

# Evaluering af kursusforløbet Skoleudvikling I Praksis for de gymnasiale uddannelser

Slutevaluering



DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT

# Evaluering af kursusforløbet Skoleudvikling I Praksis for de gymnasiale uddannelser

Slutevaluering

**Evaluering af kursusforløbet  
Skoleudvikling I Praksis for de  
gymnasiale uddannelser**

© 2015 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form  
på: [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

ISBN (www) 978-87-7958-847-9

# Indhold

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>Resume</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2</b>   | <b>Indledning</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1  | Om Skoleudvikling I Praksis (SIP)                              | 9         |
| 2.2  | Om denne evaluering  | 11        |
| 2.3  | Rapportens opbygning   | 12        |
| <b>3</b>   | <b>Praksisudvikling som følge af SIP</b>                       | <b>13</b> |
| 3.1  | Deltagernes vurdering af udbyttet af SIP samlet set            | 13        |
| 3.2  | Måder at få bragt viden og inspiration i spil på               | 14        |
| 3.2.1  | Møder og vidensdeling i forbindelse med SIP                    | 15        |
| 3.2.2  | Nedsættelse af arbejdsgrupper                                  | 16        |
| 3.2.3  | Skoler uden opfølgning på SIP                                  | 16        |
| 3.3  | Skolernes indsatsområder                                       | 17        |
| 3.3.1  | Brug af indikatorer til dialog om kvalitet                     | 18        |
| 3.3.2  | Arbejdet med omlagt skriftlighed                               | 19        |
| 3.3.3  | Samarbejdet på skolen  | 20        |
| 3.4  | Ledelsens tilgang til arbejdet med at anvende SIP              | 21        |
| 3.5  | Sammenfatning  | 25        |
| <b>4</b>   | <b>Tilrettelæggelse, gennemførelse og udbytte af SIP</b>       | <b>27</b> |
| 4.1  | Kursusledernes opgave  | 27        |
| 4.1.1  | At skabe en rød tråd på kursusdagene og tilpasse programmet    | 28        |
| 4.1.2  | At udvælge oplægsholdere til skoleoplæg                        | 28        |
| 4.1.3  | Tilrettelæggelse af workshops                                  | 29        |
| 4.1.4  | De fælles opsamlinger  | 30        |
| 4.2  | Skolernes udbytte af de enkelte elementer                      | 30        |
| 4.2.1  | Formiddagens program   | 31        |
| 4.2.2  | Eftermiddagens program   | 33        |
| 4.3  | Deltageres og kursuslederens forslag til kommende kursusforløb | 35        |
| <b>Appendiks</b>                                 |  |           |
| Appendiks A: Udbytte af det samlede kursusforløb |  | 37        |

# 1 Resume

I 2014 gennemførte Undervisningsministeriet (UVM) et kursusforløb, Skoleudvikling I Praksis (SIP), for alle skoler, der udbyder gymnasiale uddannelser. Formålet med kursusforløbet har været at støtte skolernes arbejde med at styrke og udvikle kvaliteten af elevernes læring. Et væsentligt sigte har været at sikre, at den nyeste viden om arbejdet med udvikling og kvalitet inden for sektoren bliver forankret i praksis.

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har for UVM gennemført en evaluering af kursusforløbet. Denne rapport belyser deltagerens udbytte og det lokale arbejde på skolerne med at omsætte viden og inspiration fra SIP i praksis. Desuden belyser evalueringen kursusledernes erfaringer med at tilrettelægge kursusdagene.

Sammenfattende viser evalueringen, at:

- En stor del af både lærerne og lederne vurderer, at SIP samlet set har været en inspirationskilde til nye og eksisterende indsatser på skolen.
- Workshopperne på kursusdagene er den aktivitet, der har givet deltagerne det største udbytte. Det bliver især fremhævet, at workshopperne gav konkret inspiration til det videre arbejde. Men kursuslederne måtte løbende omorganisere grupperne, fordi deltagerne havde forskellige opfattelser af, hvilke skoler de havde et udbytte af at sparre med.
- Den brede vifte af forskningsresultater og andre vidensinput, der indgik på kursusdagene i form af vodcast (kortere videooplæg) med forskere og andre videnspersoner, har deltagerne i høj grad fundet inspirerende. Skoleoplæggene på dagene var af varierende kvalitet, og nogle har været mere inspirerende for deltagerne end andre.
- Udbyttet af SIP på den enkelte skole hænger sammen med, hvilken tilgang ledelsen på skolen har valgt. En fælles, formaliseret tilgang er den ledelsesstrategi, der bedst understøtter, at udbyttet af SIP integreres i et samlet pædagogisk udviklingsarbejde.

Resultaterne uddybes i dette resume.

## **Deltagere på tværs af skoletyper og funktioner har fået et udbytte af SIP**

Spørgeskemaundersøgelsen blandt deltagerne i SIP peger på, at det samlede udbytte af at have deltaget i SIP ikke er forskelligt på tværs af de forskellige skoletyper og de forskellige funktioner, deltagerne har på skolen.

Samlet tilkendegiver 79 % af deltagerne, at det samlede kursusforløb i høj grad eller i nogen grad har været en inspirationskilde til det videre arbejde med eksisterende indsatser, og 71 % af deltagerne svarer, at SIP i høj grad eller i nogen grad har været en inspirationskilde til at igangsætte nye indsatser på skolen.

46 % af deltagerne tilkendegav umiddelbart efter den sidste kursusgang, at der var beskrevet konkrete indsatser på skolen som følge af SIP, mens 40 % af deltagerne svarede, at der allerede var igangsat indsatser. Heller ikke her er der signifikante forskelle på deltagerens svar, hverken når man ser på, hvilken skoletype deltagerne repræsenterer, eller når man ser på, hvilken funktion de har på skolen.

Deltagerne angiver, at SIP særligt har medvirket til at understøtte aktiviteter i relation til udvikling af undervisningen med fokus på bedre elevudbytte. 58 % af deltagerne vurderer, at SIP allerede har haft betydning på dette område, mens 73 % af deltagerne angiver, at der er planer om at igangsætte nye indsatser inden for området. Besøg på skoler, der har deltaget i SIP, viser, at lære-

re og ledere især peger på, at kursusforløbet har givet dem viden og inspiration til at arbejde med omlagt skriftlighed. Desuden understreger især ledelsesrepræsentanter, at SIP har været medvirkende til, at man i højere grad inddrager data om skolen fra UVM's databank i det lokale udviklingsarbejde. De interviewede ledelsesrepræsentanter har særligt peget på, at SIP har givet inspiration til at inddrage den socioøkonomiske reference – også kaldet løfteevne.

### **Udbyttet af SIP hænger tæt sammen med ledelsens tilgang til SIP**

Besøg på de deltagende skoler viser, at ledelsens tilgang til deltagelse i SIP og efterfølgende anvendelse af viden og inspiration fra kursusdagene spiller en afgørende rolle med hensyn til at få udbyttet af SIP integreret i arbejdet med styrke og udvikle kvaliteten af elevernes læring.

Besøgene på otte af de deltagende skoler viser overordnet set, at arbejdet med at udbrede, forankre og anvende udbyttet af SIP i praksis knytter sig tæt til den måde, som ledelsen på den enkelte skole har grebet skolens deltagelse i SIP an på. Vi har identificeret tre forskellige tilgange:

- En fælles, formaliseret tilgang: Tilgangen er kendetegnet ved, at ledelsen tager initiativ til, at viden og inspiration fra SIP om udvalgte temaer bliver spredt til alle eller til udvalgte grupper af lærere på skolen. De besøgte skoler, som er præget af denne tilgang, knytter det videre arbejde med denne viden og inspiration til skolens samlede udviklingsarbejde.
- En fælles, frivillig tilgang: Tilgangen er kendetegnet ved, at ledelsen tager initiativ til, at viden og inspiration fra SIP om udvalgte temaer bliver spredt på skolen, fx via møder eller pædagogiske udviklingsdage. Det er derefter op til den enkelte lærer og det enkelte team, hvordan denne viden og inspiration bliver anvendt.
- En individuel, frivillig tilgang: Denne tilgang er kendetegnet ved, at hver deltager selv spreder og anvender viden og inspiration fra SIP. Ledelsen har valgt ikke at udpege særlige temaer eller pointer fra SIP, men lader det være op til de deltagende ledere og lærere at anvende viden og inspiration fra SIP.

På nogle af de besøgte skoler har der således været en proces med en fælles opfølgning på eller drøftelse af, hvordan viden og inspiration fra SIP kan anvendes i det videre arbejde med kvalitetsudvikling på skolen, mens det på andre skoler ikke er tilfældet.

Den fælles, formaliserede tilgang er den strategi, der tydeligst understøtter en fælles og fokuseret indsats, der retter sig mod de udfordringer, skolen som helhed står over for. Derfor er en fælles, formaliseret tilgang den strategi, der ser ud til bedst at understøtte, at SIP på længere sigt kan medvirke til at styrke og udvikle kvaliteten af elevernes læring.

På de besøgte skoler, som tilkendegav, at de endnu ikke havde oplevet, at viden og inspiration fra SIP havde været med til at understøtte arbejdet med at styrke elevernes udbytte af undervisningen, var der en klar sammenhæng mellem ledelsens individuelle, frivillige tilgang – eller eventuelt fælles, frivillige tilgang – og den samlede oplevelse af ikke at have fået et tilstrækkeligt udbytte af SIP.

Evalueringen peger derfor samlet set på, at det er afgørende, at omsætning af viden og inspiration fra SIP er en ledelsesopgave. Det er i denne sammenhæng vigtigt, at der på den enkelte skole foretages en systematisk analyse af skolens udfordringer som helhed, så der er et tydeligt grundlag for at arbejde videre med udbyttet af kursusdagene.

### **Deltagernes udbytte af de enkelte elementer på kursusdagene**

I evalueringen har vi set nærmere på deltagerens udbytte af de enkelte elementer i evalueringen, så disse erfaringer kan inddrages i arbejdet med eventuelt kommende kursusforløb.

#### *Arbejdet i workshopgrupper gav det største udbytte*

Der er blandt deltagerne en oplevelse af, at workshopdelen på kursusdagene var det mest udbytterige. I workshopperne oplevede skolerne at få feedback fra andre skoler på deres egen praksis og samtidig have lejlighed til at opnå viden om, hvordan andre skoler arbejder med udvikling. Mange deltagere peger på, at workshopperne gav konkret inspiration til det videre arbejde med kvalitetsudvikling på skolen.

Allerede i midtvejsevalueringen blev det fremhævet, at sammensætningen af workshopgrupper var vigtig at genoverveje, fordi nogle skoler ikke oplevede at få et tilstrækkeligt udbytte, hvis de fx var i workshopgruppe med skoler, der var for forskellige fra dem selv. På SIP 3 og SIP 4 blev gruppensammensætningen på mange kursusspor ændret for de skoler, der ønskede det. Erfaringen efter SIP 3 og SIP 4 er, at workshopgrupperne fungerede bedst, når skoler med sammenlignelige udfordringer blev sat sammen. Erfaringen er dog, at ikke kun skoletypen er afgørende, men at også andre faktorer, fx hvor forberedt den enkelte skole er til kursusdagen, og hvilke temaer der er i fokus, er betydningsfulde for et godt samarbejde i en workshopgruppe.

#### *Deltagerne blev inspireret af ny viden gennem podcast*

En stor del af den viden og inspiration, som UVM har lagt ind i de fire kursusdage som grundlag for skolernes arbejde med at styrke og udvikle kvaliteten af elevernes læring, har haft form af podcast med forskere, skolerepræsentanter og andre videnspersoner. De udvalgte podcast var fælles for alle deltagere på tværs af de otte parallelle kursusspor.

Der er en udbredt tilkendegivelse blandt deltagerne af, at disse podcast har været inspirerende. I alt 61 % af deltagerne – og 88 % af de øverste ledere (rektorer/forstandere/direktører) – forestiller sig, at de vil benytte podcastene fremover. Interview med deltagere peger samtidig på, at der er forskel på, hvor relevante deltagerne oplevede, podcastene var. Denne vurdering handler i høj grad om temaerne, hvor nogle skoler oplevede, at mange af podcastene gav ny inspiration til det pædagogiske udviklingsarbejde, mens andre peger på, at ikke alle podcast i lige høj grad gav ny viden og inspiration.

På de to første kursusdage blev podcast fremvist på selve kursusdagen. Dette blev ændret, så der til hver af de to sidste kursusgange indgik tre-fire podcast som en del af forberedelsen. Der er udbredt enighed blandt både deltagere og kursusledere om, at denne ændring var positiv, fordi det gav en bedre dynamik og bedre mulighed for fælles drøftelser på kursusdagene.

#### *Skoleoplæg var af varierende kvalitet*

En anden kilde til viden og inspiration på kursusdagene var egentlige oplæg, som blev leveret af forskellige skoler på de otte forskellige kursusspor. Oplægsholderne blev rekrutteret af de otte grupper af kursusledere, der stod for at arrangere kursusdagene inden for de otte parallelle kursusspor. Der har derfor været afholdt mange forskellige skoleoplæg. Enkelte oplægsholdere gik igen fra det ene kursusspor til det andet, men på forskellige kursusdage.

Kursuslederne vurderer, at der har været stor forskel på kvaliteten af skoleoplæggene. Nogle oplægsholdere kunne konkretisere og illustrere udviklingsarbejde inden for et tema på en måde, der var inspirerende og overførbart for deltagerne, mens andre havde vanskeligere ved at præsentere lokale udviklingsindsatser, så deltagerne kunne overføre erfaringerne til deres egen kontekst. Oplægsholderne blev typisk rekrutteret fra kursusledernes eget netværk, og det fremgår af interview med kursuslederne, at det ofte var vanskeligt at nå at kvalitetssikre skoleoplæggene inden kursusdagen.





## 2 Indledning

Undervisningsministeriet (UVM) iværksatte i 2014 et kursusforløb, Skoleudvikling I Praksis (SIP), for alle skoler, der udbyder gymnasiale uddannelser. Forløbet bestod af fire kursusdage, en dag i hvert kvartal i 2014. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har fået til opgave at gennemføre en evaluering af kursusforløbet.

Evalueringen følger op på deltagernes udbytte af kursusforløbet og på, hvordan de deltagende skoler umiddelbart i forlængelse af kursusdagene har arbejdet med at anvende udbyttet af SIP i praksis. I denne rapport fremlægger EVA resultaterne af evalueringen. Rapporten peger dels på den betydning, det samlede kursusforløb har haft for de deltagende skoler ca. to måneder efter sidste kursusgang, dels på deltagernes umiddelbare udbytte af kursusdagene og deres forslag til eventuelle kommende SIP-forløb.

Ud over denne evaluering gennemførte EVA efter de to første kursusgange en midtvejsevaluering, som havde til formål at fremdrage vigtige deltagererfaringer og pege på mulige punkter for opfølgning og justering af konceptet inden de to sidste kursusgange.

### 2.1 Om Skoleudvikling I Praksis (SIP)

SIP blev tilrettelagt af UVM i samarbejde med lederforeningerne på de gymnasiale ungdomsuddannelser (Danske Gymnasier, Danske Erhvervsskoler og Lederforeningen for VUC) og de faglige organisationer (GL (Gymnasieskolernes Lærerforening), IDA og Djøf).

#### Formål med SIP

Formålet med kursusforløbet har været at støtte skolernes arbejde med at styrke og udvikle kvaliteten af elevernes læring. Et væsentligt sigte har været at sikre, at den nyeste viden om arbejdet med udvikling og kvalitet inden for sektoren bliver forankret i praksis. Det har derudover været et formål, at kursusforløbet skulle understøtte samarbejdet mellem lærere og ledere om udvikling af undervisningen på baggrund af OK13. UVM's nyligt oprettede korps af læringskonsulenter på det gymnasiale område indgik ligeledes i kursusdagene med det formål at præsentere, hvilken rolle disse konsulenter fremover kan spille i det lokale udviklingsarbejde. Desuden bidrog læringskonsulenterne til gennemførelse af kursusdagene.

UVM bad skolerne tilmelde fire personer, to ledelsesrepræsentanter og to lærerrepræsentanter, til den kursusserie, som passede institutionen bedst. SIP var tilrettelagt ud fra en forventning om, at de samme personer ville deltage i alle fire kursusgange, for at understøtte, at den enkelte skoles ledelse og centrale medarbejdere kunne få et fælles grundlag for udviklingsarbejdet på skolen som følge af SIP.

I alt deltog 209 skoler i kursusforløbet, hvilket svarer til 92 % af de skoler, der udbyder en eller flere af de fire gymnasiale uddannelser.

#### Tilrettelæggelse af kursusforløbet

SIP-forløbet blev planlagt som fire kursusdage med fokus på fire forskellige temaer, så hver kursusdag havde ét tema som hovedoverskrift. De fire temaer var:

- Elevernes udbytte af undervisningen
- Undervisnings- og arbejdsformer
- Lærersamarbejde og nye tilrettelæggelser af skolehverdagen
- Kvalitetsløft på institutionsniveau gennem dialog.

