at nogle modulopgaver lægges sammen, andre udvides, og nogle vælges fra. Forvaltningen vurderer, at skolerne har meget forskellige forudsætninger for at løfte opgaven, og har derfor tilbudt ekstern konsulentstøtte, hvilket 13 skoler har taget imod.

6.5 De fremadrettede perspektiver

Der er stor tilfredshed med kortlægningen, både på forvaltningsniveau og blandt skolelederne. Det er vurderingen, at den genererer et omfattende og brugbart datamateriale. Skoleledernes positive vurdering er knyttet til muligheden for at praktisere læringsledelse på et godt grundlag. Kortlægningen giver reelt mulighed for dialog mellem ledelse og teams om elevernes læring.

Forvaltningen efterlyser, at programmet i højere grad var tilpasset skolernes tidsplaner og forudsætninger. Desuden vurderer forvaltningen, at der er behov for at arbejde videre med formen på den kompetenceudvikling, der tilbydes som del af programmet. Skolelederne vurderer, at en del af de aktiviteter, der er blevet gennemført, ikke i tilstrækkelig grad er tilpasset skolerne. I skoleledernes perspektiv kan programmet styrkes, hvis det i højere grad tænker skolernes behov med i den form for kompetenceudvikling, der tilbydes:

Jeg tænker, at der skal være en opmærksomhed over for og en større respekt for vores stemme som skoleledelse. Altså, der skal være det der pingpong. Og så skal der være meget bedre forberedelse, meget mere information, i næste fase.

Fokus for skolerne er på nuværende tidspunkt (i juni 2016) de indsatser, der skal udvikles på baggrund af analysen af data fra kortlægningen. Med hensyn til udvikling af relevante indsatser peger skolelederne på, at de gerne vil have mulighed for at sammensætte kompetenceudvikling, som i endnu højere grad er knyttet til deres konkrete udfordringer. En skoleleder tilføjer:

Det havde måske været mere hjælpsomt, at vi på skolerne med udgangspunkt i nogle data kunne plukke lidt mere frit med hensyn til, hvordan vi ville pakke et program for vores personale. Det væsentligste her er måske, at man får noget opdateret forskningsmæssig viden om lige præcis det her område og ligesom får det masseret ind i personalegruppen.

Skolelederne og forvaltningen har samlet set nogle forbehold over for den form for kompetenceudvikling, der igangsættes som en del af programmet, og ønsker højere vægtning af aktionslæring samt en højere grad af inddragelse og indflydelse på principperne og læringssynet i den fremtidige kompetenceudvikling, så Roskilde Kommunes tilpasninger kan minimeres og blandt andet ikke skal udvikles under stort tidspres, da kompetencepakkerne leveres, lige før de skal sættes i værk.

7 Vesthimmerlands Kommune

7.1 Den kommunale kontekst

I Vesthimmerlands Kommune fylder Program for læringsledelse ganske meget, og programmet betegnes som den primære indsats i kommunen. Forvaltningen lægger særligt vægt på den meget grundige dataindsamling, som gennemføres i forbindelse med programmet. Den vurderer, at der er tale om en så omfattende dataindsamling, at kommunen ikke havde kunnet løfte den opgave alene.

Beslutningen om deltagelse blev taget af forvaltningen, og skolerne blev først efterfølgende involveret. Det er forvaltningens vurdering, at skolerne har været meget positive med hensyn til deltagelse i programmet.

Skolelederne vurderer, at der i starten var nogen skepsis på skolerne. Skolelederne havde ikke været med til at tage beslutningen om at deltage i programmet, og der var negative erfaringer med deltagelse i andre store projekter på skoleområdet. Den skepsis blev overvundet, da skolerne fik data fra kortlægningen til rådighed.

Konsulenter fra kommunens Center for psykologi og pædagogik deltager i programmet sammen med tre konsulenter fra forvaltningens skoleafdeling. Konsulenterne spiller en rolle i forbindelse med den kompetenceudvikling, der gennemføres som led i programmet, i og med at de understøtter de processer, der igangsættes på skolerne. De drejer sig fx om skolernes arbejde med data fra kortlægningen.

