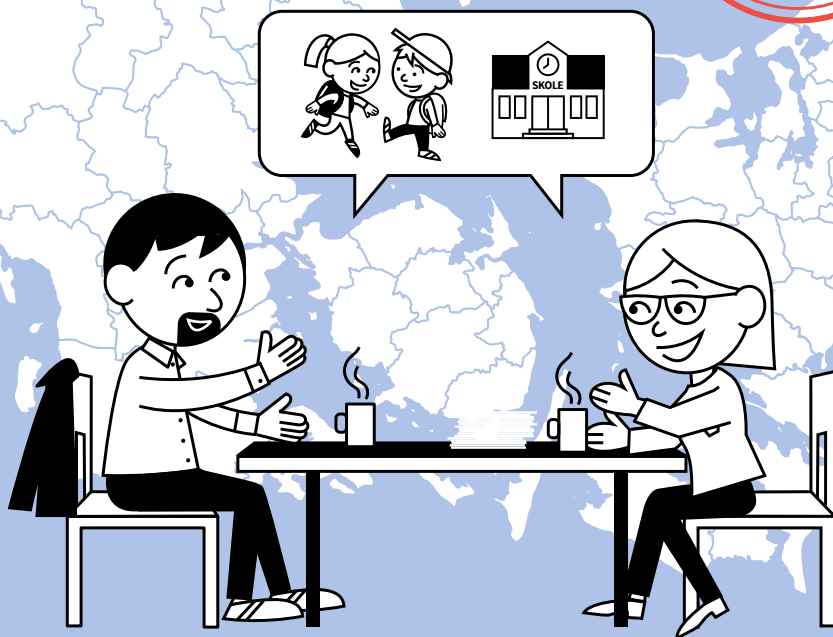


Samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse

En undersøgelse af samarbejdet om elevernes læring og trivsel på tværs af landets kommuner

Fakta og spørgsmål til refleksion



Indhold

3

Hvorfor denne udgivelse?

4

Fakta om samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse

8

Data

– fokus er på bestemte kvantitative datakilder

10

Sparring

– skoleledere har behov for at sparre med både forvaltningen og hinanden

12

Indsatser

– forvaltning og skoleledelse ser forskelligt på balancen mellem indsatser og ressourcer

15

Hvis du vil vide mere

Samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse

© 2019 Danmarks Evalueringsinstitut

ISBN www: 978-87-7182-251-9

Citat med kildeangivelse er tilladt

ISBN tryk: 978-87-7182-252-6

Design: BGRAPHIC

Illustration: BGRAPHIC

Tryk: Rosendahls

Hvorfor denne udgivelse?

Elevernes læring og trivsel er kernen i samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse landet over. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) undersøgte i 2017, hvordan samarbejdet konkret foregår, og hvor udfordringerne ligger. Undersøgelsen blev foretaget i tre danske kommuner.

Denne udgivelse ser på samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse på tværs af alle landets kommuner. Udgivelsen bygger videre på konklusioner fra undersøgelsen i 2017 og bidrager med nye perspektiver på, hvad samarbejdet består i, og hvad udfordringerne handler om inden for de tre områder; data, sparring og indsatser.

Derudover giver udgivelsen en række bud på, hvordan man kan styrke samarbejdets form og indhold – og i sidste ende elevernes læring og trivsel.

Udgivelsen henvender sig primært til forvaltningschefer og konsulenter på skoleområdet. Også skoleledere og beslutningstagere med interesse for skoleudvikling kan læse med.

Om datagrundlaget

Udgivelsen bygger på data fra en spørgeskemaundersøgelse foretaget i efteråret 2018 blandt landets skolechefer* og skoleledere. Spørgeskemaundersøgelsen blandt skolecheferne er en totalundersøgelse, hvor 74 % har svaret. Spørgeskemaundersøgelsen blandt skolelederne er en stikprøveundersøgelse blandt 800 skoleledere med en svarprocent på 41 %. Du kan læse mere om undersøgelsen og finde den bagvedliggende tabelrapport på EVA's hjemmeside www.eva.dk/grundskole.