Hver kursusdag blev tilrettelagt efter et standardprogram, som UVM havde udarbejdet. Med henblik på størst mulig kvalificering af programmet afholdt UVM desuden møder med lederforeningerne og de faglige organisationer forud for hver kursusgang. Programmerne havde en ensartet struktur på tværs af alle fire kursusdage, hvor formiddagens program bestod af input til deltagere i form af oplæg og diskussioner af viden og erfaringer inden for en række undertemaer, der var relaterede til kursusdagens overordnede temaer. Eftermiddagens program bestod af gruppearbejde i workshopgrupper a tre skoler. Alle kursusdage blev afsluttet kl. 16.30 efter en fælles afrunding.

Den første kursusdag (SIP 1), der blev gennemført i marts 2014, havde fokus på elevernes udbytte af undervisningen og havde til formål at give skolerne input til og sparring med hensyn til at udvikle metoder til arbejdet med mål, effekter og resultater i forbindelse med elevernes faglige udbytte, trivsel m.v. på et vidensbaseret grundlag, dvs. især på baggrund af data fra UVM's databank, herunder den såkaldte socioøkonomiske reference eller løfteevne. På første kursusdag indgik følgende oplæg i form af vodcast:

- Lektor Camilla Hutter, CEFU, Aalborg Universitet: *Unges motivation, engagement og læring*
- Professor Helle Mathiasen, CUDIM, Aarhus Universitet: *Den perfekte undervisning*
- Rektor Jette Rygaard Poulsen, Vesthimmerland Gymnasium: *Talentfulde elever*
- Specialkonsulent Pernille Hjernov, EVA: *Forandringsteori*.

Den anden kursusdag (SIP 2), som fandt sted i maj 2014, handlede om udvikling af undervisnings- og arbejdsformer. Her var formålet at give skolerne input til og sparring med hensyn til at udvikle tilrettelæggelsen af undervisningen og samarbejdet mellem lærerne for at fremme elevernes udbytte af undervisningen. På anden kursusdag indgik følgende oplæg i form af vodcast:

- Konsulent Sverri Hammer: *Rammeforsøg – Erfaringer fra over 200 forsøg på skolerne*
- Professor, rektor Hanne Leth Andersen, Roskilde Universitet: *Elevernes læreprocesser: skriftlighed, vejledning og progression*
- Professor Lars Ulriksen, Københavns Universitet: *Gymnasiefremmede: bedre rammer for læring for alle elever*
- Lektor Kirsten Oldenburg Lauta og lektor Mads Lyngby Skrubbeltrang, Københavns Åbne Gymnasium: *Innovative kompetencer og nye arbejdsformer*.

På den tredje kursusdag (SIP 3) i september 2014 var formålet at understøtte skolernes arbejde med at udvikle undervisningspraksis, undervisningsorganisering og årsplanlægning med henblik på et øget læringsudbytte for eleverne og på effektiv ressourceanvendelse. På tredje kursusdag indgik følgende oplæg i form af vodcast:

- Instituttleder Jens Dolin, Københavns Universitet: *Evaluering af og for læring*
- Læringskonsulent, tidligere rektor Karl-Henrik Jørgensen, UVM: *Når hele organisationen skal være med*
- Lektor Peter Henrik Raae, Syddansk Universitet: *Studieretningssamarbejdet og ledelsen*
- Vicerektor Sune Bek, Frederiksborg Gymnasium: *Det handler om at skabe mere kvalitet i undervisningen*.

Den sidste kursusdag (SIP 4) i december 2014 fokuserede på metoder til en samlet kvalitetsudvikling på skolen og på, hvordan den enkelte skoles største udviklingsbehov bliver styrende for skolens indsatser. På fjerde kursusdag indgik følgende oplæg i form af vodcast:

- Tidligere innovationschef Christian Bason, MindLab: *Kvalitet for brugeren som ledestjerne*
- Lektor Anders Raastrup Kristensen, CBS: *Ledelse og selvledelse af undervisningsinstitutioner*
- Afdelingschef Lars Mortensen, UVM: *Styring og dialog: Undervisningsministeriet og institutionerne*
- Undervisningsminister Christine Antorini: *Tanker om SIP-forløbene*.

De fire kursusdage blev gennemført i otte parallelle spor med følgende geografiske fordeling:

- Spor 1: Aalborg
- Spor 2: Aarhus
- Spor 3: Kolding
- Spor 4: Middelfart (SIP 4 blev afholdt i Kolding)
- Spor 5: Nyborg

- Spor 6: Roskilde
- Spor 7: Lyngby
- Spor 8: Lyngby (SIP 4 blev afholdt i København).

Hvert kursusspor blev styret og tilrettelagt af en gruppe bestående af en intern kursusleder fra UVM – en undervisnings-, fag- eller læringskonsulent – og to eksterne kursusledere, som i det daglige er ledere på skoler, der udbyder gymnasiale uddannelser. Gymnasieskolernes Lærerfor- enings Efteruddannelse (GL-E) stod for de praktiske forhold i forbindelse med kursusafviklingen, herunder tilmeldinger, kontakt til kursussteder og regnskabsførelse.

## 2.2 Om denne evaluering

Denne evaluering bygger på en samlet analyse af forskellige typer af materiale, hhv. spørgeske- maundersøgelser blandt deltagere i SIP, telefoninterview med eksterne kursusledere og besøg på deltagende skoler.

### Spørgeskemaundersøgelser blandt deltagere i SIP

Efter hver kursusdag er deltagerne blevet bedt om at udfylde et spørgeskema om deres umiddel- bare tilfredshed med kursUSDagen og deres udbytte af de enkelte elementer på kursUSDagene. I spørgeskemaet efter SIP 4 indgik desuden en række spørgsmål om, hvilken betydning deltagerne vurderede, SIP på dette tidspunkt havde haft for praksis på skolen.

Det spørgeskema, der blev udsendt efter SIP 1, blev udarbejdet af UVM. De øvrige skemaer er udarbejdet af EVA i samarbejde med UVM. Alle fire undersøgelser er gennemført af GL-E, som har opsat og udsendt spørgeskemaerne og indsamlet deltageres svar.

Svarprocenterne for undersøgelserne varierer mellem kursUSDagene, men har i alle fire undersø- gelser et niveau, der anses for at være tilfredsstillende. Undersøgelsen, der vedrører SIP 1, har en svarprocent på 71, og undersøgelsen efter SIP 2 har en svarprocent på 69. Undersøgelsen efter SIP 3 har en svarprocent på 59, og undersøgelsen efter SIP 4 har en svarprocent på 57. Det har ikke været muligt for GL-E at levere en bortfaldsanalyse, hvilket betyder, at det ikke med sikker- hed kan konstateres, om fordeling på kursusspor, skoletype og funktion er den samme i under- søgelserne, som den er blandt samtlige deltagere i SIP. Det kan ikke udelukkes, at eventuelle skævheder har påvirket undersøgelsens resultater. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne skal derfor læses med dette forbehold.

Det fremgår af rapporten, når der er signifikante forskelle på svarene med hensyn til, hvilken sko- letype deltagerne repræsenterer (stx/hf, hhx, htx eller VUC), hvilket spor de har deltaget på (spor 1-8), eller hvilken funktion de har på skolen.

I EVA's midtvejsevaluering blev der samlet op på resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne om SIP 1 og SIP 2. Derfor er der i denne afrapportering lagt vægt på at formidle data fra spørgeske- maundersøgelserne om SIP 3 og 4. Hvor det er relevant, har vi desuden refereret resultater fra midtvejsevalueringen.

### Telefoninterview med eksterne kursusledere

EVA har gennemført telefoninterview med de 16 eksterne kursusledere, som har stået for den endelige tilrettelæggelse og gennemførelse af kurserne i samarbejde med en intern kursusleder fra UVM. Telefoninterviewene har til formål at belyse de eksterne kursuslederes vurdering af den samlede tilrettelæggelse og gennemførelse af kurserne, herunder indholdet af kursUSDagene. Desuden belyser interviewene de eksterne kursuslederes vurdering af deltageres udbytte af kur- sUSDagene.

### Besøg på deltagende skoler

Som led i evalueringen har EVA besøgt otte skoler, der har deltaget i alle fire kursUSDage. Skoler- ne er udvalgt, så de dækker geografisk bredt og dækker de otte kursusspor. De udvalgte skoler er desuden fordelt, så alle fire gymnasiale uddannelser (hf, hhx, htx og stx) er repræsenteret. De besøgte skoler er udvalgt, så både store og små skoler indgår i undersøgelsen.

Hvert besøg bestod af et gruppeinterview med de ledelsesrepræsentanter, der havde deltaget i SIP, og et gruppeinterview med de lærerrepræsentanter, der havde deltaget. Interviewene havde til formål at belyse deltagernes vurdering af det faglige udbytte af kursusforløbet og kursernes betydning for samarbejdet mellem ledelse og lærere om udviklingstiltag på skolen. Desuden skulle besøgene belyse konkrete udviklingsindsatser som følge af kurserne – og, i det omfang det på dette tidlige tidspunkt var muligt, identificere resultaterne af de igangsatte udviklingstiltag.

EVA har udarbejdet spørgerammer for interviewene på de deltagende skoler, som derefter er blevet sendt til kommentering i UVM.

### **Organisering af evalueringen**

En projektgruppe på EVA bestående af evalueringskonsulent Mikkel Wittenburg Petersen, specialkonsulent Pernille Hjeremov (projektleder), metodekonsulent Jacob Brauner Jørgensen og metodemedarbejder Maria Havgry har udarbejdet spørgeskemaer til SIP 2, SIP 3 og SIP 4, gennemført telefoninterview og besøg på deltagende skoler samt analyseret det indsamlede materiale og udarbejdet denne afrapportering.

## **2.3 Rapportens opbygning**

Rapporten består ud over denne indledning af et resume og to kapitler. I kapitel 3 beskrives det arbejde med og de strategier for at omsætte viden og inspiration fra SIP, som EVA har identificeret på de otte besøgte skoler. Dette billede indrammes af deltagernes vurderinger, som de fremgår af den spørgeskemaundersøgelse, som blev gennemført umiddelbart efter afslutningen af SIP 4. Kapitel 4 beskriver kursusledernes tilrettelæggelse og gennemførelse af kursusdagene samt deltagernes umiddelbare udbytte af de forskellige elementer i SIP. Desuden indeholder kapitlet deltagernes og kursuslederens forslag til justeringer af SIP med henblik på eventuelle kommende kursusforløb planlagt af UVM.

# 3 Praksisudvikling som følge af SIP

Formålet med SIP har været at støtte skolernes arbejde med at styrke og udvikle kvaliteten af elevernes læring. Som et skridt på vejen til dette har ambitionen med SIP været at sætte den nyeste viden i spil om, hvordan man bedst arbejder med kvalitetsudvikling med hensyn til elevernes udbytte – og dermed bedst understøtter en mere vidensbaseret praksisudvikling på skolerne. Det har derudover været et formål, at kursusforløbet skulle understøtte skolernes arbejde med at udfolde mulighederne i OK13, herunder styrke samarbejdet mellem lærere og ledelse om udvikling af undervisningen.

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvordan inspiration og viden fra SIP-kurserne er blevet sat i spil lokalt på skolerne undervejs og umiddelbart efter SIP-forløbet. Desuden viser kapitlet, hvilke aktiviteter der særligt er blevet gennemført på skolerne, og hvilke temaer der især genfindes i udviklingsarbejdet på de deltagende skoler.

Kapitlet inddrager resultater af spørgeskemaundersøgelser blandt deltagerne efter SIP 3 og SIP 4 samt viden fra interview med ledelser og lærere fra otte af de deltagende skoler. I kapitlet er der løbende inddraget pointer fra den midtvejsevaluering, EVA gennemførte efter SIP 2, og som rummer deltageres vurdering af udbyttet efter SIP 1 og SIP 2.

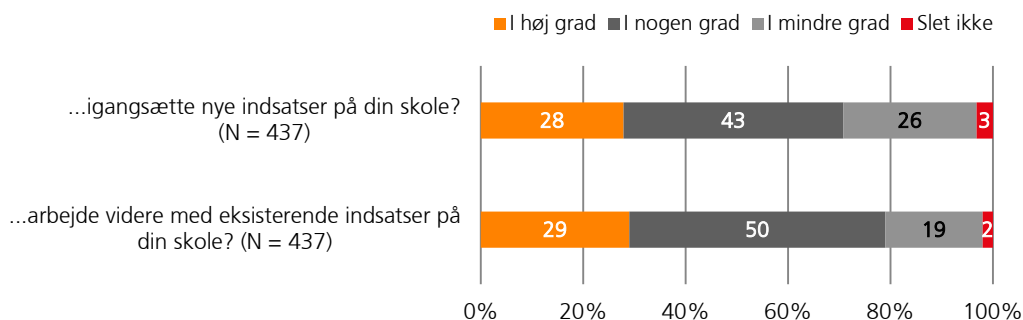
En udfoldet gennemgang af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen efter SIP 4 om deltageres udbytte og anvendelse af det samlede kursusforløb findes i appendiks A. Her er samtlige spørgsmål, der vedrører skolernes udbytte og anvendelse af viden og inspiration fra SIP, præsenteret. Resultaterne fremgår både samlet og fordelt på SIP-deltageres funktioner og på de forskellige skoletyper, der deltog i SIP.

## 3.1 Deltageres vurdering af udbyttet af SIP samlet set

Allerede efter de to første kursusdage, SIP 1 og SIP 2, undersøgte EVA, hvordan de deltagende skoler arbejdede videre med viden og inspiration fra SIP. Midtvejsevalueringen efter de to første kursusdage viste, at enkelte skoler allerede på det tidspunkt havde arbejdet videre med viden og inspiration, som de havde fået på de to første kursusdage. Men overordnet set pegede midtvejsevalueringen på, at det var for tidligt at undersøge, hvilke konkrete indsatser de deltagende skoler havde igangsat eller videreudviklet på baggrund af SIP. Begrundelsen fra de interviewede deltagere var, at meget udviklingsarbejde igangsættes i begyndelsen af et skoleår og ikke midt i en eksamensperiode som umiddelbart efter SIP 2, da udvalgte deltagere blev interviewet i forbindelse med midtvejsevalueringen.

Umiddelbart efter afslutningen af hele SIP-forløbet blev deltagerne spurgt, om de oplevede, at viden og inspiration fra det samlede kursusforløb har været inspirationskilde til hhv. at arbejde videre med eksisterende indsatser og at igangsætte nye indsatser på skolen. Resultaterne fremgår af figur 1.

**Figur 1**  
**I hvilken grad oplever du, at det samlede kursusforløb har været inspirationskilde til at ...**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i SIP 4, GL-E.

Som det fremgår af figur 1, vurderer 79 % af deltagerne, at det samlede kursusforløb i høj grad eller i nogen grad har været en inspirationskilde til det arbejde videre med eksisterende indsatser, og 71 % af deltagerne svarer, at SIP i høj grad eller i nogen grad har været inspirationskilde til at igangsætte nye indsatser på skolen.

Ser vi nærmere på svarene, fremgår det, at der ikke er signifikante forskelle mellem de forskellige skoletyper. Undersøgelsen peger dermed på, at SIP-kursusforløbet i lige høj grad har været en inspirationskilde for deltagere fra de fire gymnasiale uddannelser.

Tager vi i sammenligningen af deltageres svar højde for deres forskellige funktioner på skolerne, er der ikke markante forskelle mellem svarene fra hhv. deltagere med ledelsesfunktioner, udvalgsrepræsentanter og lærere, der hverken har tillidshverv eller er udvalgsrepræsentanter. Dog er der en mindre forskel mellem tillidsrepræsentanternes vurdering og de øvrige grupper. 69 % af tillidsrepræsentanterne svarer, at det samlede kursusforløb i høj grad eller i nogen grad har været inspirationskilde til at arbejde videre med eksisterende indsatser. Vicerektorerne, som ofte spiller en central rolle i det pædagogiske udviklingsarbejde på skolerne, er mest tilfredse. Her er det 84 %, der vurderer, at SIP i høj grad eller i nogen grad har været inspirationskilde til at arbejde videre med eksisterende indsatser.