Konsulenterne fra forvaltningen har haft en høj grad af opmærksomhed over for at skabe overskuelighed med hensyn til den information om programmet, der kommer ud til skolerne. De har udarbejdet en folder, som løbende bliver opdateret med al relevant information. Forvaltningen har dermed valgt ikke blot at videresende e-mails fra programmet til skolerne. I stedet kan skolelederne løbende orientere sig i et ajourført dokument med de nyeste aftaler og tidsplaner. Skolelederne udtrykker stor tilfredshed med, at forvaltningen har påtaget sig denne opgave, ikke mindst fordi de oplever, at de i starten af forløbet modtog information om de enkelte aktiviteter meget sent. De peger på, at de gerne ville have haft et bedre overblik over programmet. En af udfordringerne ved det manglende overblik er, at skolelederne ikke i så høj grad har kunnet guide lærere og pædagoger og skabe en tydeligere retning i arbejdet på skolen. Forvaltningens sammenskrivninger af den relevante information har ifølge skolelederne øget overblikket og styrket skoleledernes kommunikation til medarbejderne.

7.2 Den gennemførte kompetenceudvikling om analyse af data

Skolelederne vurderer, at kompetenceudviklingen er blevet gennemført med meget stramme tidsplaner, fx i forbindelse med skoleledernes e-læringsforløb. De stramme tidsplaner har ifølge skolelederne betydet, at der ikke har været gode muligheder for at involvere lærere og pædagoger i de strategiske beslutninger. En skoleleder bemærker i den forbindelse, at skolelederne blev bedt om at tage stilling til, hvilke indsatser der skulle igangsættes på skolerne. Da der ikke havde været tilstrækkelig tid til at involvere lærere og pædagoger, måtte lederne tage det forbehold, at de fortsat havde behov for dialog med medarbejderne. En skoleleder uddyber:

Vi har været igennem et forholdsvis omfattende e-læringsforløb, hvor vi blev bedt om at tage stilling til mange ting, som vedrører, hvilke tanker vi har om, hvad der kan gøres på den skole, vi nu er på, i det her fireårige forløb. Og der har vi hele tiden måttet tage det forbehold, at vi kan have en mening om det, vi kan gøre os forestillinger om det, og vi kan også tro på, at det bliver nok stort set sådan. Men hvis vi skal have medarbejdergruppen med, så er de nødt til også at have været igennem de første e-læringsforløb.

Skolelederne vurderer, at der stadig er en del lærere på skolerne, som har svært ved at se formålet med programmet. De vurderer dog, at det er en fordel, at der er tale om et fireårigt forløb. Det betyder, at der er tilstrækkelig tid til at få lærerne involveret.

Kompetenceudvikling for lederne

Skolelederne vurderer e-læringsforløbene for skoleledere forskelligt. Mens nogle skoleledere oplever, at forløbet ikke havde nogen stor værdi, vurderer andre, at den analyse af data, som de gennemførte i forbindelse med forløbet, har givet arbejdet på skolen en tydelig retning. Ledelsen blev afklaret omkring, hvilken forandring den ønskede at skabe. Der er dog også ledelsesteams, som synes, at det har været en udfordring at deltage i e-læringsforløbet. Et eksempel er et forholdsvis nyt ledelsesteam, som ikke oplever, at det var parat til at gennemføre forløbet, fordi der stadig var meget, der skulle afklares internt på skolen. Det er altså en generel vurdering, at forløbene opleves som pressede, men at de har medvirket til at sætte en retning for arbejdet. Som en leder konkluderer:

Det var arbejdskrævende og intensivt, men det var også godt.

Skolelederne har forskellige vurderinger af de dialogbaserede udviklingssamtaler. Nogle skoleledere vurderer, at der ikke var tilstrækkelig tid til at få grundig sparring under den første runde af samtalerne. Andre har mere positive erfaringer. De vurderer, at samtalerne var en positiv oplevelse, fordi de blev tvunget til på forhånd at beskrive meget tydeligt, hvad de ville arbejde med på skolen, og med tydelig reference til data fra kortlægningen.

Sparringssamtalerne blev gennemført i to runder, og det vurderes positivt, at der i anden runde var afsat mere tid til sparring. Samtalerne pegede fremad, og lederne fik en meget konkret sparring, som de kunne bruge direkte i deres arbejde.

Lederne fremhæver, at det har været et vigtigt læringspunkt for dem undervejs i processen at bruge længere tid på analysedelen. De har tendens til hurtigt at orientere sig mod handlemuligheder. En skoleleder forklarer om denne tendens:

Vi er tilbøjelige på vores sted, og det er egentlig, uanset om du taler ledelse eller medarbejdere, til at handle, og det skal helst gå hurtigt, og der skal ske noget i morgen. Men at give os den der tid til at få det bearbejdet ordentligt og få det analyseret ordentligt, det har været en øvelse og vil jo nok også fortsat være det i forløbet fremadrettet.