Tre centrale udfordringer

Ifølge EVA's undersøgelse fra 2017 findes udfordringerne i samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse især inden for tre områder:

1. Data – det kan være svært at få skabt mening omkring arbejdet med data, da dialogen let kommer til at handle om resultater, og mindre om hvad der ligger bag resultaterne.
2. Sparring – den iboende asymmetriske relation mellem forvaltning og skoleledelse kan gøre det svært at diskutere vanskelige problemstillinger omkring elevernes læring og trivsel.
3. Indsatser – skoleområdet er kendetegnet ved stor udviklingsiver, og det er svært at skabe balance mellem indsatser og ressourcer.

Du kan læse mere om, hvad de tre centrale udfordringer handler om og få bud på håndteringen af dem i undersøgelsen *Samarbejde mellem forvaltning og skoleledelse om elevernes læring og trivsel* fra 2017.

* Betegnelsen skolechef dækker i denne udgivelse over den øverste chef for skoleområdet.



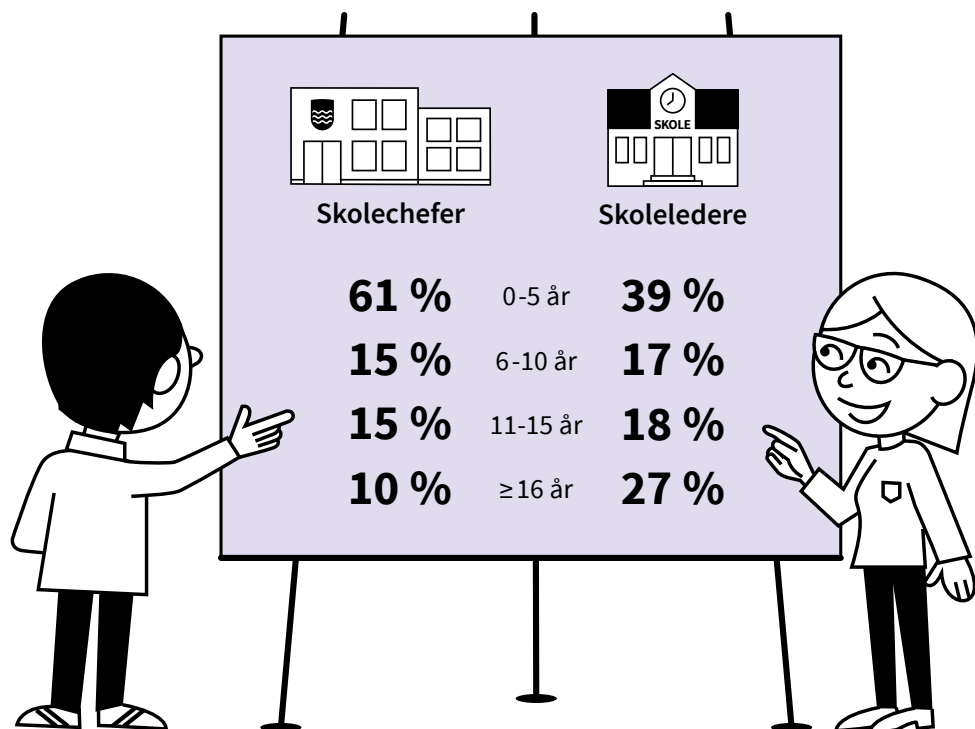
Fakta om samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse

Hvor meget erfaring har skolechefer og skoleledere i deres respektive funktioner? Hvor ofte har forvaltning og skoleledelse kontakt? Og hvor ofte mødes de og drøfter elevernes læring og trivsel med udgangspunkt i data? Det får du et overblik over på de følgende sider.

Så mange år i jobbet har skolechefer og skoleledere

Såvel skolechefer som skoleledere har typisk 0-5 års erfaring i deres funktion. Således har 39 % af skolelederne og 61 % af skolecheferne i undersøgelsen under fem års erfaring i deres funktion.

Til gengæld har 27 % af skolelederne over 16 års erfaring, mens det gælder for kun 10 % af skolecheferne.