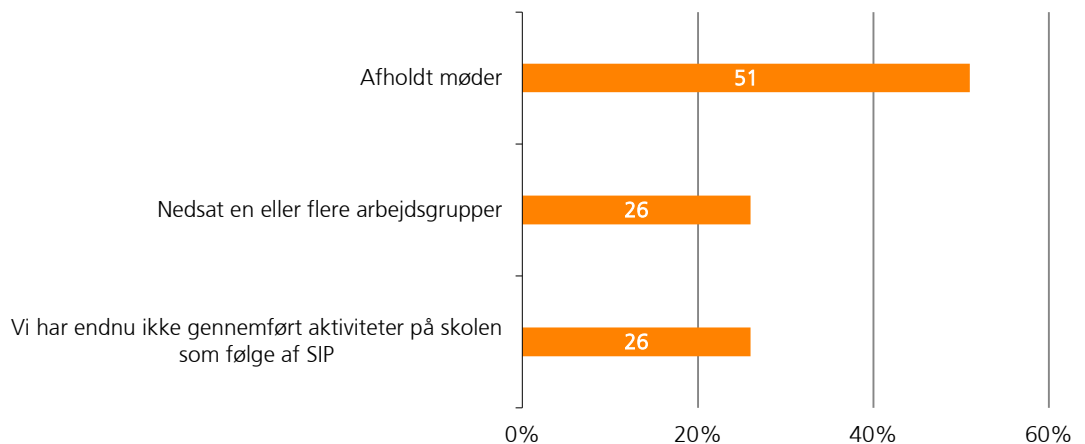
Ser vi på spørgsmålet om, hvorvidt det samlede kursusforløb har været inspiration for nye indsatser, er forskellene mellem de forskellige deltagergrupper ikke signifikant, hverken hvad angår skoletyper eller deltagerens funktion på skolen.

### 3.2 Måder at få bragt viden og inspiration i spil på

Som beskrevet ovenfor vurderer mere end 70 % af deltagerne, at de i høj grad eller i nogen grad har fået viden og inspiration med hjem fra SIP. I dette afsnit ser vi på de aktiviteter, der er foregået lokalt, og som de interviewede deltagere beskriver som dele af det lokale arbejde med at anvende viden og inspiration fra SIP i praksis.

Spørgeskemaundersøgelsen umiddelbart efter SIP 4 viser, at der har været gennemført forskellige aktiviteter på de deltagende skoler som følge af SIP. Dette fremgår af figur 2.

**Figur 2**  
**Hvilke aktiviteter har I iværksat på skolen som følge af SIP? (N = 440)**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i SIP 4, GL-E.

Som figur 2 viser, har 51 % af deltagerne svaret, at der har været afholdt møder som følge af SIP, og 26 % har svaret, at der er blevet nedsat en eller flere arbejdsgrupper. Der er samtidig 26 % som svarer, at der endnu ikke har været gennemført aktiviteter som følge af SIP.

En yderligere analyse viser, at der ikke er signifikante forskelle på svarene mellem de forskellige skoletyper, når vi ser på, hvor stor en andel der har afholdt møder som følge af SIP eller nedsat en eller flere arbejdsgrupper. Der er heller ikke forskel blandt de forskellige skoletyper med hensyn til, hvor stor en andel der endnu ikke har gennemført aktiviteter på baggrund af SIP.

### 3.2.1 Møder og vidensdeling i forbindelse med SIP

Der er på de besøgte skoler blandt andet eksempler på, at der kan være blevet afholdt forskellige typer af møder på den enkelte skole som følge af SIP, og at disse møder kan have meget forskellige formål.

Der har fx været tale om møder blandt de personer, der har deltaget i kursusdagene. Et sådant møde er fx foregået som led i forberedelsen til en kommende kursusdag. Samtidig er der i interviewmaterialet eksempler på, at der på nogle skoler efter hver kursusdag har været indslag på fx et pædagogisk rådsmøde eller andre fælles lærermøder, hvor deltagerne har fortalt om de mest centrale diskussioner og faglige pointer fra den forgange SIP-kursusdag.

På nogle skoler har ledelsen fx valgt at præsentere pointer fra SIP på fælles møder som led i at konkretisere et udvalgt tema eller en udvalgt pointe, fordi lærerne på skolen skal eller opfordres til at arbejde med det. Der er blandt de besøgte skoler flere eksempler på, at der er blevet vist vodcast fra SIP som led i at videreformidle centrale temaer eller pointer fra SIP. En rektor på en af de besøgte skoler fortæller om brugen af vodcast på et pædagogisk rådsmøde:

*Det har været med til at sætte en dagsorden til vores møder med hele lærergruppen. Det har fyldt så meget i vores liv, så vi tænkte, at det kunne de andre lige så godt høre om. Når vi holdt vores fælles pædagogiske møder, tog det udgangspunkt i SIP. Fx så vi en vodcast med Jens Dolin om formativ evaluering, fordi den lå godt i tråd med det, vi har arbejdet med de sidste par år. Det fik vi sjove debatter ud af. Han skal i øvrigt ud på vores skole til næste pædagogiske dag.*

Der er også blandt de besøgte skoler eksempler på, at pointer og inspiration fra SIP er videregivet til hele lærerkollegiet på skolen ved fx at rundsende links til udvalgte vodcast.

### 3.2.2 Nedsættelse af arbejdsgrupper

En måde at arbejde videre med viden og inspiration fra SIP på har været at nedsætte egentlige arbejdsgrupper, der fx er koblet til konkrete udviklingsprojekter inden for et eller flere udvalgte temaer, og 25 % af deltagerne set på tværs af skoletyper og funktioner på skolen svarer, at de på deres skole har nedsat en arbejdsgruppe som følge af SIP.

På de skoler, EVA har besøgt, er der også eksempler på, at der er blevet nedsat arbejdsgrupper for at forankre udbyttet af SIP lokalt. Ledere og især lærere fra skoler, der har bragt det videre arbejde med SIP ind i en eksisterende eller en ny arbejdsgruppe, peger på, at SIP-deltagerne kan fungere som en form for ambassadører og fx give relevant materiale videre til den gruppe, der skal arbejde med et udvalgt tema. En deltagende lærer fra en af de besøgte skoler beskriver sin rolle i forbindelse med det videre arbejde i en arbejdsgruppe om omlagt skriftlighed:

*Vi tager diskussioner om det i det pædagogiske råd, og her snakker vi om, hvad der skal være rammerne for det næste skoleår. Og så er der sat mennesker i gang med at arbejde med det. Jeg har været med til at skubbe bolden videre og fx give links til podcast til dem, der arbejder videre.*

På en anden skole er viden og inspiration fra SIP inddraget i et allerede veletableret samarbejde blandt udvalgte lærere på skolen i en aktionslæringsgruppe. I gruppen afprøver lærerne forskellige nye tiltag og måder at tilrettelægge undervisningen på og mødes samlet med en ekstern konsulent, der understøtter en fælles opsamling, justering og videreudvikling af tiltagene. Det er et eksempel på, at de deltagende lærere har bragt konkret viden og inspiration ind i et forum, hvor der også inden SIP blev arbejdet systematisk og afprøvende med nye måder at tilrettelægge undervisningen på. Her peger de interviewede lærere på, at aktionslæringsgruppen som veletableret forum har været velegnet til at omsætte viden fra SIP i praksis.

I interviewene står det desuden særligt frem, at der mange steder bliver arbejdet videre med viden og inspiration fra SIP i de pædagogiske udvalg. Pædagogisk udvalg opleves på mange skoler af både lærere og ledelse som et naturligt sted at forankre arbejdet med at få bragt viden og inspiration fra SIP i spil.

### 3.2.3 Skoler uden opfølgning på SIP

26 % af deltagerne svarer, som det fremgår af figur 2, at der ikke er gennemført aktiviteter som følge af SIP på skolen. Blandt de besøgte skoler er der ligeledes eksempler på skoler, som ikke har haft aktiviteter i forlængelse af SIP.

På disse skoler møder vi særligt en begrundelse, der knytter sig til de temaer og emner, som indgik i SIP. En type begrundelse er, at skolens deltagere i SIP har oplevet, at kursusdagene behandlede temaer, som skolen allerede har gennemført udviklingsindsatser inden for. En anden type begrundelse for, at SIP på interviewtidspunktet ikke har haft betydning for skolens pædagogiske udviklingsarbejde, er, at man er optaget af helt andre emner på den pågældende skole. Det kan fx være store organisationsforandringer eller en omfattende ledelsesudskiftning, der betyder, at skolen i en periode ikke fokuserer på det pædagogiske udviklingsarbejde.

Der er på de besøgte skoler desuden mange eksempler på, at både ledelser og lærere vurderer, at arbejdet med at omsætte viden og inspiration fra SIP til praksis ikke er tilendebragt, men at der derimod er tale om en fortsat proces, som vil betyde, at nye indsatser og processer også fremover vil blive sat i gang som følge af SIP.

En af de interviewede ledere oplever fx, at udbyttet af SIP går godt i spænd med en samlet udviklingsproces på skolen, hvor alle ledere er i gang med at tage en pædagogisk diplomuddannelse, men at det først senere vil være relevant at bringe viden og inspiration fra SIP i spil:

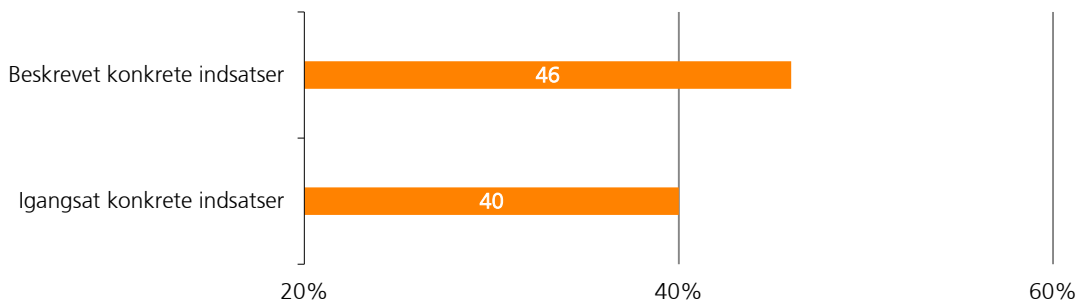
*Det er svært at sige, hvad udbyttet har været af SIP. Det har været med til, at vi nu snakker om, at vi skal i gang med skoleudvikling og pædagogisk ledelse.*



### 3.3 Skolernes indsatsområder

I spørgeskemaundersøgelsen efter SIP 4 har vi spurgt deltagerne om konkrete indsatser, der er blevet beskrevet eller iværksat som følge af SIP.

**Figur 3**  
**Hvilke aktiviteter har I iværksat på skolen som følge af SIP? (N = 404)**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i SIP 4, GL-E.

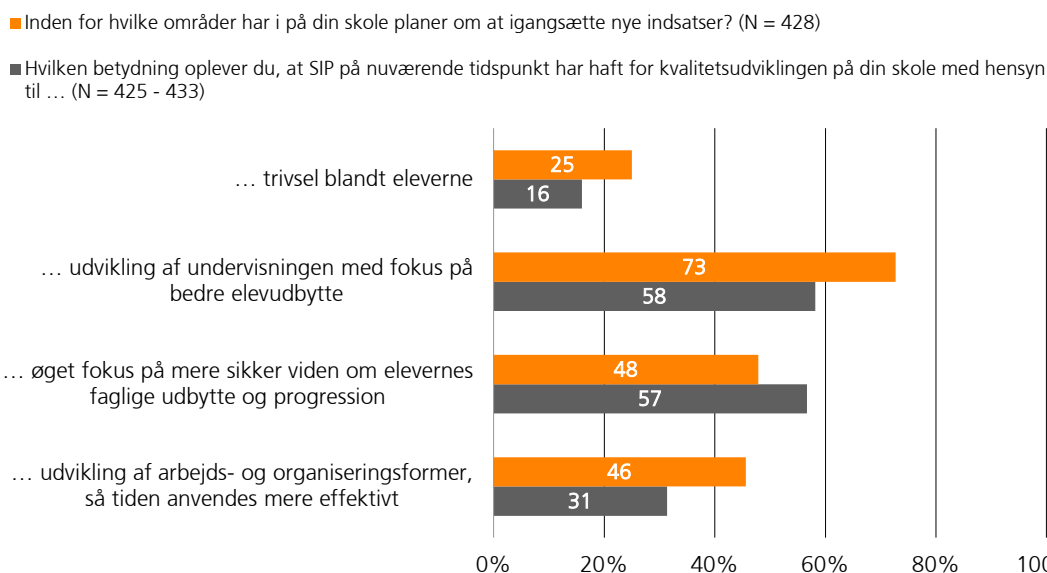
Som figuren viser, svarer 46 % af deltagerne efter SIP 4, at der på skolen er beskrevet konkrete indsatser som følge af SIP. 40 % har svaret, at der er igangsæt konkrete indsatser som følge af SIP.

Yderligere analyse af tallene viser, at der ikke er signifikante forskelle på svarene, hverken når man ser på, hvilken skoletype deltagerne repræsenterer, eller når man ser på, hvilken funktion de har på skolen.

Det fremgår af figur 4, hvilke områder deltagerne oplever, SIP allerede havde haft betydning for, da de besvarede spørgeskemaundersøgelsen efter SIP 4. Samtidig viser figuren, inden for hvilke områder der på skolerne er planer om at igangsætte nye indsatser.

**Figur 4**  
**Deltagernes vurdering af:**

- Hvilken betydning SIP på nuværende tidspunkt har haft for kvalitetsudviklingen
- Inden for hvilke områder der på skolen er planer om at igangsætte nye indsatser



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i SIP 4, GL-E.

Note: I spørgsmålet "Inden for hvilke områder har I på din skole planer om at igangsætte nye indsatser?" er den første svarkategori formuleret på følgende måde: "Øget trivsel blandt eleverne".

En stor andel af deltagerne peger på, at den betydning, SIP allerede har haft, kan findes i forbindelse med udvikling af undervisningen med fokus på bedre elevudbytte (58 %) og arbejdet med at indhente mere sikker viden om elevernes faglige udbytte og progression i undervisningen (57 %).

Det er også inden for disse områder, at flest deltagere peger på, at der på skolerne er planer om at igangsætte indsatser. Som det fremgår af figur 4, svarer 73 % af deltagerne, at der er planer om at igangsætte indsatser, der skal udvikle undervisningen med fokus på bedre elevudbytte, og 48 % svarer, at der er planer om at øge fokus på mere sikker viden om elevernes faglige udbytte.

En nærmere analyse af disse svar viser, at der ikke er signifikante forskelle mellem deltagernes svar, når man ser på, hvilken skoletype de repræsenterer. Der er dermed ikke noget, der tyder på, at nogle fokusområder er mere i spil på nogle typer af skoler end på andre, men derimod et generelt fokus på tværs af hele deltagergruppen på at styrke fokus og viden om elevernes udbytte af undervisningen.

Samtidig viser en yderligere analyse, at der er forskel på, hvordan deltagere med forskellige funktioner på skolerne har svaret på de to spørgsmål, der handler om, hvorvidt SIP allerede har haft en betydning med hensyn til "udvikling af undervisningen med fokus på bedre elevudbytte" og med hensyn til "mere sikker viden om elevernes faglige udbytte". Hhv. 67 % og 72 % af rektorerne svarer, at SIP har haft en betydning for dette arbejde. De øvrige grupper, dvs. vicerektorer og lærere uden tillidshverv, svarer ikke signifikant anderledes end dette. Men ser vi på gruppen af tillidsrepræsentanter, svarer 41 %, at SIP har haft en betydning for udvikling af undervisning med fokus på bedre elevudbytte, og 36 % af tillidsrepræsentanterne svarer, at SIP har betydet et øget fokus på mere sikker viden om elevernes faglige udbytte og progression.

Vi beskriver i de følgende afsnit, hvordan de besøgte skoler mere konkret arbejder videre med at styrke udviklingen af undervisningen og kvaliteten af elevernes læring. Som det fremgår, præger særligt arbejdet med omlagt skriftlighed indsatserne på de besøgte skoler. Samtidig er der flere steder en tydelig kobling af dette arbejde til brugen af de indikatorer, som skolerne kan hente i UVM's databank.

### 3.3.1 Brug af indikatorer til dialog om kvalitet

Et af formålene med SIP har været at give skolerne forudsætninger for at trække data ud af UVM's databank og gøre brug af disse data i arbejdet med at udpege de mest centrale områder for det videre arbejde med skoleudvikling og udvikling af undervisning lokalt på skolen. Det kan fx være data om elevernes faglige resultater, data om fuldførelse og overgang til videregående uddannelse og socioøkonomiske data. I analysen af interviewene hæfter vi os ved, at der synes at være en sammenhæng mellem ledelsens tilgang til SIP og ledelsens vurdering af, om kendskab og erfaring med at hente data i UVM's databank har været et centralt udbytte af at have deltaget i SIP.