Lederne oplever, at de i starten af forløbet havde en tendens til at ville bortforklare resultaterne fra kortlægningen, men den tilbøjelighed har de forsøgt at lægge af sig. En leder uddyber denne pointe i nedenstående citat:

Vi prøver ikke på at komme med undskyldninger eller forklaringer om, at "det er også, fordi ...", og derfor kan vi ikke rigtig gøre noget ved det". Vi prøver på at tage de data, vi har, og forholde os til dem og tænke "hvor er det, vi gerne vil være i T2 i forhold til det, vi har?".

Lederne forklarer, at det handler om ikke at stoppe ved det overordnede resultat, men blive ved med at være nysgerrige og dykke længere ned i data.

E-læringsforløb for lærere og pædagoger

Skolelederne oplever, at selvom en del lærere og pædagoger har været usikre på at gå i gang med opgaven og har haft svært ved at se formålet med forløbet, har de alligevel arbejdet fokuseret med data, og de har været nysgerrige efter at se, hvad den nye form for data kunne belyse. Forløbet blev, som en af skolelederne siger, en god vej ind i arbejdet med data. Lærerne er blevet holdt fast på ikke bare at gå i handlingsmode, men at blive i analysefasen og prøve at forstå årsagerne til de data, som de arbejder med. Skolelederne vurderer, at forløbet for lærerne har sat gode drøftelser i gang i teamene.

Lærernes e-læringsopgaver har ifølge skolelederne været af svingende kvalitet, fordi det ikke er alle, der i tilstrækkelig grad har nået at fordybe sig i data. Men skolelederne har primært fået positive tilbagemeldinger fra lærerne om arbejdet med data fra kortlægningen. Lærerne afleverede deres e-læringsopgaver til den kommunale konsulent. Det var dog et problem, at skoleledelserne ikke indgik i processen og fx ikke fik mulighed for at læse opgaverne. Skolelederne oplevede, at forløbet for lærere og pædagoger i for høj grad blev afviklet sideløbende med aktiviteterne for skolelederne, og der var behov for, at ledelsen blev tænkt med. Der er derfor udviklet en ny model for feedback på opgaverne næste år. Der er stadigvæk en kommunal ressourceperson tilknyttet hver skole eller hvert team, men lederne skal sammen med ressourcepersonerne give respons på opgaverne.

7.3 Arbejdet med kortlægningen

Både forvaltningen og skolelederne vurderer, at arbejdet med data er forløbet positivt på skolerne. Skolelederne vurderer, at data fra kortlægningen har været en øjenåbner, og at nye problemstillinger er blevet identificeret. Datamaterialet gør dem klogere med hensyn til, hvor de skal allokere ressourcer, og hvor de skal fokusere deres opmærksomhed. Nogle af de problemstillinger, der blev synlige i forbindelse med kortlægningen, var velkendte, men nu kan skolelederne være mere specifikke og arbejde på baggrund af bedre dokumentation. Skolelederne sætter pris på, at programmet ikke bare fokuserer på indsamling af data, men i høj grad hjælper dem med og endda presser dem til at arbejde med data og igangsætte indsatser på baggrund af data. Skolelederne er tilfredse med portalen og mulighederne for selv at arbejde med data. Det styrker deres arbejde med data, når de selv kan generere rapporter og sammenholde data.

De kommunale konsulenter havde en central rolle i forbindelse med skolernes arbejde med data fra kortlægningen. Konsulenterne deltog på alle skoler i møder med teamkoordinatorerne og skoleledelsen, og de holdt oplæg for alle medarbejderne på de møder, hvor man påbegyndte arbejdet med analyse af data. Skolelederne vurderer, at de kommunale ressourcepersoner har styrket arbejdet med data på skolerne, da de har kunnet bidrage med et eksternt perspektiv på data. En skoleleder forklarer:

Hvis jeg bare havde siddet med mine seks teamkoordinatorer og sagt "nu skal I høre her, sådan og sådan ser data ud, hvad tænker I om det?". Så var det blevet lidt sådan for og imod. Men det, at der kommer en udefra, godt nok fra det kommunale system, men udefra, og siger "jamen, sådan her ser det ud". Det kan man jo ikke anfægte, altså, det er jo billedet på det tidspunkt.

Lærernes og pædagogernes arbejde med data foregår i forskellige typer af teams. Disse teams følger oftest den almindelige teamorganisering på skolerne. Skolelederne har nemlig lagt vægt på, at arbejdet med data blev lagt ind i det almindelige teamarbejde på skolerne. Arbejdet med data skal ikke anskues som en ekstra opgave, men derimod integreres i teamets møder, fx som et fast punkt på dagsordenen.