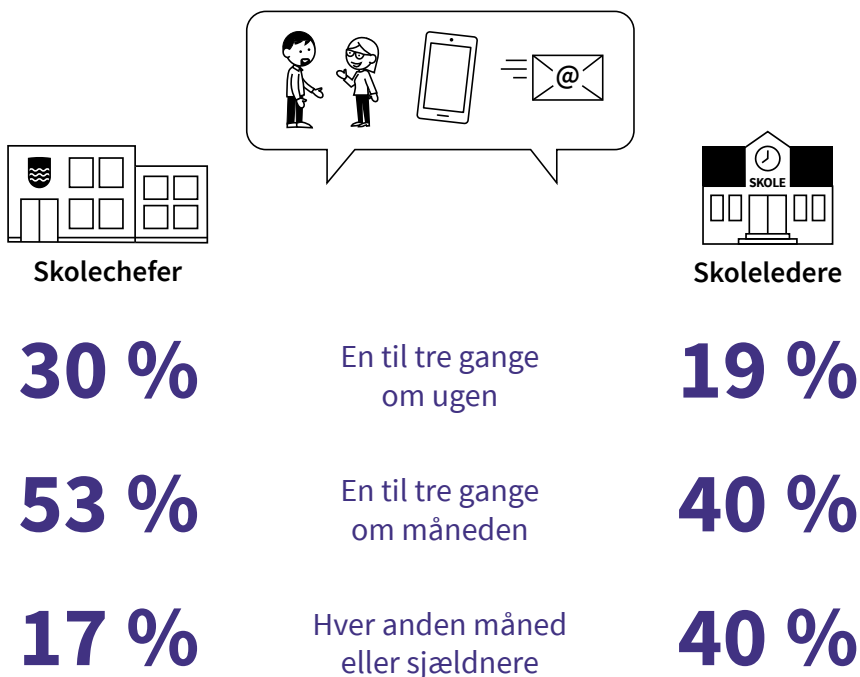
Note: Spørgsmålet til skolelederne lød: Hvor mange år har du været skoleleder i alt?

Spørgsmålet til skolecheferne lød: Hvor mange år har du arbejdet som en del af ledelsen på skoleområdet i en forvaltning?

Så ofte har forvaltning og skoleledelse kontakt med hinanden

Generelt har forvaltning og skoleledelse kontakt en gang om måneden eller oftere. Det angiver 59 % af skolelederne i undersøgelsen. 19 % svarer endda, at de har kontakt til forvaltningen en gang om ugen eller mere. 40 % af skolelederne svarer, at de har kontakt til forvaltningen hver

anden måned eller sjældnere. 2 % angiver, at de slet ikke har kontakt. Forvaltningerne vurderer generelt, at kontakten er hyppigere, end hvad skolelederne vurderer. Således svarer 83 % af skolecheferne, at de har kontakt med skolelederne en gang om måneden eller oftere.