I interviewene peger især lederne på, at præsentationen af UVM's databank og især af, hvordan man henter og analyserer indikatorer for skolens faglige resultater og den socioøkonomiske reference – eller løfteevne, bliver et afgørende grundlag for, hvordan den enkelte skole griber arbejdet med pædagogisk udvikling an. En rektor på en af de besøgte skoler peger på, at indikatorer vedrørende løfteevne var noget af det inspirerende, de tog med sig tilbage fra SIP:

*Rektor: Vi har kunnet anvende SIP mest med hensyn til løfteevne. Vi fik et boost, når vi skulle lave noget til SIP. Elevernes løfteevne var i fokus. Opgaven var at kigge på egne tal og se, hvordan vi løfter eleverne. Det arbejder vi så stadig på.*

*Interviewer: Hvordan gør I det?*

*Rektor: Der er en uddannelsesleder og en pædagogisk faglig koordinator – det med ledelse har vi taget til os. Vi kommer til at fokusere på det med synlig læring. Det er det første, jeg tænker på. De andre emner havde vi allerede gang i her, men ikke løfteevne.*

En anden rektor peger på, hvordan den socioøkonomiske reference og indikatorerne vedrørende overgang til videregående uddannelse har været med til at fokusere skolens arbejde med at analysere egne styrker og svagheder og pege på, inden for hvilke faggrupper det vil være vigtigst at arbejde med udvikling af undervisningen:

*Det var nogle gode øjenåbnere, specielt første gang, hvor vi blev tvunget til at arbejde med data om vores uddannelse – noget, vi ikke har haft tradition for at gøre. Der var i forvejen nogle skolefortællinger om vores elever, hvor nogle blev bekræftet, mens andre blev afkræftet. Fx hvor mange der går videre på en videregående uddannelse. Vi troede, der var flere, end der reelt er. Vi fandt noget udviklingspotentiale, som vi ellers ikke havde haft fokus på. Ud over det, så kiggede vi på karakterer korrigeret for socioøkonomiske faktorer – vi vidste, vi scorede højt, men ikke enkelte fag, og der kunne vi se, at vi i fx skriftlig matematik lå lavt. Derfor har vi kunnet tage en snak med lærerne om det. De tal har gjort, at vi har kunnet snakke med de enkelte faggrupper efterfølgende.*

Erfaringen på de besøgte skoler er, at data, der vedrører den socioøkonomiske reference, også kan være et relevant udgangspunkt for at tale med forældre til kommende elever. En af de besøgte skoler lægger vægt på, at den socioøkonomiske reference har stillet en ny indikator til rådighed, som fremover i højere grad vil være grundlag for kommunikation med skolens omverden, fx forældre til kommende elever. Tidligere har karaktergennemsnit været i fokus, hvilket lederen vurderer, er et upræcist grundlag for at tale med kommende elever og forældre, fordi det afhænger af elevernes udgangspunkt, når de begynder på skolen. Lederen understreger, at det faglige løft i højere grad er et udtryk for skolernes arbejde med eleverne:

*De er et udtryk for, hvordan vi arbejder, i højere grad end for, hvilken type elever vi optager. Det er langt mere tilfredsstillende at arbejde på et felt, hvor man kan gøre noget. Det har inspireret os. Det har inspireret os så meget, at vi har meldt ud, at det er vores fokus – i løbet af i år og næste år vil vi skabe et statistisk signifikant socioøkonomisk løft.*

Ledere på flere af de besøgte skoler nævner, at en analyse af den socioøkonomiske reference og andre indikatorer fra UVM's databank kan være med til at pege på, i hvilken retning skolen skal gå. Nogle skoler bemærker desuden, at indikatorerne kan være med til at give et bedre indblik i, hvilken praksis skolen allerede har. Det er karakteristisk for de ledere, der peger på, at inddragelsen af data er en styrke for det strategiske arbejde med udvikling, at de samtidig anvender en formaliseret eller en fælles, frivillig tilgang til arbejdet med SIP. De skoler, hvor vi har identificeret en individualiseret tilgang, er samtidig kendetegnet ved, at ledelsen vurderer, at databanken ikke har bidraget med ny viden, der kan tegne et relevant billede af skolens udfordringer og udviklingspotentiale.

### **3.3.2 Arbejdet med omlagt skriftlighed**

På de besøgte skoler har det været et gennemgående træk, at de interviewede ledere og lærere har peget på, at viden og inspiration til arbejdet med omlagt skriftlighed har været et af de mest tydelige konkrete udbytter af SIP og har kunnet føde ind til et arbejde med ny skriftlighed, som mange skoler allerede var i gang med, inden SIP blev gennemført.

To lærere på en af de besøgte skoler fortæller, hvordan lærernes igangværende arbejde med omlagt skriftlighed blev sat på dagsordenen af skolens nye ledelse i forbindelse med SIP:

Lærer 1: *At ændre kerneydelsen angående fx omlagt skriftlighed – der var noget i det, som virkede.*

Lærer 2: *Det var vi så lidt i gang med allerede. Vi havde prøvet det lidt af allerede. Men det var nyt for vores ledere. Hvis ikke vi havde prøvet det før hos os, så havde det været nyt.*

En rektor på en anden af de besøgte skoler peger på, at SIP har understøttet det igangværende arbejde med omlagt skriftlighed:

*Med hensyn til omlagt skriftlighed, så har jeg tidligere været på en konference om det, så det har vi været i gang med. Vi vil gerne udnytte de muligheder, der ligger i OK13, fx øget tilstedeværelse med eleverne. Og på SIP fik vi så nogle inputs til noget, vi allerede var i gang med.*

En tredje rektor peger på, at SIP også har været med til at igangsætte nye overvejelser over, hvordan skolens nuværende arbejde med omlagt skriftlighed skal organiseres:

*Jeg leger med tanken om, at vi til næste år skal lave 100 % omlagt skriftlighed i 1. g. Det er inspireret af det her [SIP]. Jeg føler mig godt klædt på, fordi jeg har mange gode argumenter med mig, hvis jeg skal sælge den her til lærerne. Pædagogisk udvalg er enigt med os, så vi er mange, der synes, vi har fået det samme ud af det.*

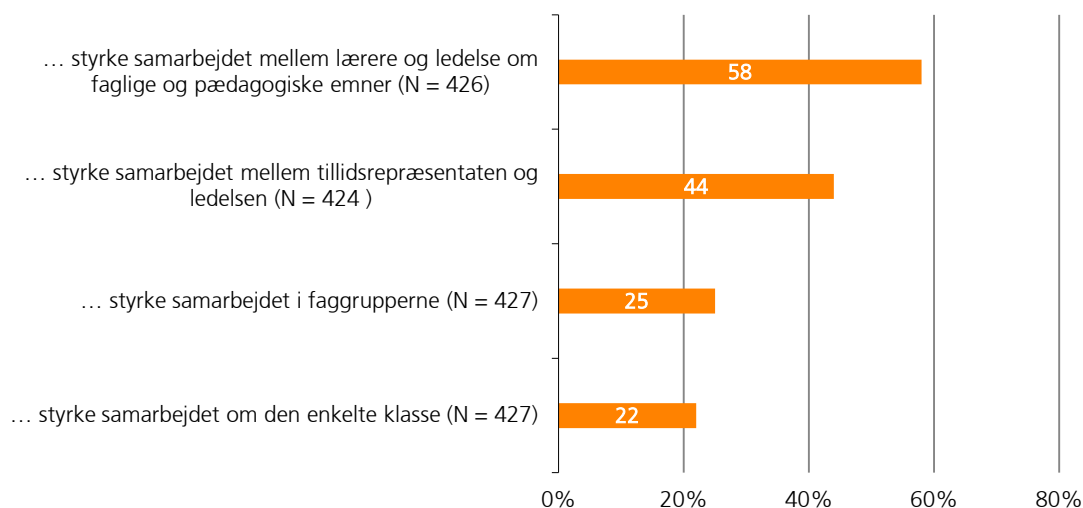
Ud over omlagt skriftlighed som et centralt fokus i det videre arbejde med SIP er der i interviewene med de deltagende skoler eksempler på andre temaer, som er inddraget i det videre arbejde. Her nævner deltagerne fx motiverende undervisning, formativ evaluering og nye måder at organisere undervisningen og skemalægningen på, så undervisningen kan differentieres. Analyse af interviewene peger på, at der ikke findes en sammenhæng mellem de temaer, som ifølge lærere og ledere indgår i det videre arbejde på den enkelte skole, og ledelsens tilgang til SIP, jf. de tre tilgange, der er beskrevet i afsnit 5.2.

### 3.3.3 Samarbejdet på skolen

Et af formålene med SIP var, at samarbejdet mellem lærere og ledelse skulle styrkes, blandt andet ved at lærere og ledere sammen deltog i kursusforløbet. Desuden har der i løbet af kurset været indlæg, der havde til formål at inspirere til og understøtte et øget samarbejde i faggrupper og teams på skolen.

Efter SIP 4 blev deltagerne derfor stillet en række spørgsmål om SIP's betydning for samarbejdet på skolen. Det fremgår af figur 5.

**Figur 5**  
**Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for kvalitetsudviklingen på din skole med hensyn til at ...**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i SIP 4, GL-E.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at samarbejdet mellem lærere og ledelse er det samarbejde, som flest vurderer, er blevet styrket som følge af SIP. Det peger 58 % af deltagerne på. Samtidig svarer 44 %, at samarbejdet mellem tillidsrepræsentant og ledelse er blevet styrket.

En analyse af svarene viser, at der ikke er signifikante forskelle mellem deltagere fra de forskellige skoletyper. Dvs. at der ikke er nogen typer af skoler, hvor deltagerne har haft en anden oplevelse af SIP's betydning for de forskellige former for samarbejde på skolen.

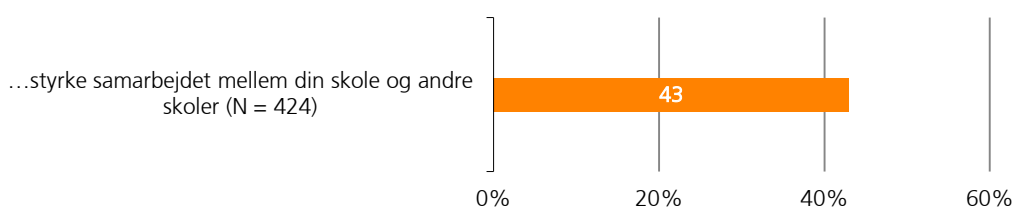
Denne tendens bliver beskrevet på nogle af de besøgte skoler. På alle besøgte skoler betragter kursUSDeltagerne det som en gevinst, at lærere og ledere har deltaget sammen i kursusdagene. Flere lærere vurderer, at det har givet en større indsigt i skolens strategiske arbejde med pædagogisk udvikling. Samtidig er der især blandt lederne en oplevelse af, at det har været en fordel, at ledelsesrepræsentanter og lærere sammen har deltaget i SIP, fordi lærerne føler et større ejerskab til det efterfølgende arbejde på skolen, end hvis ledelsen havde deltaget i kursusforløbet alene.

Et andet overordnet udbytte, som går igen blandt lærere og ledere på de besøgte skoler, er, at SIP har givet et fælles sprog blandt deltagerne. Det fælles sprog er med til at kvalificere pædagogiske drøftelser og bidrager til at sikre, at der tales "inden for den samme forståelsesramme", som en leder formulerer det.

### Samarbejdet med andre skoler

De deltagende skoler har arbejdet tæt sammen med andre skoler i workshopperne på kursusdagene, og i spørgeskemaundersøgelsen efter SIP 4 har 43 % svaret, at SIP har haft en betydning for samarbejdet med andre skoler.

**Figur 6**  
**Kursister, der oplever, at SIP på nuværende tidspunkt har haft betydning for at ...**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i SIP 4, GL-E.

Der er ingen forskelle på de svar, deltagerne har givet, hverken når man ser på, hvilke skoletyper de repræsenterer, eller når man ser på, hvilke funktioner de har på skolen.

Interviewene med lederne på de besøgte skoler peger på, at der særligt er tale om, at skolerne har fået nogle kontakter, som de forventer på lidt længere sigt at gøre brug af, fx hvis de savner inspiration eller konkrete råd til, hvordan en problemstilling kan gribes an. En leder uddyber:

*Der har været nogle konkrete ting, som vi har fået inspiration til fra de andre skoler. Fx hvordan vi kan strække skoleåret, det var der eksempler på hos nogle af dem, vi var i gruppe med. Eller virtuel undervisning. Så når vi skal have taget hul på den, så har vi nogle kontakter, vi kan hente hjælp fra.*

En anden skole peger på, at den har overtaget et konkret værktøj fra en anden skole til fx screening af eleverne. Skolen forventer at kontakte den skole, som værktøjet kommer fra, i forbindelse med arbejdet med værktøjet.

Vi hæfter os ved, at der ifølge interviewene ikke blandt de besøgte skoler er etableret mere formaliserede samarbejder som følge af SIP, og at der heller ikke er planer om det.

## 3.4 Ledelsens tilgang til arbejdet med at anvende SIP

Besøg på otte af de deltagende skoler har vist, at der er stor forskel på, hvilken tilgang ledelsen på den enkelte skole har haft til skolens samlede deltagelse i SIP. Interview med lærere og ledelsesrepræsentanter peger på, at ledelsens tilgang har en stor betydning for, om der på skolen bliver arbejdet videre med den viden og inspiration, som deltagerne har taget med fra SIP. I dette

afsnit udfolder vi derfor ledelsens måder at rammesætte det videre arbejde med SIP på og betydningen af de forskellige ledelsestilgange.

Flere elementer i SIP har fra UVM's side haft til formål at understøtte, at viden og inspiration fra kurset bliver anvendt i praksis. Disse elementer bestod fx i, at skolerne skulle deltage i SIP med både ledere og lærerrepræsentanter; blandt andet blev det af UVM anbefalet, at tillidsrepræsentanten fra hver skole skulle deltage. Desuden var der en omfattende forberedelse til hver kursusdag, der omfattede analyse og præsentation af praksis fra skolen. Der indgik desuden en række podcast om, hvordan udvikling bedst tilrettelægges og forankres i skolens organisation.

Disse elementer har haft forskellige betydninger på de deltagende skoler, og vores analyse af interview med lærere og ledere, der har deltaget i SIP, peger på, at arbejdet med at udbrede, forankre og anvende udbyttet af SIP i praksis knytter sig tæt til den tilgang, som ledelsen på den enkelte skole har gjort brug af i forbindelse med skolens deltagelse i SIP.

De tilgange, vi har identificeret blandt de besøgte skoler, beskrives i det følgende. Det er ikke nødvendigvis en udtømmende beskrivelse af de tilgange, der findes i praksis, men eksempler på tilgange. Tilgangene er analytiske kategorier, hvilket betyder, at der på den enkelte skole kan findes flere strategier samtidig, hvilket også betyder, at der kan være variation med hensyn til ledelsens strategi over tid. De tre identificerede tilgange til forankring af SIP er:

#### *Den formaliserede tilgang ...*

... hvor ledelsen tager initiativ til, at udvalgt viden og inspiration fra SIP spredes blandt alle eller i udvalgte grupper af ledere og lærere på skolen, som arbejder med kvalitetsudvikling. Ledelsen forventer typisk, at kursUSDeltagerne er en form for ambassadører i arbejdet med at omsætte og forankre den udvalgte viden i praksis, samt at viden og inspiration fra SIP knyttes til skolens øvrige arbejde med kvalitetsudvikling.

#### *Den fælles, frivillige tilgang ...*

... hvor ledelsen tager initiativ til, at udvalgt viden og inspiration fra SIP bliver spredt på skolen. Det er op til de enkelte lærere, de enkelte teams og de enkelte faggrupper, i hvilken grad de anvender denne viden og inspiration.

#### *Den individuelle, frivillige tilgang ...*

... hvor de enkelte kursUSDeltagere spredte og anvender viden og inspiration fra SIP på eget initiativ. Der findes ingen eksplicit forventning fra ledelsen om, hvad den enkelte kursUSDeltager skal gøre for at omsætte viden til praksis.

I de følgende afsnit uddybes de tre tilgange til forankring af SIP i den enkelte skoles praksis, herunder hvordan de elementer i SIP, som havde til formål at understøtte, at viden og inspiration fra kurset bliver anvendt i praksis, indgår i forskellige tilgange.

### **Tilgang 1: Den formaliserede tilgang**

Den formaliserede tilgang er kendetegnet ved, at ledelsen er interesseret i, at både ledelsens og de deltagende læreres udbytte af SIP bliver omsat til konkrete aktiviteter og udviklingsprojekter. Det er på de besøgte skoler med en formaliseret tilgang typisk aftalt, hvordan arbejdet med viden og inspiration fra SIP skal ske gennem enten eksisterende fora som fx pædagogisk udvalg og eksisterende udviklingsgrupper på skolen eller nye fora eller grupper, der nedsættes som følge af SIP-kursusdagene.

Blandt de skoler, hvor ledelsens tilgang til at omsætte udbyttet af SIP kan karakteriseres ved at være formaliseret, ser vi, at ledelsen inden SIP-kursusforløbet havde udpeget de to lærere, der ville være de mest velegnede som lærerrepræsentanter i SIP-sammenhæng. Der er blandt de besøgte skoler et eksempel på en ledelse, der i samråd med tillidsrepræsentanten valgte, at to fra skolens pædagogiske udvalg skulle deltage i SIP. På de besøgte skoler, som var præget af en formaliseret tilgang til at anvende udbyttet fra SIP, var det typisk, at rektor eller tilsvarende øverste leder deltog i SIP-kursusdagene som en af skolens ledelsesrepræsentanter.