Skolelederne vurderer, at analysen af data kan anvendes til at bryde med den privatpraktiserende undervisning, som stadig eksisterer nogle steder på skolerne. Den fælles proces med analyse af data og udvikling af indsatser ser ud til at skabe et fælles fokus og en ny åbenhed i teamsamarbejdet. Skolelederne vurderer desuden, at dataene er meget værdifulde i forbindelse med kommunikationen med forældrene. Nogle af de udfordringer, som man i forvejen kendte til på skolerne, kan nu dokumenteres og diskuteres på et mere præcist grundlag:

Man kan gå ind og sige "nu har vi nogle data, der er nogle udfordringer her omkring pigerne i 3. B, lad os gå ind her, nu indkalder vi forældrene til et møde, og så fortæller vi dem sådan og sådan", og så sidder forældrene og siger "okay, jamen, jeg har jo selv svaret på det, så det er nok rigtigt, at det er sådan, det er". Altså, vi kan bruge dokumentationen til at hæve vores argumentation en tand op på en måde, som vi ikke kunne før.

Skolelederne bruger data fra kortlægningen i deres ledelsesarbejde. En skoleleder fortæller eksempelvis, at kortlægningen pegede på, at der i en afdeling var meget negative lærer-elev-relationer og lave forventninger til eleverne. Det betyder, at der siden er blevet indført elev-/læringsamtaler, og at ledelsesteamet er begyndt at deltage i undervisning og teammøder i afdelingen.

Skolelederne giver udtryk for, at der var en række overraskende fund i data. På en skole blev man fx meget overrasket over elevbesvarelsener. Medarbejder- og forældrebesvarelsener var positive, men elevernes var meget kritiske. På en anden skole viste analysen af data, at drengenes resultater var dårligere end pigernes på en række parametre. Og det har skabt et fokus på, hvordan skolen kan støtte drengenes læring og trivsel. På en tredje skole blev man som sådan ikke overrasket over de problemstillinger, som data pegede på, men det stod værre til, end man havde forventet. Resultaterne i udskolingen var problematiske med hensyn til struktur og feedback til eleverne. Skolelederen uddyber:

Vi var godt klar over, at det var der, vi ville have en udfordring, men at det var så slemt, den havde vi nok ikke helt set, og det havde lærerne heller ikke. Det var en øjenåbner for dem [udskolingsteamet], for de er nok det team på skolen, som er mest lukket omkring sig selv og siger "vi kører bare, vi kan tingene, der er bare styr på det". Så for dem har det været en øjenåbner, og det har også været der, de så har sagt "det skal vi have fat i".

Det er dog ikke alle lærere, der har haft tillid til data. Skolelederne gengiver eksempler på lærerteams, som har været utilfredse med eller uforstående over for det billede, som data tegner. Derfor har de efterfølgende på egen hånd gennemført mindre undersøgelser i klasserne. Skolelederne vurderer disse initiativer positivt, fordi lærerne dermed går i gang med at forholde sig undersøgende og analytisk til deres egen praksis.

7.4 Valget af kompetencepakker

Der er stor tilfredshed med de udbudte kompetencepakker på forvaltningsniveau. Man har valgt en model, hvor der vælges en pakke på forvaltningsniveau, som alle skoler gennemfører, og en pakke på skoleniveau. På forvaltningsniveau har man valgt den kompetencepakke, der vedrører social arv i et didaktisk perspektiv. Den skal gennemføres på alle skoler i foråret 2017.

Skolelederne vurderer, at den kompetencepakke, der er valgt på forvaltningsniveau, er meget relevant. De konstaterer, at det er en generel udfordring på skolerne i området at arbejde didaktisk med fokus på ulighed og social arv:

Jeg synes, det er godt valgt, fordi jeg tænker, det er vores allesammens udfordring, mere eller mindre, her i Vesthimmerland, at vi har nogle udfordringer med hensyn til det socio-økonomiske. Hvis ikke den havde været valgt fra forvaltningens side, så var den kommet med på en anden led, så det er fint, at vi ligesom har fået den løftet op som paraplyen over det hele.

Skolelederne er samstemmende tilfredse med, at de nu skal arbejde data- og forskningsinformeret med de udfordringer, der handler om ulighed og social arv. De oplever, at programmet har været med til skabe en øget forståelse af de opgaver, der skal løses på skolerne, også på det politiske niveau i kommunen. Som en skoleleder konstaterer, viser kortlægningen meget tydeligt, at elevernes sociale baggrund har stor betydning i skolen.