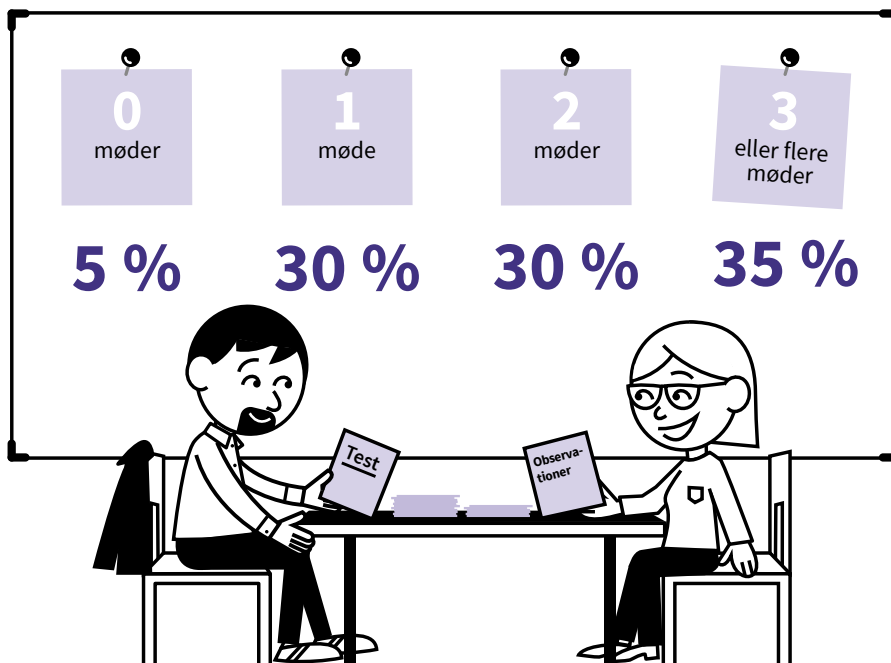


Note: Hhv. skolechefer og skoleledere er blevet spurgt til, hvor ofte de havde formel eller uformel kontakt i løbet af skoleåret 2017/18. Det kan være telefon- og mailkorrespondance, fællesmøder på tværs af skolerne, møder med forvaltningen, individuelle møder med skolechefen eller konsulenter fra forvaltningen mv. Skolecheferne er blevet bedt om at svare ud fra deres samarbejde med én skoleledelse, der er tilfældigt udvalgt.

Så mange gange om året mødes forvaltning og skoleledelse om data

Typisk mødes forvaltning og skoleledelse en til to gange om året for, med udgangspunkt i data, at drøfte elevernes læring og trivsel. Således svarer 30 % af skolelederne, at de mødes hvert halve år, og 30 % svarer, at de mødes en gang om året.

5 % svarer, at de ikke har den slags møder med forvaltningen. 35 % svarer, at de mødes tre gange om året eller oftere. Skolecheferne angiver generelt en lidt hyppigere mødefrekvens, end skolelederne gør.



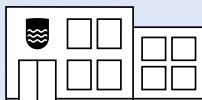
Note: Spørgsmålet til hhv. skolechefer og skoleledere lød: Hvor ofte havde forvaltningen/skoleledelsen i løbet af skoleåret 2017/18 møder med den udvalgte skoleledelse/forvaltningen, hvor I drøftede elevernes læring og trivsel med udgangspunkt i data? Infografikken angiver udelukkende skoleledernes svar.

1

Data

– fokus er på bestemte kvantitative datakilder

Disse datakilder indgår altid eller ofte på møderne om elevernes læring og trivsel

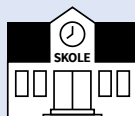


Skolechefer

Karakterer	Nat. trivselsmålinger	Nat. test	Faglige test	Overgang ungdomsuddann.	Fravær	Elevproduktioner	Elevselvevaluering	Læreres evaluering	Skolehjem	Øvrig viden Skriftlig
60 %	75 %	67 %	23 %	59 %	58 %	0 %	9 %	4 %	5 %	38 %

Kvantitative data

Kvalitative data



Skoleledere

Karakterer	Nat. trivselsmålinger	Nat. test	Faglige test	Overgang ungdomsuddann.	Fravær	Elevproduktioner	Elevselvevaluering	Læreres evaluering	Skolehjem	Øvrig viden Skriftlig
48 %	57 %	58 %	23 %	34 %	42 %	2 %	3 %	7 %	8 %	20 %

Kvantitative data

Kvalitative data

Note: Spørgsmålet til hhv. skolechefer og skoleledere lød: Hvor ofte indgår følgende datakilder på møderne med den udvalgte skoleledelse/forvaltningen om elevernes læring og trivsel? Skolecheferne er blevet bedt om at svare ud fra deres samarbejde med én skoleledelse, der er tilfældigt udvalgt.

Det viser undersøgelsen

Forvaltning og skoleledelse samarbejder om elevernes læring og trivsel med udgangspunkt i data. Begge parter svarer, at de går i dybden med data, fx når de bruger data til at forsøge at finde mulige forklaringer på udfordringer i forhold til elevernes læring og trivsel. Alligevel svarer både skolechefer og skoleledere, at det kan være vanskeligt at forstå, hvorfor de kvantitative data ser ud, som de gør.