Langt de fleste deltagere i SIP har inden kursusdagene deltaget i en fælles forberedelse på skolen. En skole, som hovedsageligt er præget af en formaliseret tilgang til at omsætte SIP, fortæller, at den fælles forberedelse ikke blot handlede om at samle beskrivelser af igangværende praksis på skolen, men også om at diskutere, hvad lærere og ledelse på skolen gerne ville have ud af at deltage i SIP.

På de besøgte skoler, hvor ledelsen i forbindelse med SIP har været præget af en formaliseret tilgang, peger deltagerne – både ledere og lærere – på, at de elementer i SIP, der har været mest væsentlige, har handlet om, hvordan hele skolen bliver en del af et samlet udviklingsarbejde. To ledere fra en af de besøgte skoler med en formaliseret tilgang til brug af viden og inspiration fra SIP forklarer, hvordan kursusforløbet har været en anledning til at gribe udviklingsarbejdet på skolen an på en ny måde:

*Rektor: Vi laver systematisk skoleudvikling – det har vi fået fokus på. Vi har fået nogle redskaber. Og det har været rigtig godt. Vi har sammen med vores pædagogiske udvalg mere systematisk talt om, hvordan man griber skoleudvikling an.*

*Vicerektor: Det er en god hjælp i en turbulent tid. Oven på nye overenskomster og sådan noget. Hvor vi sammen med pædagogisk udvalg forsøgte at finde en vej ind, og der fik vi nogle redskaber. SIP faldt på det rigtige tidspunkt på det rigtige sted.*

*Rektor: Det har været med til at kvalificere vores pædagogiske drøftelser i vores pædagogiske udvalg. Vi har fået et fælles sprog, et fælles fokus og en fælles inspiration, som passede til os.*

En af de interviewede lærere på samme skole peger på, at SIP har bidraget yderligere til, at ledelsen går forrest og understøtter, at den nyeste viden bliver inddraget, når lærerne skal tilrettelægge undervisningen. Læreren forklarer:

*For mig var det klart det her med ledelsens rolle, der blev tydeligt. Vi bliver nødt til at være meget klarere med hensyn til, at det her skal være en SKAL-opgave. Jeg har set en rapport om, at hvor studieretninger går godt, er der, hvor der er tid til at samarbejde, hvor ledelsen er tydelig, og hvor man samler op og evaluerer. Der har vi virkelig fået nogle redskaber til at holde os selv og vores kolleger fast på, at de skal gøre det her med skriftlighed anderledes. Bevidstgørelsen er det vigtigste. Jeg har tidligere siddet og viftet med en rapport – men det skal implementeres tydeligt af ledelsen. Det er fedt at finde ud af, at det ikke bare er mig, der er optaget af det.*

Denne lærer fortæller, at de udvalgte temaer fra SIP, som man har valgt at arbejde videre med på skolen, er blevet inddraget i grupper a 10-15 lærere, der arbejder med udvikling af nye undervisningsformer i en aktionslæringsgruppe. Dette har været medvirkende til, at diskussioner og prioriteringer fra pædagogisk udvalg er blevet afprøvet og kvalificeret i praksis.

Der er ifølge de interviewede ledere flere grunde til, at en ledelse vælger en formaliseret tilgang til det lokale arbejde med at udvælge og anvende viden og inspiration fra SIP i praksis. På de besøgte skoler, der er kendetegnet ved at have en formaliseret tilgang til at arbejde videre med SIP, har SIP været en anledning til at rammesætte en løbende fælles analyse og diskussion som et vigtigt element på skolen. Det hænger sammen med, at SIP har været med til at understøtte brugen af de data, der er tilgængelige om skolen, fx elevernes resultater og skolens løfteevne, som grundlag for en sådan fælles analyse.

## **Tilgang 2: Den fælles, frivillige tilgang**

Den fælles, frivillige tilgang er karakteriseret ved, at ledelsen ser det som sin opgave at sørge for, at skolens øvrige medarbejdere – og ikke blot de deltagende lærere og ledere – får adgang til den viden og inspiration fra SIP-kurserne, som er relevant i forhold til skolens konkrete situation. Samtidig ser lederne det ikke som deres opgave konkret at pege på, hvad de enkelte teams eller pædagogiske udviklingsgrupper skal gøre med hensyn til at anvende denne viden og inspiration i praksis.

På de skoler, hvor den fælles, frivillige tilgang er fremherskende, har ledelsen prioriteret temaer eller elementer fra SIP, som er blevet præsenteret på fx et pædagogisk rådsmøde eller på en pædagogisk dag. Disse ledere fortæller, at det er op til den enkelte lærer at følge op på SIP, men at der skal være en fælles forståelse på skolen af, hvad der især er vigtigt at fokusere på, og de peger på, at SIP har givet et godt grundlag for at anvende data og indikatorer fra UVM's databank som en del af arbejdet med at identificere de vigtigste indsatsområder.

Der er ikke i interviewmaterialet nogle tydelige mønstre med hensyn til udvælgelse af, hvilke lærere der skulle deltage i SIP på de skoler, der er karakteriseret ved en fælles, frivillig tilgang. Hvad angår ledelsens deltagelse, er det fremherskende, at skolens øverste leder har deltaget i SIP.

På de skoler, der er præget af en fælles, frivillig tilgang, har der typisk efter hver SIP-kursusdag været en præsentation for hele eller dele af lærerkollegiet af de pointer og temaer, som ifølge deltagergruppen har været de mest centrale for skolens videre arbejde. Herefter har den konkrete opfølgning været op til den enkelte lærer eller det enkelte team eller er fx blevet bearbejdet i det pædagogiske udvalg på initiativ fra udvalget selv. En leder fortæller om denne tilgang til at sprede viden og inspiration fra SIP på skolen:

*Det har været ad hoc, ikke struktureret. Konkret har det været på lærermøder og pædagogiske eftermiddage, vi har gjort noget. Det er blevet til, at nogle lærere har haft lyst til at kaste sig over det. Vi har ladet det være frivilligt, om man vil prøve det, men med støtte fra os via fx skemaændringer. Det er noget af det, som vi skal evaluere på. Vores tilgang til sådan nogle ting er, at nogle lærere måske synes, flipped classroom er interessant, og det får de så lov til at tage med videre og forsøge sig med. Så videndeler de efterfølgende.*

Ledere med denne tilgang til at omsætte udbyttet af SIP i praksis lægger stor vægt på, at lærerne er motiverede til at gå ind i udviklingsarbejdet, og der er på de besøgte skoler med denne tilgang eksempler på, at ledelsen understøtter denne motivation ved at tilpasse strukturer som fx skema for at muliggøre, at lærerne afprøver nye metoder og nye aktiviteter.

### **Tilgang 3: Den individuelle, frivillige tilgang**

Den individuelle, frivillige tilgang er kendetegnet ved, at ledelsen på skolen har valgt ikke at udpege særlige temaer eller pointer fra SIP-kursusdagene som relevante for det videre lokale arbejde.

På skoler med en individuel, frivillig tilgang er det fremtrædende, at de ledere, der har deltaget i SIP, ikke ser det som en særskilt ledelsesopgave at bringe særlig viden fra kursusforløbet med ind i skolens øvrige arbejde. Der bliver lagt vægt på, at de fire deltagere hver især har fået et udbytte af at deltage i SIP. Det er karakteristisk for skolerne med denne tilgang, at det ikke er rektor eller den øverste ledelse på skolen, der har deltaget i kursusdagene. Deltagerne i SIP på de besøgte skoler med en sådan tilgang er typisk udvalgt, ved at skolens øverste ledelse med udgangspunkt i retningslinjerne fra UVM har udpeget skolens tillidsrepræsentant og måske også skolens tillidsrepræsentantsuppleant samt nogle pædagogiske ledere til at deltage i SIP.

På en stor skole, hvor lærere og ledelsesrepræsentanter uden daglig relation til hinanden deltog i SIP, fortæller en af ledelsesrepræsentanterne om det vanskelige ved ikke at have et fælles pædagogisk forum for drøftelse af SIP:

*Man skulle nok have satset på, at det var det pædagogiske udvalg, der blev sendt af sted. De mødes naturligt efterfølgende, og de kunne så snakke sammen om SIP, når de mødtes alligevel. Vi er så stor en organisation, så vi mødes ikke med de andre, der var af sted. Vi skulle have fundet en naturlig gruppe, som alligevel arbejder meget sammen.*

Forberedelse til dagene er på de besøgte skoler med denne tilgang foregået mere individuelt end på skoler, der er præget af de to andre tilgange. Det kan fx være, ved at deltagergruppen mødtes en enkelt gang inden en kursusdag og uddelegerede opgaver til hver deltager. En lærer, der har deltaget i forberedelsen på en skole præget af en individuel tilgang, fortæller om arbejdet med at forberede sig og konkretisere formålet med SIP:



*Det var fire enkeltstående dage, og det fyldte meget. Og især fordi vi havde svært ved at se formålet med at svare på en masse spørgsmål inden hver gang. Vi aftalte, hvad vi kunne stå ved som organisation, da vi hver især havde lavet vores forberedelse. Men temaerne var for store til at nå rundt i det hele. Så vi forberedte en masse, som ikke var noget nyt eller specielt. Der ville det have været rart, hvis der overordnet set var blevet meldt ud, hvad det var ønsket at opnå med SIP. Hvis vi havde vidst, hvad vi skulle nå, havde det ikke været så diffust.*

En deltagende leder på samme skole uddyber, at det har været tanken, at hver deltager selv skulle tage ansvaret for, hvad viden og inspiration fra SIP skulle bruges til:

*Men hvad vi gjorde – det ligger lidt hos den enkelte, som har været med på SIP. De skal selv se på, hvad de har fået ud af det, og hvad de kan bruge det til.*

De interviewede ledere fra skoler med en individuel tilgang har generelt en oplevelse af ikke at have et særligt behov for at omsætte udvalgte pointer eller temaer fra SIP til en samlet indsats på skolen. Samtidig har de deltagende lærere på skoler, hvor ledelsen har en individuel tilgang, flere steder peget på, at de ikke nødvendigvis var bedst klædt på til efterfølgende at sætte pointerne fra SIP i spil i praksis, fx fordi de ikke var medlem af skolens pædagogiske udvalg.

På en skole, hvor ledelsen har en individuel tilgang, peger den deltagende lærer på, at andre på skolen ville have været mere tilbøjelige til på eget initiativ at bringe interessante pointer fra SIP videre:

*Selvfølger jeg mit fag, men måske andre, som er mere fremme i skoene, og som holder af at udvikle deres pædagogiske praksis, havde været mere passende. Jeg får ikke sagt det videre, jeg sidder ikke i det pædagogiske udvalg.*

Både lærere og ledelser fortæller, at SIP har bidraget med bred inspiration og viden, men netop fordi der ikke efterfølgende har været en fælles drøftelse eller prioritering af denne viden og inspiration, er SIP blevet oplevet som et meget ufokuseret kursus, hvor det kunne være vanskeligt at se en tydelig rød tråd og få et tilstrækkeligt stort udbytte.

### 3.5 Sammenfatning

Både resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne og EVA's interview tegner et billede af, at der er stor forskel på, hvilket udbytte og hvilke indsatser SIP har resulteret i blandt deltagerne og på de enkelte skoler, men samlet set vurderer mere end tre fjerdedele af deltagerne, at de har fået ny viden og inspiration af at deltage i SIP. Analyse af deltagernes udbytte viser samtidig, at der ikke er betydelige forskelle mellem de skoletyper, som deltagerne repræsenterer. Der er derfor ikke belæg for at konkludere, at SIP har været mere udbytterigt for nogle typer af skoler end for andre.

Derimod er det tydeligt, at rammerne for arbejdet med at omsætte viden og inspiration er afgørende for, hvilken betydning SIP får for praksis på skolerne. Nogle deltagere giver udtryk for, at SIP-forløbet har styrket et fælles sprog blandt de personer på skolen, der har deltaget. Desuden giver nogle deltagere udtryk for, at SIP har været med til at styrke en systematisk tilgang til udviklingsarbejde, både med hensyn til at analysere nuværende praksis og med hensyn til at opstille mål og beskrive eller igangsætte initiativer til at nå disse mål. Samtidig er der andre, der peger på, at udbyttet har været mere ad hoc-præget, og at SIP ikke nødvendigvis har bidraget til en fælles og samlet refleksion over praksis på skolen.

Blandt de besøgte skoler findes overordnet set tre forskellige tilgange til arbejdet med at omsætte viden og inspiration fra SIP – en formaliseret tilgang, en fælles, frivillig tilgang og en individuel, frivillig tilgang. En formaliseret tilgang, dvs. en tilgang, hvor ledelsen understøtter en systematisk, bred og videnbaseret dialog på skolen om, hvilke indsatsområder der er de vigtigste, fremstår på de besøgte skoler som den tilgang, der bedst understøtter et samlet udbytte af SIP.

Evalueringen peger på, at det er afgørende, at denne ledelsesopgave bliver løftet, for at omsætte viden og inspiration fra SIP. Det er i denne sammenhæng centralt, at der på den enkelte skole foretages en grundig analyse af skolens aktuelle udfordringer, så der er et tydeligt grundlag for at arbejde videre med udbyttet af kursusdagene.

# 4 Tilrettelæggelse, gennemførelse og udbytte af SIP

De fire SIP-kursusdage bestod overordnet set af to forskellige dele; om formiddagen var der forskellige former for oplæg om og diskussioner af ny viden og konkrete erfaringer med udviklingsarbejde inden for de overordnede temaer for SIP. Eftermiddagens program var på alle fire kursusdage tilrettelagt som workshoparbejde, hvor skolerne i grupper a tre arbejdede videre med egne problemstillinger.

I dette kapitel ser vi nærmere på de eksterne kursuslederes beskrivelse og vurdering af deres opgave i forbindelse med kursusdagene. I forlængelse af dette sætter vi fokus på, i hvilken grad deltagerne vurderer, at de enkelte elementer har bidraget med ny viden og inspiration. Disse erfaringer kan bruges, når eventuelle nye kursusforløb skal udvikles og gennemføres.

## 4.1 Kursusledernes opgave

Hver kursusgang har haft et overordnet program, som UVM har udarbejdet, og som har relateret sig til ét af de fire overordnede temaer for SIP. Desuden har UVM stået for at producere en række vodcast til hver kursusgang med oplæg fra forskere, skolefolk og andre videnspersoner. Oplæggene har omhandlet en række forskelligartede temaer under de fire hovedoverskrifter for kursusdagene, fx elevers læring, undervisnings- og organiseringsformer og ledelse af pædagogisk udvikling. Vodcastene var fælles på tværs af de otte kursusspor.

Inden hver kursusdag indkaldte UVM den samlede gruppe af interne og eksterne kursusledere til et fælles forberedelsesmøde. På møderne blev den kommende kursusdags program gennemgået, og der var drøftelser af, hvordan temaet for den enkelte kursusgang kunne synliggøres gennem oplæg, introduktioner til vodcast og diskussioner om formiddagen og gennem gruppedrøftelser blandt skolerne i workshopgrupper om eftermiddagen.

Kursusledernes opgave har bestået i at tilpasse det overordnede program og finde repræsentanter for forskellige skoler, der på hver kursusdag kunne levere oplæg, der kunne konkretisere emnet for den enkelte kursusdag. Desuden har kursuslederne haft til opgave at være værter på kursusdagene, introducere de forskellige aktiviteter på dagene, facilitere drøftelser i plenum og i workshopgrupper, runde dagene af og i det hele taget sikre, at den fastlagte tidsplan blev overholdt.

Efter de to første kursusgange skiftede kursusdagene karakter, idet de vodcast, der var knyttet til kursusdagen, ikke længere skulle ses i fællesskab på kursusstedet, men blev en del af deltagernes forberedelse inden kursusdagen. Som følge af ændringen kom formiddagen på de to sidste kursusdage til udelukkende at bestå af mundtlige indlæg, og kursusledernes rolle som facilitatorer af drøftelser i plenum blev en mere dominerende del af opgaven.

Kursuslederne giver overordnet set udtryk for, at der har været gode betingelser for at tilrettelægge og gennemføre kursusdagene, og vurderer, at de fælles forberedelsesmøder inden hver kursusdag har været et vigtigt grundlag for at kunne løse opgaven som kursusledere. De eksterne kursusledere peger på, at det at lede kursusdagene har været en spændende og udfordrende opgave, som de overordnet set oplever, er lykkedes.