Ud over den fælles kompetencepakke har skolerne valgt en kompetencepakke. Det er op til den enkelte skole, og på nogle skoler det enkelte team, hvilken kompetencepakke man ønsker at

gennemføre. Begrundelsen for, at nogle skoleledere lader det være op til det enkelte team at vælge kompetencepakke, er, at kompetencepakken skal give mening i forhold til de udfordringer, teamet identificerer og vælger at arbejde med. Skolelederne ønsker dermed at sikre lærernes ejerskab. En skoleleder fortæller fx, at skolens data ikke peger entydigt på en bestemt kompetencepakke. Resultaterne var forskellige for de enkelte teams. Derfor blev det besluttet, at det enkelte team selv skulle vælge. Skolelederen forklarer denne beslutning på følgende måde:

For at det giver mest mulig mening, og for ikke at gå i et projekt, som lærerne bliver påduttet, men i stedet finder mening i, jamen, så skulle de have valget.

Generelt vurderer skolelederne, at der er en god kobling mellem data og de kompetencepakker, som lærerne har valgt. En skoleleder konstaterer, at lærernes valg er begrundet i data:

Man må sige, at personalets vurderingsevne i den her sammenhæng er ganske udmærket, sagt på dejligt nordjysk.

Der er ikke i alle tilfælde tale om, at data peger entydigt på en bestemt kompetencepakke. Der er snarere tale om, at lærerne på baggrund af deres analyse af data er nået frem til nogle indsats- eller fokusområder, som de gerne vil arbejde med. Herudfra vælger de så en kompetencepakke.

På andre skoler har ledelsen valgt en kompetencepakke for alle teams på skolen. På en skole vurderede ledelsen, at der generelt på skolen var behov for at arbejde med klasseledelse og feedback. Ledelsen oplever, at der var et tydeligt mønster i skolens data, som betød, at denne pakke med fordel kunne gennemføres af alle. En anden skoleleder argumenterer for, at en fælles kompetencepakke kan styrke sammenhængskraften på skolen.

7.5 De fremadrettede perspektiver

Skolelederne påpeger, at kompetencepakkerne er den primære kompetenceudvikling, der gennemføres på skolerne i denne periode (ud over kompetenceudviklingen for de lærere, der gennemfører en linjefagsuddannelse). Flere skoleledere giver udtryk for, at der i denne periode ikke gennemføres andre, mindre kurser.

De giver udtryk for, at der i deres perspektiv er store fordele ved den form for kompetenceudvikling, der gennemføres i forbindelse med kompetencepakkerne. Fordelene handler om, at de pædagogiske drøftelser i teamene styrkes, og at medarbejderne i gruppen derved udvikler sig selv og hinanden gennem de fælles faglige drøftelser og refleksioner. En skoleleder er på denne baggrund fortaler for modellen, og han uddyber dette synspunkt:

Det her, det er jo med til at flytte en hel organisation, fordi de er af sted sammen eller sidder sammen, taler, drøfter, diskuterer og begynder ud fra det at kende hinanden endnu bedre og også kan begynde sammen at flytte sig. Så jeg tænker, at det her, det er vejen frem.

Skolelederne giver dog også udtryk for, at der er behov for, at kompetenceudvikling ikke alene sker i teamet gennem e-læringsforløb. De oplever, at der er et behov for fælles drøftelser og for deltagelse af eksterne oplægsholdere/facilitatorer, der løbende samler op på og faciliterer processen. De er opmærksomme på, at e-læringsforløbene er en relativt billig model, og de understreger, at de ikke vurderer, at al kompetenceudvikling kan gennemføres på denne måde fremover. En skoleleder understreger eksempelvis, at der også er fordele ved de individuelle forløb og den kompetenceudvikling, der gennemføres uden for skolen, fordi den kan bidrage med ny viden og inspiration til organisationen. En anden skoleleder peger på behovet for aktionslæring, fordi den form for læring kan skabe andre typer af forandringer i praksis.

Skolelederne fremhæver desuden to punkter, som de vurderer, er meget vigtige fremover. Det første punkt handler om, at det er vigtigt, at kortlægningen gennemføres på samme måde i anden runde, altså at der ikke ændres i spørgsmålene, så det er muligt at sammenligne mellem de to indsamlingsrunder. Det andet punkt handler om, at programmet er meget omfattende og

kræver meget tid og mange ressourcer. Derfor lægger skolelederne vægt på, at det er afgørende, at programmet ikke skubbes til side af andre projekter. Det skal stadig have tid og fokus på skolerne og i forvaltningen, hvis det skal blive til gavn for skolerne.