Undersøgelsen giver et billede af, at samarbejdet om elevernes læring og trivsel primært er baseret på bestemte kvantitative datakilder, såsom nationale test, nationale trivselsmålinger, karakterer

og data vedrørende overgangen til ungdomsuddannelser. Kvalitative data, såsom observationer af undervisningen, elevproduktioner eller lignende, indgår sjældent i drøftelserne.

Bag om tallene

Undersøgelsen fra 2017 peger på, at det kan være svært at få skabt mening omkring arbejdet med data. En årsag til dette kan være, at samarbejdet er baseret på bestemte kvantitative datakilder. Disse perspektiver genfindes i denne spørgeskemaundersøgelse.

Sådan kan I styrke jeres samarbejde om data

For at blive klogere på, hvad der kan styrke elevernes læring og trivsel, kan det være meningsfuldt at arbejde med forskellige datakilder. Hvilke kilder, der er relevante at bringe i spil, afhænger af den konkrete sag. Mens kvantitative data bl.a. kan give et generelt billede af resultater på tværs af en skole eller en årgang, kan kvalitative data give indblik i, hvad der kan ligge bag resultaterne. Det kan derfor være en god ide at sætte fokus på både kvantitative og kvalitative data i jeres samarbejde. Overvej fx følgende spørgsmål:

1. Hvilke fund i jeres data vil det være relevant at få belyst yderligere?

Vurdér, hvilke resultater I ønsker at blive klogere på. I kan fx vælge at undersøge noget, I lykkes godt med, eller noget, I gerne vil forbedre. Fastlæg

gerne allerede forud for jeres møde, hvilke data I vil belyse yderligere. Det giver skoleledelsen mulighed for som forberedelse til mødet at indsamle viden fra flere forskellige datakilder, der kan gå bag om potentielle problemstillinger i de data, I har valgt at belyse for skolen.

2. Hvilke datakilder kan være med til at belyse, hvorfor jeres udvalgte fund ser ud, som de gør?

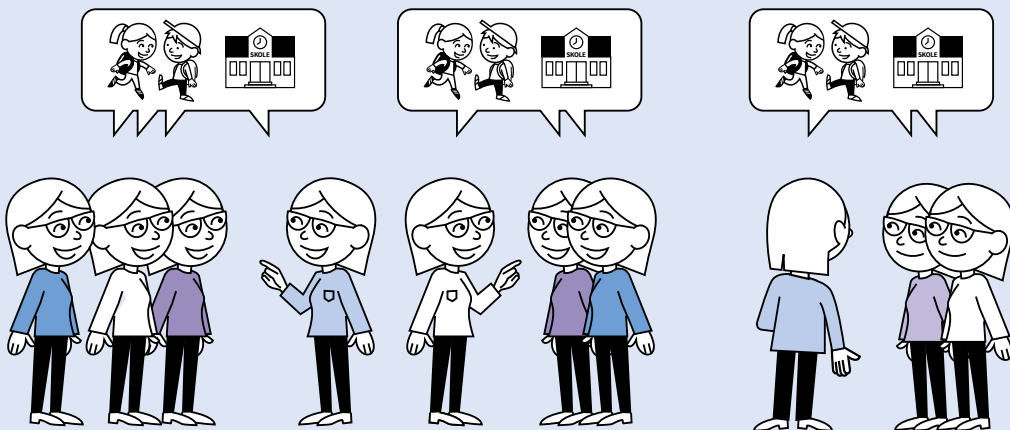
Hvilke kvantitative og kvalitative kilder, der er relevante, afhænger af, hvad I ønsker at blive klogere på. Overvej, hvad der kan understøtte jeres viden – er det fx lokale data i form af faglige test, elevproduktioner, observationer af undervisningen, samtaler med det pædagogiske personale eller lignende?

2

Sparring

– skoleledere har behov for at sparre med både forvaltningen og hinanden

Nogle problemstillinger vil skoleledere hellere drøfte med hinanden end med forvaltningen



Note: Skolelederne har svaret på følgende spørgsmål: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om jeres sparring med forvaltningen? Et af udsagnene lød: Nogle problemstillinger vil vi hellere tale med en anden skoleledelse om end forvaltningen.