Samtidig vurderer kursuslederne, at nogle af deres opgaver har haft afgørende betydning for, om den enkelte kursusdag fungerede godt, nemlig at skabe en rød tråd på kursusdagene og tilpasse

programmet, at udvælge og kvalitetssikre skoleoplæg samt at sammensætte workshopgrupper og facilitere drøftelser i workshopperne på kursusdagene. Disse opgaver beskrives i det følgende.

#### **4.1.1 At skabe en rød tråd på kursusdagene og tilpasse programmet**

Kursuslederne vurderer i interviewene, at den vigtigste opgave for dem har været at skabe det, de kalder en rød tråd på kursusdagene, dvs. at få de tre hovedelementer – vodcast, skoleoplæg og arbejdet i workshopperne – til at hænge godt sammen. På de to sidste kursusdage blev kursusledernes opgave mere omfattende, idet formiddagens program også skulle rumme en bredere plenumdiskussion eller paneldebat om dagens tema.

I interviewene hæfter vi os ved, at der blandt kursuslederne er delte meninger om, i hvilken grad det på alle kursusdage er lykkedes at sikre en tilstrækkelig sammenhæng – en rød tråd. Nogle eksterne kursusledere vurderer, at det lykkedes at skabe en sammenhængende fortælling, fx ved at bruge meget energi på at rammesætte dagen, herunder selv forberede små præsentationer, der kunne koble vodcastene til dagens øvrige elementer. Andre kursusledere vurderer, at det var svært at skabe sammenhæng i programmet, blandt andet fordi undertemaerne var brede, og de tidsmæssige rammer for de enkelte punkter på kursusdagen var stramme. Det har blandt andet været medvirkende til, at nogle kursusledere oplever, at det var vanskeligt at fordybe sig tilstrækkeligt i et tema og fx følge centrale pointer fra deltagerne op med yderligere diskussioner.

Samtidig er der generelt blandt kursuslederne den opfattelse, at det på forhånd fastlagte program var den mest hensigtsmæssige måde at gribe en så stor og omfattende planlægningsopgave an på. De fremhæver blandt andet, at et fastlagt program gjorde arbejdet for kursuslederne mere overskueligt og gjorde det nemt at komme i gang. En kursusleder understreger, at det har været vigtigt med stram styring fra begyndelsen:

*Det har også været en udfordring på godt og ondt, at programmet har været så fast planlagt fra centralt hold. Det har været nemt at komme i gang, men man har ikke haft så mange friheder til selv at præge det. Det har været en udfordring at få programmet til at spille sammen. Men det har været det helt rigtige valg at have et fast koncept fra start og så bløde op undervejs. Ellers havde arbejdsomængden været for stor for os kursusledere.*

Samtidig påpeger andre kursusledere, at de på de to første kursusdage savnede muligheden for at tilpasse programmet til kursussporets specifikke sammensætning af skoler. Flere kursusledere fortæller, at der var en større tilrettelæggelsesopgave for de to sidste kursusdage, da vodcast blev en del af deltagerens forberedelse. Dette gjorde, at kursuslederne selv i højere grad skulle tilrettelægge formiddagens program og derved kunne tilrettelægge indslag og drøftelser efter en rød tråd for dagen og tage højde for sammensætningen af deltagerne.

#### **4.1.2 At udvælge oplægsholdere til skoleoplæg**

Kursuslederne har haft ansvaret for at udvælge skoler, der kunne levere oplæg med konkrete eksempler på, hvordan man i praksis har arbejdet med skoleudvikling inden for de temaer, som var i fokus på kursusdagene.

Flere af de eksterne kursusledere vurderer, at det var en udfordring og et stort arbejde at finde oplægsholdere, rammesætte temaet og kvalitetssikre skoleoplæggene inden kursusdagene. Kursuslederne har anvendt tre strategier for at løse opgaven med at udvælge oplægsholdere. De fleste kursusledere nævner, at de helt eller delvist har trukket på deres eget netværk blandt skoler og på egne erfaringer med oplægsholdere, som de har hørt i andre sammenhænge. Nogle har desuden undersøgt, hvilke forsøgs- og udviklingsprojekter der er blevet gennemført i regi af UVM, og har taget kontakt til mulige oplægsholdere ad denne vej. Som kursusdagene skred frem, blev det også mere almindeligt, at kursuslederne lånte oplægsholdere fra andre kursusspor. En kursusleder fortæller fx: "Her til sidst prøvede vi at få nogle på fra de andre kursusspor. Så hørte vi, hvem der var gode, og så nuppede vi dem."

En generel erfaring blandt kursuslederne er, at de blev bedre til at udvælge skoleoplæg, i takt med at kurset skred frem, fordi de blev mere bevidste om, hvilken type skoleoplæg der fungerede, og blev bedre til at trække på hinandens viden og erfaringer. Der er bred enighed om, at de

skoleoplæg, der fungerede bedst, gav et præcist billede af konkrete udviklingstiltag i praksis, men samtidig var så generelle, at mange skoler kunne lade sig inspirere af principper og aktiviteter. Det var samtidig vigtigt, at oplægsholderne var vant til at tale til store forsamlinger og kunne levere deres budskab præcist og motiverende. Kursuslederne fortæller, at nogle skoleoplæg blev for konkrete, hvilket betød, at deltagerne havde svært ved at overføre erfaringer til deres egen kontekst. Desuden havde nogle oplægsholdere for lidt erfaring med at stå over for store forsamlinger og derfor vanskeligt ved at levere et oplæg.

Samtidig gjorde blandt andet den udbredte praksis med lån af oplægsholdere fra andre spor det mere udfordrende at understøtte en sammenhæng på kursusdagen. Flere af kursuslederne påpeger i den sammenhæng, at kvalitetssikring af skoleoplæggene kræver en grundig forudgående forventningsafstemning med oplægsholderne. Oplægsholderne skal vide, hvad kursuslederne forventer, og kursuslederne skal vide, hvad oplægsholderne har at byde på. Dette blev de bedre til at afklare, som kurset skred frem.

#### **4.1.3 Tilrettelæggelse af workshops**

Inden kursusdagene skulle kursuslederne sammensætte workshopgrupper af tre skoler, som de deltagende skoler skulle indgå i på kursusdagene. Desuden stod kursuslederne for at facilitere drøftelser i workshopgrupperne på baggrund af en nærmere beskrevet rollefordeling, som UVM havde fastlagt inden dagene.

Det er en gennemgående erfaring blandt kursuslederne, at workshopdrøftelserne fungerede godt, og kursuslederne er overordnet tilfredse med tilrettelæggelsen og gennemførelsen af dem. Workshopperne fungerede godt, fordi deltagerne langt hen ad vejen var engagerede i diskussionerne, der tog udgangspunkt i skolernes egen hverdag og dermed deres egne udfordringer.

#### **Sammensætning af workshopgrupper**

De eksterne kursusledere fortæller, at inddelingen af de deltagende skoler i workshopgrupper var en vigtig opgave og en stor udfordring. Kursuslederne understreger, at de oplevede, at det var vanskeligt at gøre alle deltagende tilfredse med hensyn til deres workshopgruppe. Vi hæfter os ved, at kursuslederne taler om, at mange hensyn skulle balanceres for at sikre den bedst mulige proces.

Mange skoler har over for kursuslederne givet udtryk for, at de ønskede at være i workshopgruppe med skoler af samme størrelse og med den eller de samme uddannelser som dem selv, mens nogle skoler har haft gode erfaringer med grupper af skoler med forskellig størrelse og forskellige uddannelser.

Det er gennemgående, at kursuslederne har taget flere forskellige hensyn, når de har afgjort, hvilke skoler der skulle være i workshopgruppe med hinanden. Flere kursusledere vurderer, at grupperne fungerede bedst, når skoler med de samme udfordringer blev sat sammen. Skolestørrelse, skoletyper og skolernes fokus i forbindelse med SIP bliver af kursuslederne nævnt som de mest afgørende faktorer. Samtidig peger flere kursusledere på, at de forsøgte at undgå at placere skoler, som lå i umiddelbar nærhed af hinanden og dermed havde et konkurrencelignende forhold til hinanden, i samme gruppe.

Nogle kursusledere oplevede, at de deltagende skoler henvendte sig til dem for at få ændret sammensætningen af workshopgruppen. Nogle kursusledere havde derfor en skiftende gruppesammensætning, mens andre spor havde den samme sammensætning af workshopgrupper på alle fire kursusdage. Interview med kursuslederne peger på, at der ikke var én systematik, som generelt understøttede velfungerende workshopgrupper, men at kursuslederne havde til opgave at lytte til deltagerens ønsker og, i det omfang det var muligt, tog højde for dem, når workshopgrupperne skulle sammensættes.

#### **Facilitering af drøftelser i workshopperne**

Flere kursusledere beskriver den på forhånd fastlagte rollefordeling som et afgørende grundlag for, at workshopperne fungerede. Rollefordelingen fastlagde, at de deltagende skoler på skift

skulle hhv. fremlægge et oplæg, de havde forberedt inden kursusdagen, være interesseret spørger og være reflekterende team.

Kursusledernes opgave var at facilitere processen og sikre, at tiden blev overholdt, så alle tre skoler i hver workshopgruppe fik mulighed for at fremlægge det forberedte oplæg. Kursusledernes erfaring er, at ikke alle grupper holdt sig til den fastlagte rollefordeling. Flere kursusledere peger på, at rollen som facilitator i forbindelse med workshopperne var svær. Nogle kursusledere valgte at gå rundt og lytte til drøftelserne i workshopperne og fx sætte sig i længere tid ved en gruppe for at høre mere om skolernes udviklingsprojekter og se, hvordan de forskellige roller i workshoppen blev håndteret. Blandt disse kursusledere peger nogle også på, at de aktivt blandede sig i skolernes drøftelser for at understøtte, at den fastlagte rollefordeling blev anvendt.

Andre kursusledere valgte en mere tilbagetrukket rolle under workshopperne for at give skolerne plads til at drøfte udfordringer og udviklingstiltag. De kursusledere, der havde valgt at være mere tilbagetrukne, oplevede, at det var vanskeligt at bryde ind i skolernes drøftelser, fordi de var usikre på, om deltagerne ville opleve en sådan indblanding som en kontrol af deres proces i workshoppen mere end som en facilitering af den. Desuden peger nogle kursusledere på, at de havde svært ved at nå rundt til alle grupper og derfor fandt det vanskeligt at vælge nogle ud, som de skulle fordybe sig i. De kursusledere, der oplevede, at det var vanskeligt at facilitere gruppedrøftelserne, peger på, at en mere udfoldet diskussion af denne rolle inden kursusdagene, fx i forbindelse med fællesmøderne i UVM, kunne have været en støtte.

#### **4.1.4 De fælles opsamlinger**

Det fastlagte program for alle fire kursusdage omfattede en fælles debat i plenum på baggrund af workshopgruppernes forudgående diskussioner. I praksis fik den fælles opsamling forskellig form og forskelligt indhold på tværs af kursusdagene og de otte kursusspor. Fx nævner nogle kursusledere, at de i starten valgte workshopgrupper ud, der i plenum skulle præsentere hovedpointer fra workshoppen. En kursusleder fortæller, at kursuslederne i forbindelse med SIP 1 bad de deltagende skoler om at skrive pointer fra deres diskussioner på post-its, som kursuslederne fik og herefter i plenum samlede op på på tværs af workshopgruppernes input. En anden kursusleder nævner, at kursuslederne forsøgte at få deltagerne til at skrive hovedpointer fra workshopdrøftelserne på Twitter, men måtte opgive, da mange deltagere først skulle oprette en Twitterprofil, hvilket var for tidskrævende i forhold til rammerne for opsamlingen. Nogle steder blev opsamlingen skåret ned til et minimum, hvor kursuslederne viderebragte praktiske informationer om næste kursusgang.

Overordnet set vurderer kursuslederne, at en fælles opsamling i plenum af flere grunde ikke fungerede godt. For det første nævner nogle eksterne kursusledere, at deltagerne på dette tidspunkt af dagen er trætte, hvorfor motivationen er lille og koncentrationsevnen ringe. Det store antal deltagere på hver kursusdag besværliggjorde også en fælles opsamling, fordi det var vanskeligt at gøre enkeltpointer tilstrækkeligt relevante for en stor og differentieret deltagergruppe.

Vi hæfter os ved, at kursuslederne i interviewene giver udtryk for, at opsamlingerne fungerede bedst, når de selv kort fremlagde tværgående pointer fra dagens drøftelser og derudover præsenterede den kommende kursusdags tema.

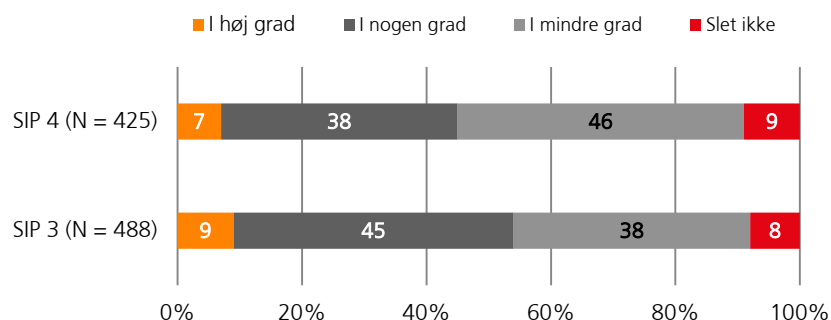
## **4.2 Skolernes udbytte af de enkelte elementer**

I dette afsnit ser vi nærmere på deltagernes umiddelbare udbytte af de forskellige dele af kursusdagene. Det har været et formål med SIP, at både mundtlige oplæg og drøftelser om formiddagen og processerne i workshopgrupperne om eftermiddagen skulle give ny viden og inspiration til at igangsætte nye indsatser og udviklingstiltag på skoler med afsæt i en analyse af skolens udfordringer.

Det har i mindre grad været et formål at skabe en klar sammenhæng mellem formiddagens og eftermiddagens program, idet de oplæg, der indgik i skolernes arbejde i workshopgrupperne om eftermiddagen, skulle være forberedt hjemmefra og således ikke nødvendigvis inddrog viden og inspiration fra formiddagens program, fx fra de skoleoplæg, som deltagerne hørte på kursusda-

gen. I midtvejsevalueringen viste spørgeskemaundersøgelserne efter SIP 2, at deltagerne kun i ringe grad inddrog input fra formiddagens oplæg i deres arbejde i workshoppen.

**Figur 7**  
**I hvilken grad inddrog I input fra formiddagens diskussion i jeres arbejde i workshoppen om eftermiddagen?**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i SIP 3 og SIP 4, GL-E.

Note: Til deltagerne i SIP 4 var spørgsmålet formuleret således: "I hvilken grad inddrog I input fra de fælles oplæg og flip-ped classroom/panel i jeres arbejde i workshoppen?".

Som det fremgår af figur 7, vurderer omtrent halvdelen af deltagerne, at drøftelser og input fra skoleoplæg om formiddagen på de to sidste kursusdage blev inddraget i arbejdet om eftermiddagen. De interviewede deltagere på de besøgte skoler peger i høj grad på, at udbyttet af SIP er blevet oplevet som to forskellige elementer, hhv. en bred palet af meget forskelligartede vidensinput i form af oplæg og vodcast og et mere fokuseret og processuelt udbytte af arbejdet i workshopperne.

I de følgende to afsnit beskrives deltagernes udbytte af de to programdele, hhv. formiddagens program og eftermiddagens program.

#### 4.2.1 Formiddagens program

Formiddagens program bestod hovedsageligt af aktiviteter i plenum. På de to første kursusdage var formiddagene tilrettelagt som en blanding af vodcast og skoleoplæg. Som følge af midtvejsevalueringen blev formiddagens program ændret på de to sidste kursusdage for at give deltagerne bedre mulighed for at stille spørgsmål og diskutere de temaer, som blev taget op i forbindelse med vodcast og skoleoplæg. Det betød, dels at deltagerne skulle have set vodcast hjemmefra, dels at en del af formiddagens program bestod i fælles drøftelser eller paneldiskussion relateret til temaet for den enkelte kursusdag. Som supplement hertil blev UVM's læringskonsulenter inddraget på de to sidste kursusdage for at præsentere deres rolle og opgaver.

Som det fremgår ovenfor, har det varieret fra spor til spor, hvordan formiddagens program har været tilrettelagt, hvilke skoler der har holdt oplæg på kursusdagen, og hvordan den fælles diskussion i plenum har været tilrettelagt.

#### Skoleoplæg som konkrete eksempler på udviklingstiltag

Af midtvejsevalueringen fremgik det, at deltagerne vurderede udbyttet af skoleoplæggene meget forskelligt, men også vurderede, at det generelt var en god ide at få skoler til at fortælle om konkrete udviklingstiltag og indsatser. Under interviewene på de besøgte skoler gav deltagerne udtryk for den samme vurdering.