Appendiks A

Evaluering af Program for læringsledelse: notat på baggrund af interview med programkoordinatorer

I dette notat sammenfattes hovedpunkter fra de tre fokusgruppeinterview, som Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) i april 2016 gennemførte med programkoordinatorer fra de 13 kommuner. Formålet er at stille viden fra interviewene til rådighed for programmet så tidligt som muligt, så der er mulighed for at bruge denne del af evalueringen formativt.

Interviewene belyste kommunernes foreløbige erfaringer med at deltage i programmet. Centrale temaer i forbindelse med interviewene var kommunernes anvendelse af den kortlægning, der blev gennemført i efteråret 2015, og deres vurdering af den kompetenceudvikling, der er blevet gennemført i efteråret 2015 og foråret 2016.

I juni 2016 blev der gennemført interview i fire udvalgte kommuner. Analysen af disse data afrapporteres i en kort evalueringsrapport i foråret 2017. Dette notat vedrører alene interview med programkoordinatorer fra de 13 kommuner.

I notatet sættes først fokus på programmets styrker og udfordringer, som de formuleres i de tre interview med programkoordinatorerne. Dernæst belyses tre centrale temaer fra interviewene. Det drejer sig om rollen som programkoordinator, arbejdet med data fra kortlægningen på skolerne og i kommunerne og e-læringsforløbene for skolelederne.

Programmets styrker

Programmet opleves som relevant og brugbart i kommunerne. En koordinator betragter programmet som "en hjælpende hånd til at få implementeret folkeskolereformen", og det fremhæves i en række af kommunerne, at programmet er med til at skabe et fælles fokus og et grundlag for en fælles indsats, når skolerne bliver samlet om opgaven.

Arbejdet med data fra kortlægningen medfører ifølge programkoordinatorerne en vigtig kulturforandring på skolerne. Kortlægningen skaber gode muligheder for at opnå ny viden om elevernes læring og trivsel, og skolerne vurderer, at dataene fra kortlægningen er relevante:

De data, vi samler ind, skal bruges i det daglige pædagogiske arbejde med børns læring, dvs. at det er på lærer- og pædagogniveau, at det her skal tages alvorligt, det er data, der skal bruges.

En anden koordinator supplerer:

Vi har fået virkelig meget ud af de data. Det er en gave, når man ser det komme ud og leve i et 2.-klasse team, så står det stærkt.

Det er centralt for programkoordinatorerne, at programmet har givet kompetencer og ekspertise med hensyn til databearbejdning. De vurderer, at programmet på længere sigt vil kunne styrke teamsamarbejdet på skolerne gennem det systematiske arbejde med data fra kortlægningen.

Det fremhæves i interviewene, at programmet er med til at angive en retning, og med en koordinator's ord er programmet "samlede for et skolevæsen".

I nogle kommuner giver koordinatorene udtryk for, at programmet fungerer som en løftestang for de initiativer, som kommunen allerede har iværksat. En programkoordinator giver udtryk for dette synspunkt på følgende måde:

Vi skal kunne det her alligevel, her får vi bare noget hjælp til en opgave, som vi ikke helt selv ville kunne løfte.

Programmets udfordringer

Der er dog også en række udfordringer, og de vedrører især information, tidsplaner og logistik i forbindelse med programmets aktiviteter.

Programkoordinatorerne oplever, at der er meget information og meget logistik i forbindelse med programmet. Der er derfor stort behov for koordinering på forvaltningsniveau, og de vurderer, at der har manglet overblik over det samlede forløb og over tidsplaner og tidsfrister undervejs.

De vurderer også, at det er nødvendigt med et fokus på at omsætte programmet til den konkrete kommunale virkelighed og til de arbejdsgange, der er i forvaltningen og på skolerne.

Flere programkoordinatorer taler om, at programmet ikke primært skal implementeres, men snarere skal realiseres i en særlig kommunal kontekst i et samspil med tidligere og nuværende indsatser i kommunerne. En programkoordinator forklarer:

Vi kan ikke tage noget 1:1 og gå ud og gøre det 1:1. Det kan vi ikke. Så det med at lave den lokale realisering, oversættelsesarbejdet, det er en stor opgave. Jeg har haft et meget tæt samarbejde med skolelederne om det. Vi mødes hver 14. dag, nærmest. Der er et stort behov for, at vi får diskuteret det her sammen med skolelederne, som jo reelt er dem, der realiserer programmet i praksis.