Det viser undersøgelsen

Skolelederne svarer generelt, at forvaltningerne er tilgængelige og kan give kvalificeret hjælp, når der er brug for det. Undersøgelsen viser også, at godt syv ud af ti skoleledere (72 %) er enige eller delvist enige i, at de har problemstillinger, de foretrækker at drøfte med andre skoleledere, snarere end med forvaltningen.

Bag om tallene

Skoleledernes ønske om at sparre med hinanden om udvalgte problemstillinger kan skyldes, at der mellem skoleledelse og forvaltning er en indbyg-

get asymmetrisk relation. Dette er adresseret i EVA's undersøgelse fra 2017, der fx peger på, at nogle skoleledelser beskriver møderne om data med forvaltningen som en eksamenssituation. Her var anbefalingen at arbejde med tilliden i relationen mellem forvaltning og skoleledelse for at skabe grundlag for at tale om de vanskelige ting. Når skolelederne i spørgeskemaundersøgelsen svarer, at de ønsker at sparre med andre skoleledere, kan det også handle om, at de ønsker at trække på andre skolelederes erfaringer og kompetencer.

Sådan kan I styrke skoleledernes sparring med hinanden

Som forvaltning kan I understøtte, at skolernes ledere på flere niveauer får gode muligheder for at sparre med hinanden. Det kan både være formelt eller mere uformelt, fx ved at understøtte møder, hvor der er mulighed for erfaringsudveksling mellem skolerne. Overvej fx følgende to spørgsmål:

1. I hvilke fora/netværk i jeres kommune kan skolernes ledere sparre med hinanden?

Vurdér, hvilke af jeres mødefora og netværk, der giver skolernes ledere mulighed for at sparre med hinanden og dele erfaringer fra praksis.

2. Hvordan kan I bidrage til, at særligt nye skoleledere får opbygget et netværk med andre skoleledere?

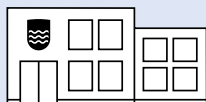
Mange skoleledere har relativt kort erfaring i stillingen. Overvej, om I skal iværksætte særlige initiativer, ud over jeres allerede etablerede møderække, for at skabe netværk, hvor de nye ledere kan deltage.

3

Indsatser

– forvaltning og skoleledelse ser forskelligt på balancen mellem indsatser og ressourcer

Det mener skolechefer og skoleledere kendetegner samarbejdet om indsatser



Skolechefer



Skoleledere

91 %

Ressourcerne vurderes, inden nye indsatser sættes i gang

26 %

80 %

Der diskuteres, om eksisterende indsatser skal lukkes ned

27 %

96 %

Forvaltningen er opmærksom på, at nye indsatser tager tid

71 %

Note: Hhv. skolechefer og skoleledere er blevet stillet følgende spørgsmål: I hvilken grad kendetegner følgende udsagn jeres samarbejde med den udvalgte skoleledelse/forvaltningen omkring indsatser på skolen? Mulige svarkategorier var "I høj grad", "I nogen grad", "I mindre grad" og "Slet ikke". Infografikken ovenfor illustrerer den andel af hhv. skolechefer og skoleledere, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad". Skolecheferne er blevet bedt om at svare ud fra deres samarbejde med én skoleledelse, der er tilfældigt udvalgt.

Det viser undersøgelsen

Det kan være en udfordring for skolerne at balancere indsatser og ressourcer. Med ressourcer henvises både til økonomiske, timemæssige, faglige kompetencer og overskud til at arbejde med indsatser og til at følge op undervejs. Undersøgelsen viser, at både skolechefer og skoleledere oplever et pres fra en række aktører om at igangsætte nye indsatser. Undersøgelsen viser desuden, at forvaltning og skoleledelse ser forskelligt på, hvorvidt der arbejdes med at prioritere skolernes ressourcer til indsatser. Skolecheferne angiver, at der tages hensyn til skolernes ressourcer, når der sættes nye indsatser i gang. Denne opfattelse deles kun i mindre grad af skolelederne, der derudover svarer, at de oplever et pres fra forvaltningen for at sætte nye indsatser i gang. Skolecheferne angiver desuden, at de oplever, at der er fokus på at diskutere, om eksisterende indsatser skal lukkes ned. Denne opfattelse deler skolelederne i mindre grad. Begge parter oplever dog, at forvaltningen er opmærksom på, at det tager tid at implementere nye indsatser.