De gode skoleoplæg har ifølge deltagere på de besøgte skoler dels givet ny inspiration ved at præsentere konkrete udviklingsprojekter, dels bekræftet det hensigtsmæssige ved egen praksis, i det omfang der har været elementer i oplægget, som deltagerne har kunnet genkende fra arbejdet på deres egen skole. Flere ledere peger på, at lærerne fik et stort udbytte af skoleoplæggene, fordi de ofte direkte kunne relatere til dem i deres hverdag.

Flere af de interviewede deltagere på de besøgte skoler peger på, at det har været en fordel ved skoleoplæggene, at man har kunnet stille spørgsmål til oplægsholderne. Dog peger flere af de interviewede deltagere på, at programmet for dagene var tæt, og at der ikke altid var tilstrækkelig tid til drøftelser og dialog undervejs.

De interviewede deltagere peger samtidig på, at ikke alle skoleoplæg var lige udbytterige. Nogle oplæg har været så konkrete og kontekstafhængige, at det har været vanskeligt for deltagerne at relatere den præsenterede indsats til egen praksis. Desuden peger nogle af de interviewede deltagere fra hhx- og htx-skoler på, at de savnede oplæg med en tydeligere htx- eller hhx-vinkel. Skoleoplæggene tog i deres øjne i høj grad udgangspunkt i stx-forhold.

### **Vodcast som kilde til viden og inspiration**

Et andet element i formiddagens program har været vodcast med præsentation af forskningsresultater, viden fra forsøgsarbejde og andre former for viden i relation til de enkelte kursusdages tema. Vodcast blev vist på kursusdagen (SIP 1 og SIP 2) eller var en del af forberedelsen forud for kursusdagen og fungerede herefter som grundlag for plenumdiskussioner, gruppedrøftelser eller paneldebatter, alt efter hvordan kursuslederne valgte at bearbejde vodcast (SIP 3 og SIP 4). Der er udbredt enighed blandt både deltagere og kursusledere om, at det gav en bedre dynamik og bedre mulighed for fælles drøftelser på kursusdagene at gøre vodcast til en del af forberedelsen.

Af midtvejsevalueringen fremgår det, at deltagerne efter de to første kursusgange vurderede deres udbytte af vodcastene meget forskelligt, hvor det for nogle havde givet viden og inspiration, mens det for andre havde været kendt stof. Denne vurdering går igen i de interview, vi har gennemført med deltagere efter SIP 4.

I interviewene har vi hæftet os ved, at en stor del af lærerne og lederne overordnet set udtrykker sig positivt om indholdet af og formen på vodcastene. Vodcastene er inspirerende, skaber variation i forberedelsesmaterialet og er en god måde både at udbrede den nyeste forskning på og at gøre den lettilgængelig på. De er med til at give et vidensfundament, som en lærer forklarer:

*Det [vodcast] giver en støtte, det giver nogle sten at stå på – de er glatte, og man smutter tit, men det er stadig godt at have de sten.*

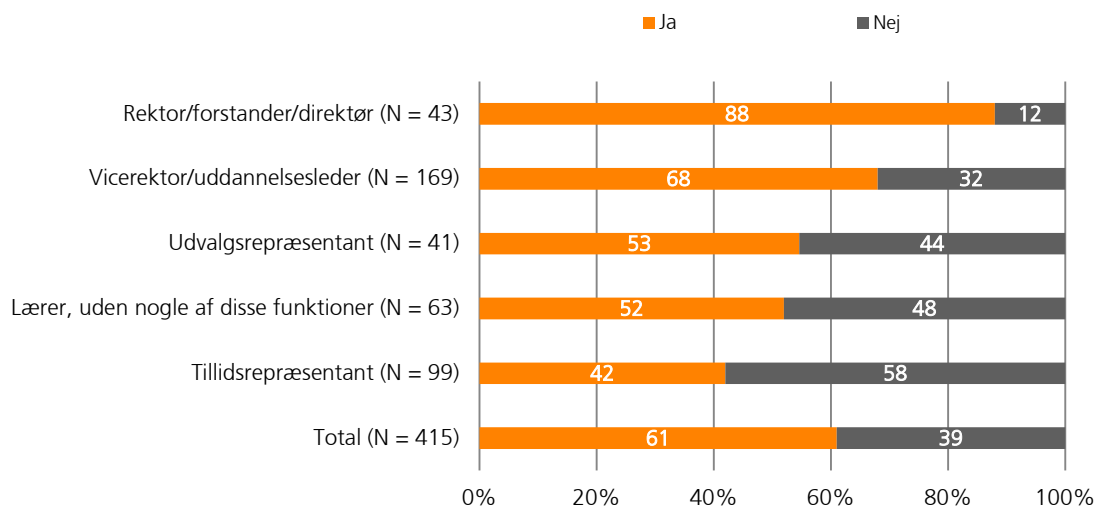
Nogle deltagere peger på, at kvaliteten af vodcastene var svingende. De gode vodcast var korte og leverede ét budskab. Nogle af vodcastene blev oplevet som lange, og den meget genkendelige form med en stillestående oplægsholder og en PowerPoint-præsentation kunne efter nogle deltageres mening med fordel være blevet varieret for at skabe en mere inspirerende dynamik. Et synspunkt blandt nogle af de interviewede deltagere var desuden, at de savnede den dialog med oplægsholderne, som de kunne have haft, hvis oplægsholderne i vodcastene var mødt personligt op.

Det fremgår samtidig af interviewene, at relevansen af de enkelte vodcast afhænger af de enkelte skolers aktuelle fokus i forbindelse med det pædagogiske udviklingsarbejde.

Flere deltagere fortæller, at det er værdifuldt, at vodcast kan genses, og at de forventer at benytte vodcastene fremover. Blandt andet peger flere af de interviewede ledere og lærere på, at vodcast har fungeret som en form for noteapparat i forbindelse med SIP-kurserne. Flere af de interviewede lærere og ledere udtrykker derfor også ønske om, at vodcastene forbliver tilgængelige på [www.emu.dk/tema/skoleudvikling-i-praksis-gym](http://www.emu.dk/tema/skoleudvikling-i-praksis-gym).



**Figur 8**  
**Forestiller du dig, at du vil benytte vodcast fremover?**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i SIP 4, GL-E.

Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen efter SIP 4, at særligt ledelsesrepræsentanterne forventer at anvende vodcast fremover. Det er der 88 % af rektorerne/forstanderne/direktørerne og 66 % af vicerektorerne/uddannelseslederne, der gør, mens 52 % af lærerne og 42 % af tillidsrepræsentanterne forestiller sig, at de vil bruge vodcast fremover.

#### Læringskonsulenternes rolle

I SIP 3 og SIP 4 indgik UVM's nyligt oprettede læringskonsulentkorps på kursusdagene. Deres opgave var at præsentere sig selv og anskueliggøre, hvordan skolerne fremover kan benytte sig af læringskonsulenterne.

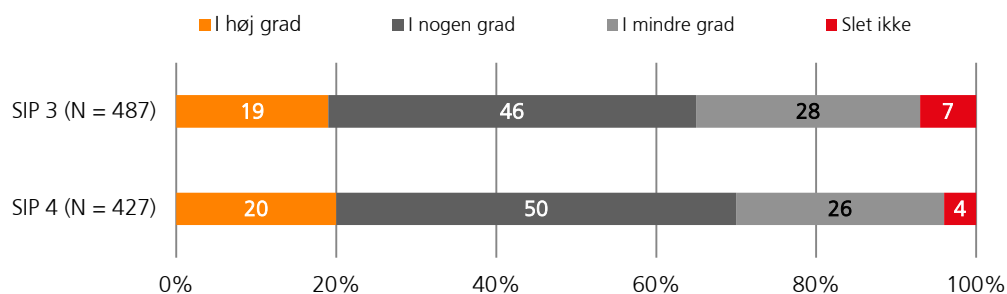
Interview med deltagerne på de besøgte skoler peger på, at nogle skoler har overvejet at tage kontakt eller har taget kontakt til læringskonsulenterne for at indgå et samarbejde i forlængelse af kursusdagene. De deltagere, der forholder sig positivt til muligheden for at gøre brug af læringskonsulenterne, vurderer, at de kan være med til at kickstarte en proces. "Det vil være det samme som aktionslæring på ledelsesniveau," som en lærer fortæller. Vurderingen er, at læringskonsulenterne ligger inde med en ekspertise på udvalgte områder og derfor kan tilbyde viden, som skolerne ikke selv er i besiddelse af.

Andre vurderer, at det ikke er klart, hvad en skole kan bruge læringskonsulenterne til. En begrundelse, der går igen flere steder, er, at læringskonsulenterne præsenterede kendt stof på SIP. Nogle af de interviewede ledere peger på, at de har tilstrækkelige ressourcer til selv at gennemføre en udviklingsindsats og derfor ikke oplever et behov for at trække på læringskonsulenterne.

I interviewene med deltagerne er flere i tvivl om, hvad hensigten med læringskonsulenterne er, og hvad de kan tilbyde. Der efterspørges en større klarhed med hensyn til, hvad læringskonsulenterne kan bruges til. Endelig er nogle deltagere bekymrede for, hvilken agenda der ligger bag, og om deres opgave er at evaluere skolernes udviklingsindsatser.

#### 4.2.2 Eftermiddagens program

Eftermiddagens program bestod på alle fire kursusdage af workshops og en fælles opsamling i plenum. Som det fremgår af afsnittet om kursusledernes tilrettelæggelse af dagene, har det været forskelligt, hvordan workshopgrupperne har været sammensat, og om de deltagende skoler har været i gruppe med de samme skoler på alle fire kursusdage, eller om der er blevet ændret i sammensætningen undervejs. Det har ligeledes varieret fra kursusspor til kursusspor, i hvilket omfang og på hvilken måde kursuslederne har faciliteret processerne i de enkelte workshopgrupper.

**Figur 9****I hvilken grad oplevede du workshoppen som inspirationskilde til jeres arbejde med at igangsætte nye indsatser på din skole?**

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i SIP, GL-E.

Som det fremgår af figur 9, svarer mellem 65 % og 70 % af deltagerne, at workshoppen i høj grad eller i nogen grad var en inspirationskilde til arbejdet med at igangsætte nye indsatser på deres skole. I interviewene med deltagere på de besøgte skoler hæfter vi os ved, at workshopperne generelt bliver nævnt som det element af SIP, der umiddelbart har givet det største udbytte.

Deltagerne fortæller, at workshopperne har givet mulighed for at udveksle erfaringer, og at skolerne har kunnet spejle sig i hinandens praksisser. "Det er rart at vide, at man ikke er alene med det, man sidder med," som en leder af en stx-skole fortæller. Workshopperne har givet nogle skoler et referencepunkt i forhold til deres egen udviklingsproces. Flere skoler nævner i den sammenhæng, at dialogen med andre skoler har været med til at skabe en erkendelse af, at de allerede var godt i gang med nogle af de mest centrale udviklingsindsatser.

Samtidig vurderer nogle deltagere, at de kunne have fået et større udbytte af workshopperne, hvis dialogen mellem skolerne fra begyndelsen af samarbejdet i højere grad havde drejet sig om konkrete udfordringer. En leder nævner, at oplæggene fra de andre skoler havde fokus på at fremhæve succeshistorier frem for at pege på udfordringerne. Skolerne har en interesse i at beskrive de dele af deres praksis, som fungerer særligt godt, hvilket kan være en hindring for en mere præcis analyse og beskrivelse af aktuelle udfordringer. Dette gjorde, at workshopperne til tider var "lidt tandløse", som en lærer fra samme skole formulerer det.

En anden lærer påpeger, at det også bevirkede, at oplæggene fra de andre skoler i hans workshopgruppe i for høj grad kom til at handle om nuværende praksis frem for skoleudvikling. I interviewene med deltagere på de besøgte skoler hæfter vi os ved, at en udbytterig workshop kræver, at skolerne er åbne og ærlige med hensyn til egne udfordringer. Det forudsætter, at der bliver opbygget kendskab og et tillidsfuldt forhold mellem skolerne. Et fremherskende synspunkt blandt de interviewede deltagere var, at det i denne sammenhæng havde en positiv betydning at arbejde sammen med de samme skoler gennem hele kursusforløbet, idet drøftelserne hen ad vejen blev mere udbytterige.

Graden af forberedelse har også været en vigtig faktor for graden af skolernes udbytte. I interviewene med deltagerne går den pointe igen, at manglende forberedelse blandt de andre skoler i gruppen i nogle tilfælde har begrænset udbyttet af arbejdet i workshoppen. I grupper, hvor nogle skoler ikke havde forberedt sig, var samtalen mere tilbøjelig til at blive usystematisk og ufokuseret.

En anden årsag til, at nogle deltagere vurderer, at deres workshop til tider var præget af for meget løs snak og for lidt systematisk vidensdeling, var, at nogle grupper ikke fulgte procesguiden til workshopperne med en klar rollefordeling mellem skolerne (hvh. fremlægger, interesseret spørger og reflekterende team). Som det fremgår af afsnittet om kursusledernes tilrettelæggelse og gennemførelse, var det en vanskelig opgave for nogle af kursuslederne at indtage denne rolle og blande sig aktivt i skolernes drøftelser for at understøtte en mere fokuseret dialog. Samtidig pe-

ger flere deltagere på, at de fokuspunkter, som skulle inddrages i skolernes oplæg, var meget brede og omfangsrige. Derfor krævede det en udvælgelse fra den enkelte skoles side, hvis oplæg og sparring skulle blive konkret og fokuseret.

Efter SIP 1 blev den fælles opsamling i plenum skåret ned fra halvanden time til en halv time med pointer fra dagens arbejde og introduktion til næste kursusgang. Som det fremgår af midtvejs-evalueringen, har deltagerne været tilfredse med den forkortede opsamling, da opsamlingerne ikke gav et stort udbytte. Pointer fra workshopgrupperne kunne virke fragmenterede, og deltagerne var desuden trætte sidst på dagen. Af interviewene i forbindelse med midtvejs-evalueringen fremgår det, at de bedste opsamlinger var korte, lagde vægt på at opsummere de vigtigste pointer fra dagen og introducerede den kommende kursusdag og den forberedelse, der blev forventet af skolerne i den forbindelse.

### 4.3 Deltageres og kursuslederes forslag til kommende kursusforløb

De interviewede lærere, ledere og kursusledere er blevet spurgt om deres ideer og gode råd til eventuelle kommende SIP-forløb. Desuden har deltagerne haft mulighed for i spørgeskemaet at kommentere, hvordan man indholdsmæssigt og organisatorisk kan arbejde videre med SIP efter SIP 4.

Deltageres og kursuslederes forslag til tilrettelæggelse af aktiviteter i eventuelle kommende kursusforløb falder især inden for tre områder, der alle lægger sig op ad et ønske om i højere grad at rette et kursusforløb mod den enkelte skoles konkrete udfordringer. Ønsker og ideer med hensyn til eventuelle kommende kursusforløb er beskrevet i det følgende.

#### Skærpet fokus

Når vi spørger kursusledere og deltagere i SIP om forslag til eventuelle kommende kursusdage, er der ét ønske, der særligt går igen hos mange. Både kursusledere og deltagere har peget på, at fokus for et kommende kursusforløb med fordel kan skærpes, så der er færre temaer i spil.

Mange deltagere og kursusledere peger på, at de foretrækker at gå mere i dybden med udvalgte problemstillinger frem for at berøre en bred vifte af temaer. Det er desuden et fremherskende synspunkt, at det vil være en styrke for skolernes fokus og udviklingsarbejde, hvis hver skole melder sig til at arbejde med et eller flere temaer, som er relevante for netop den problemstilling og de strategiske mål, der er på skolen.

Samtidig peger nogle kursusledere på, at et fælles afsæt for diskussioner på tværs af temaerne i SIP har været et centralt element i det afholdte SIP-forløb, fx arbejdet med indikatorer. Derfor er der forslag om, at et kommende kursusforløb kan rumme en fælles del eller et fælles grundlag og derudover mulighed for, at skolerne arbejder mere differentieret med selvvalgte elementer og problemstillinger. En form, hvor nogle dele er fælles på tværs af mange skoler, og andre dele er valgfrie, kan understøtte, at skolerne deltager i drøftelser og processer, de oplever som relevante.

#### Deltagergruppe udvalgt af den enkelte skole

Blandt de interviewede deltagere hæfter en stor del sig ved, at det har været obligatorisk at deltage i SIP, og at der fra UVM's side har været en tydelig anvisning med hensyn til, hvem fra skolen der skulle deltage.

Mange peger på, at det vil være mere hensigtsmæssigt, hvis den enkelte skole udvælger de relevante deltagere. Dette synspunkt fremdrages typisk af dem, der også taler for, at fokus for eventuelle kommende kursusforløb skal være mere skarpt og præcist. Derfor vil nogle personer på skolen være mere relevante at sende på et sådant kursus end andre. Flere fremhæver, at medlemmer af pædagogisk udvalg kan være relevante deltagere, og at det ofte kan være mindre relevant at udvælge lærere med tillidshverv som selvkrevne deltagere i et pædagogisk udviklingsforløb, da deres fokus ofte er et andet.