Programkoordinatorerne oplever ikke, at dette oversættelsesarbejde har været medtænkt eller indarbejdet i forbindelse med planlægningen af programmet. Efter deres vurdering har programmet ikke i tilstrækkelig grad taget højde for oversættelsesarbejdet og dets karakter, og de vurderer, at der har manglet en understøttelse af det arbejde, der sker på forvaltningsniveau.

Programkoordinatorerne har oplevet, at de i forbindelse med hver enkelt programaktivitet har haft brug for dialog med skolelederne. Og de oplever ikke, at der er blevet taget højde for disse processer i tidsplanerne:

For hver aktivitet, opgaveleverance, så har vi haft brug for at gå i dialog med skolelederne. Først lige lande heroppe og finde ud af, hvordan det passer med alt det, vi i øvrigt gør, og dernæst få afstemt med skolelederne. Det har været en kæmpe udfordring. Vi har ikke haft tid nok til at massere det ind og afstemme det med skolerne. Og det har gjort, at det meget ofte er blevet meget presset. Meget korte tidsfrister og lidt ude af sync med alt det, vi ellers har gang i.

Denne kritik går igen i en række af kommunerne. De peger på, at programmets volumen har været en udfordring, og på, at den store afhængighed af Lars Qvortrups særlige kompetencer har gjort programmet ufleksibelt og sårbart.

Generelt efterspørger programkoordinatorerne mere tydelighed med hensyn til tidsplaner og de enkelte programaktiviteters indhold. De efterlyser en højere grad af tilpasning til den praktiske hverdag i den kommunale forvaltning og på skolerne.

I interviewene efterlyser deltagerne en løbende og mere systematisk evaluering af programaktiviteterne. De vurderer, at der burde samles mere systematisk op på kompetenceudviklingsaktiviteterne, ikke mindst når de gennemføres i så mange kommuner og for så mange medarbejdere.

Endelig vurderer nogle programkoordinatorer, at der ikke har været tilstrækkeligt fokus på kobling mellem niveauerne. Der har været gennemført forløb for ressourcepersoner på forvaltningsniveauet, teamkoordinatorer på skolerne, skoleledere m.m., men der har ikke i tilstrækkelig grad været mulighed for at arbejde på tværs af niveauerne.

Det helt store problem i det her er at få tingene til at hænge sammen fra top til bund; whole-system-approach taler programmet jo også rigtig meget om, men de har faktisk ikke selv gjort noget for at få alle de her niveauer til at hænge sammen. Den sammenhængskraft, der skal være imellem de her led, det har jeg brugt rigtig meget tid på, og det tror jeg, vi alle sammen har. Det kunne man godt lære af i programsammenhæng.

Rollen som programkoordinator

Programkoordinatorerne oplever, at det har været vigtigt for dem og for deres funktion at være et skridt foran hele tiden for at kunne binde projektaktiviteterne sammen. Men de oplever ikke, at det i alle tilfælde har været muligt.

Som programkoordinator synes jeg, at det er en stor udfordring ikke at være foran, bare lige to skridt foran. I rigtig mange tilfælde blev vi præsenteret for det på samme tid som alle de andre.

Med hensyn til udviklingen af kompetencepakkerne peger programkoordinatorerne fx på, at skolelederne ikke var forberedte på at skulle indgive deres ønsker på stående fod i forbindelse med en kursusdag, og udtrykte frustrationer over ikke at være blevet varslet på forhånd, så de internt kunne koordinere deres ønsker.

Programkoordinatorerne vurderer, at der på nogle skoler er kommet unødigt modstand mod programmet, fordi programkoordinatorer og andre ressourcepersoner på forvaltningsniveau ikke har kunnet forberede ledere og lærere tilstrækkeligt til de enkelte aktiviteter.

I forbindelse med gennemførelsen af kortlægningen var der fx en del forvirring på skolerne og i kommunerne. Programkoordinatorerne modtog mange henvendelser fra skolerne, men de havde ikke tilstrækkelig information om eller adgang til kortlægningen (fordi de ikke havde login-oplysninger) til at kunne svare præcist.

Programkoordinatorerne giver udtryk for, at de befinder sig i en form for krydspres. En koordinator forklarer det på denne måde:

Alle er usikre i en forandringsproces, og så skal man stå og argumentere for, at vi lægger stenene, samtidig med at vi træder. Det har vi godt nok sagt mange gange.