Bag om tallene

EVA's undersøgelse fra 2017 peger på, at selvom skolelederne oplever en udviklingsiver, så er det ikke nødvendigvis antallet af indsatser, der afgør, hvorvidt en skole har mulighed for at arbejde kvalificeret med de indsatser, der er sat i gang. Det vigtige er, at der er et rimeligt forhold mellem de ressourcer, nye indsatser kræver, og de ressourcer, skolerne har til rådighed. Undersøgelsen fra 2017 pointerer yderligere, at forvaltningen har et ansvar for at hjælpe skolerne med at prioritere indsatserne. Denne spørgeskemaundersøgelse viser, at forvaltning og skoleledelse ikke er enige om, hvorvidt der arbejdes med at balancere indsatser og ressourcer.

Både skolechefer og skoleledere oplever pres for nye indsatser

86 % af skolelederne svarer i undersøgelsen, at de i høj grad eller i nogen grad oplever et pres fra forvaltningen om at sætte nye indsatser i gang. De oplever ligeledes et pres fra ministeriet (82 %) og fra lokalpolitikkerne (71 %).

Skolecheferne oplever, at presset for at sætte nye indsatser i gang primært kommer fra lokalpolitikkerne, dernæst fra ministeriet og endelig fra skolelederne selv. Således svarer hhv. 77 %, 73 % og 50 % af skolecheferne, at de i høj grad eller i nogen grad oplever et pres fra disse aktører for at sætte nye indsatser i gang.

Sådan kan I styrke kommunikationen om indsatser

Skolernes mulighed for at arbejde kvalificeret med at udvikle den pædagogiske praksis afhænger i høj grad af, at forvaltningen understøtter prioriteringen af indsatser. Forskellen i opfattelsen mellem forvaltning og skoleledelse tyder på et behov for bedre kommunikation om ressourcer og prioritering af indsatser. Her kan I som forvaltning gøre en vigtig forskel. Overvej fx følgende to spørgsmål:

1. Hvordan kan I skabe rammerne for en konstruktiv dialog om forholdet mellem indsatser og ressourcer?

Undersøg, om I også i jeres kommune har forskellige opfattelser af balancen mellem indsatser og ressourcer. Hvis der er forskel, så afdæk, hvad forskellene består i, og overvej, hvordan I som forvaltning kan bidrage til, at I får et fælles billede af, hvilke indsatser der er vigtigst at prioritere, og hvilke ressourcer skolerne har at arbejde med.

2. Hvordan kan I tydeliggøre, at det er vigtigt, at skoleledelsen leder opad i arbejdet med indsatser?

Det er ikke kun jer som forvaltning, der er sarringspartner for skolerne. Det gælder også modsat, idet I som forvaltning er afhængig af skolernes input for at få føling med, hvilke indsatser der er relevante for skolerne, og hvilke ressourcer, indsatserne kræver af skolerne i form af timer, medarbejdere osv. Når I drøfter nye mulige indsatser, kan I fx bede skolelederne om at komme med et udspil til, om der er indsatser, som ikke længere skal prioriteres.

Hvis du vil vide mere

Hent udgivelserne

Denne udgivelse bygger på en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt landets skolechefer og skoleledere i efteråret 2018. Du kan læse mere om undersøgelsen og dykke ned i tallene i den bagvedliggende tabelrapport på EVA's hjemmeside.



Du kan også læse undersøgelsen *Samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse om elevernes læring og trivsel* (EVA 2017) eller den tilhørende guide *Samarbejde om elevernes læring og trivsel – en guide til at styrke samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse*. Undersøgelserne fra 2017 er baseret på kvalitative interviews og observationer af møder i tre kommuner.

Du kan downloade både tabelrapport, undersøgelse og guide på www.eva.dk/grundskole

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gør uddannelse og dagtilbud bedre. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.



**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

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