Arbejdet med data fra kortlægningen på skolerne og i kommunerne

Programkoordinatorerne vurderer, at programmet blev meningsfuldt for ledere og lærere/pædagoger på skolerne, da data blev tilgængelige. Indtil da havde programmets formål fremstået temmelig uklart for flere deltagere.

I flere tilfælde har programkoordinatorerne samarbejdet med skolelederne om det analytiske arbejde med data. De oplever, at skolerne bliver skarpere på resultaterne af kortlægningen, når analysen af data gennemføres som en fælles proces. En koordinator forklarer om denne fremgangsmåde:

Vi sidder helt tæt inde strategisk sammen med ledergrupperne, læser data, planlægger indsatser og trækker de folk ind, vi synes, skal trækkes ind.

Skoleledelserne har ikke alle steder været tilstrækkeligt klædt på til arbejdet, og det betyder, at programkoordinatorerne i nogle af kommunerne har været meget tæt på skolernes arbejde:

Det er noget, vi har skullet trække som programkoordinatorer og sige, fx at "nu er det vigtigt, at I også får fulgt op på jeres medarbejdere"; der er masser af opgaver, som de ikke på forhånd havde set, var der. Fordi de ikke er blevet klædt på til ledelsesrollen.

E-læringsforløb for skolelederne

Der er forskellige erfaringer med e-læringsforløbene for ledere i de 13 kommuner. Nogle steder har det ikke været muligt at gennemføre hele forløbet, fordi tidsplanen var for presset. I andre kommuner har lederne arbejdet målrettet og systematisk med e-læringsmodulerne. I nogle kommuner vurderer koordinatorerne, at forløbene har flyttet lederne rigtig meget, men også, at det opleves som relativt tidskrævende. En koordinator vurderer forløbene på følgende måde:

De har arbejdet seriøst med e-læringsmodulerne, det er virkelig et kompetenceløft med en gavnlig effekt. Vi har også evalueret med skolelederne, og de har fortalt, at e-læringen har været rigtig god. Det, de ville have ønsket, var, at det ikke var parallelt med deres medarbejdere, og at det var over længere tid, fordi de gerne ville nå at arbejde mere med tingene. Men det har været rigtig relevant.

Der er dog stor kontrast mellem kommunerne på dette punkt. En kommune oplevede fx, at tidsplanen var for presset til, at det var muligt at gennemføre forløbet, en anden kommune oplevede, at forløbet var mindre relevant, fordi skolelederne allerede havde arbejdet med præcis det stof, som e-læringsforløbene omfattede. Programkoordinatorerne efterlyser i den forbindelse mulighed for at tilpasse forløbene til deltagernes konkrete behov. Programkoordinatorerne vurderer, at de kunne have skabt bedre vilkår for ledernes arbejde med e-læringsforløbet, hvis de var blevet forberedt på forløbets indhold.

Programkoordinatorerne giver udtryk for, at der har været blandede erfaringer med de dialogbaserede udviklingssamtaler. Nogle skoleledere oplevede ifølge programkoordinatorerne, at samtalerne fungerede som eksaminer, og at der ikke var mulighed for reel dialog. Andre vurderer dialogssamtalerne meget positivt som en mulighed for forskningsmæssig sparring på konkrete analytiske fund. Programkoordinatorer giver desuden udtryk for, at de oplevede dagene som en god mulighed for at komme tæt på skoleledernes arbejde med og perspektiver på brugen af data i deres ledelsesarbejde.

Afrunding

Samlet set udtrykker programkoordinatorerne begejstring over de data, som programmet genererer. De vurderer, at data fra kortlægningen kan styrke den professionelle praksis gennem et stærkere fokus på elevernes læring og trivsel. De peger samtidig på, at programmets største udfordringer handler om den praktiske realisering og muligheden for tilpasning i de enkelte kommuner.

Flere aspekter af skolers og kommuners erfaringer med deltagelse i programmet vil blive belyst yderligere i forbindelse med de fire caseundersøgelser, som afrapporteres i efteråret.

**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

Østbanegade 55, 3.
2100 København Ø

T 3555 0101
E eva@eva.dk
H www.eva.dk

Danmarks Evalueringsinstitut udforsker og udvikler kvaliteten af dagtilbud for børn, skoler og uddannelser. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.

Læs mere om EVA på vores hjemmeside, www.eva.dk.
Her kan du også downloade alle EVA's udgivelser
– trykte eksemplarer kan bestilles via en boghandler.