Samtidig peger mange på, at det, at både lærere og ledelse deltog sammen i SIP, var vigtigt for at kunne anvende viden og inspiration fra SIP i udviklingsforløb og processer på skolen. Derfor har vi også fået den tilbagemelding fra langt de fleste, at det vil være en god ide at bibeholde kravet om, at lærere og ledere deltager sammen.

Enkelte peger i den forbindelse på, at de i SIP-forløbet har savnet, at den øverste leder deltog i SIP, og de ser gerne, at dette fremover bliver et krav. Disse deltagere kommer typisk fra skoler, hvor det ikke har været en leder med et ansvar for at igangsætte egentlige udviklingsprocesser som følge af SIP, der har deltaget. Det argument, vi hører fra deltagere, der har haft denne oplevelse, er, at deltagelse fra et højere ledelsesniveau kunne betyde, at drøftelser på kursusdagene i højere grad ville kunne kobles til en konkret opfølgning på skolen.

### **Mindre ressourcekrævende kursusdage**

Kursusdagene har været lange, og der har været et omfattende forberedelsesarbejde til hver kursusdag. Det har været medvirkende til, at flere deltagere – både lærere og ledere – peger på, at der fremadrettet bør tilrettelægges mindre ressourcekrævende dage.

Der bliver peget på, at forberedelsen til en kursusdag med fordel kunne være mindre omfattende, dvs. omhandle mindre forskelligartet stof. I tråd med ønsket om et skarpere fokus bliver der også peget på, at forberedelsen til en kursusdag kun skulle omfatte læsestof, der bliver behandlet på den enkelte kursusdag, og at forberedelse af egne oplæg kunne være afgrænset til at omhandle nogle få, tydelige fokuspunkter.

Samtidig peger nogle på, at eventuelt supplerede og perspektiverende materiale samt ekstra perspektiver på mundtlige oplæg godt kan indgå i det materiale, der fremsendes til deltagere inden et kursus, men at det samtidig bør være tydeligt, hvilke dele af materialet der forudsættes læst inden en kursusdag, og hvilke der kan læses efter behov enten inden eller efter en kursusdag.

Hvad angår længden af en kursusdag, peger flere på, at de kunne ønske sig kortere dage for blandt andet at sikre, at også drøftelserne sidst på dagen bliver tilstrækkeligt fokuserede. Ved et meget sent afslutningstidspunkt er der en stor risiko for, at deltagerne går før tid. Samtidig kan en kortere kursusdag i højere grad være med til at understøtte, at også de, der har vanskeligt ved at tage en hel dag ud af kalenderen, har mulighed for at deltage.

# Appendiks A

## Udbytte af det samlede kursusforløb

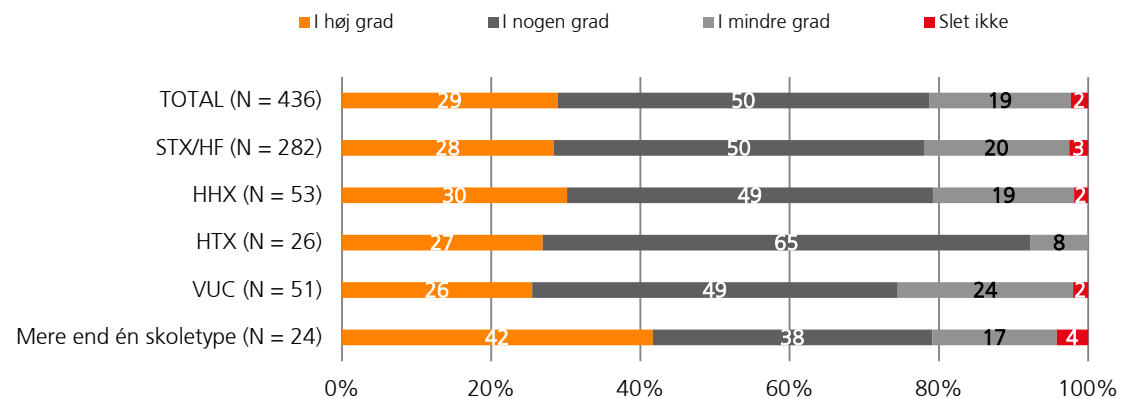
I dette appendiks præsenteres resultaterne af de spørgsmål, som deltagerne efter SIP 4 besvarede med hensyn til det samlede udbytte og anvendelsen af viden og inspiration fra SIP. Hvert spørgsmål er præsenteret med svarfordeling på hhv. skoletyper og deltagernes funktion.

De svar, hvor der er en statistisk signifikant forskel mellem de forskellige kategorier, er markeret med stjerne (\*) og fed skrifttype. Hver figur rummer desuden en bjælke, hvor den totale fordeling af svarene fremgår.

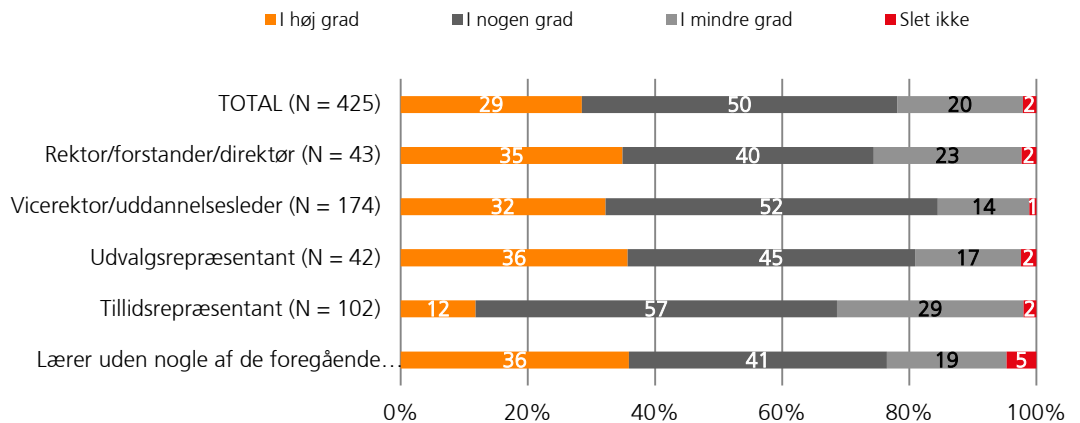
### Spm. 1

**I hvilken grad oplevede du, at det samlede kursusforløb har været inspirationskilde til at arbejde videre med eksisterende indsatser på din skole?**

A) Svar fordelt på skoletype



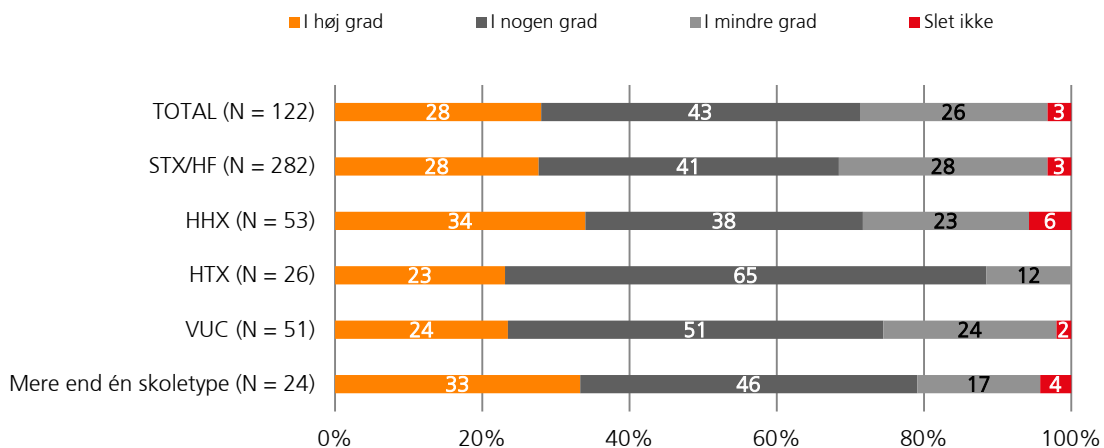
B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen



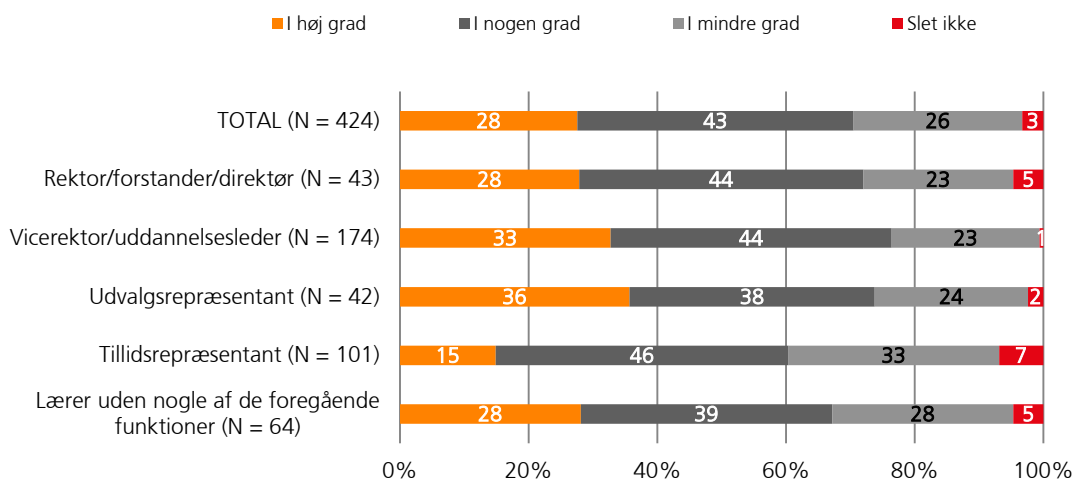
## Spm. 2

I hvilken grad oplever du, at det samlede kursusforløb har været inspirationskilde til at igangsætte nye indsatser på din skole?

A) Svar fordelt på skoletype



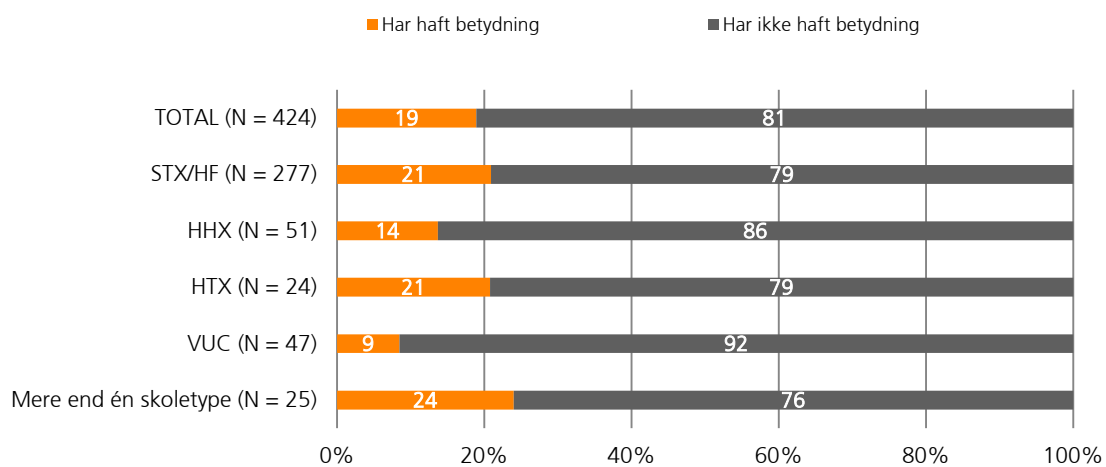
B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen



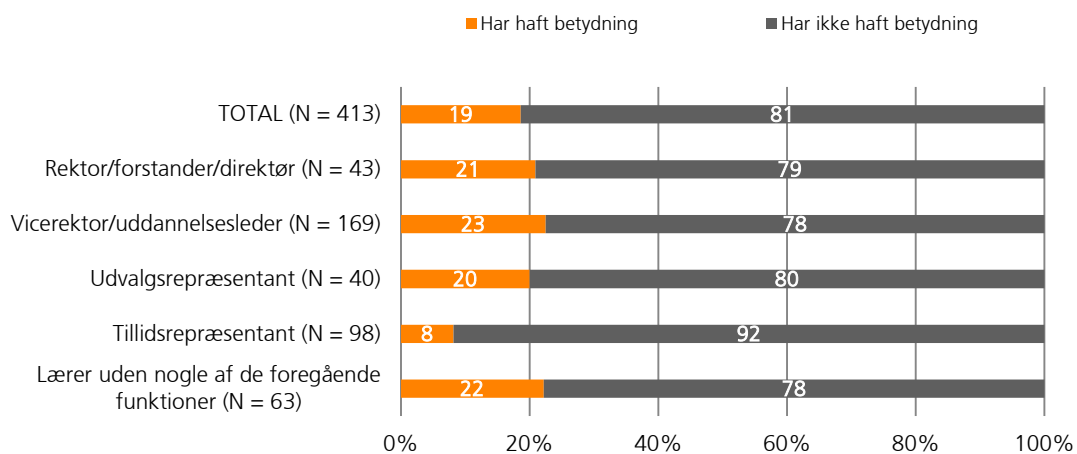
### Spm. 3

#### Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for at styrke samarbejdet mellem lærerne indbyrdes?

A) Svar fordelt på skoletype



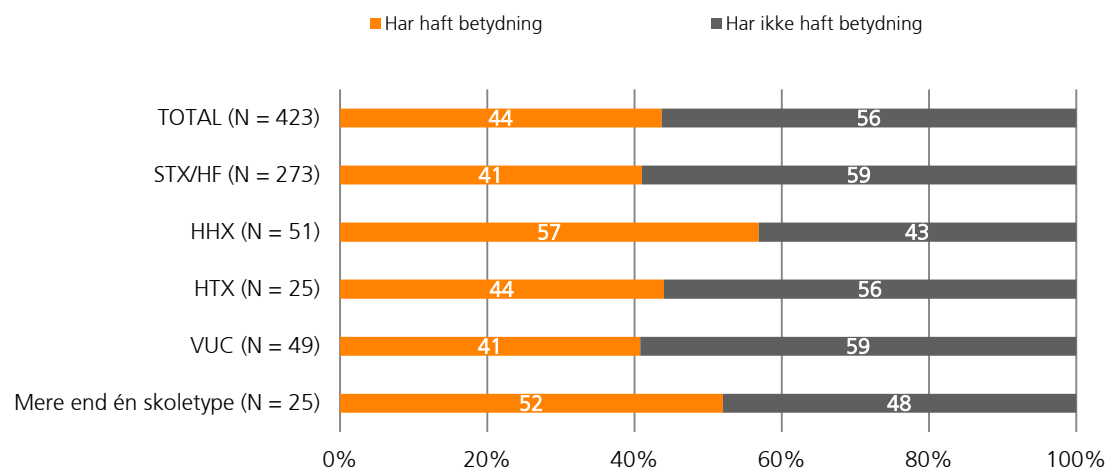
B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen\*



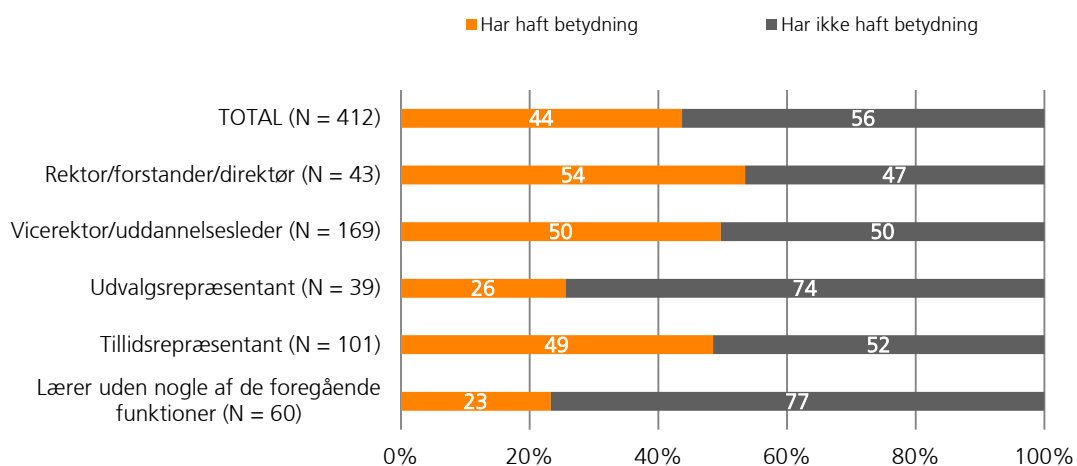
#### Spm. 4

Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for at styrke samarbejdet mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen?

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen\*

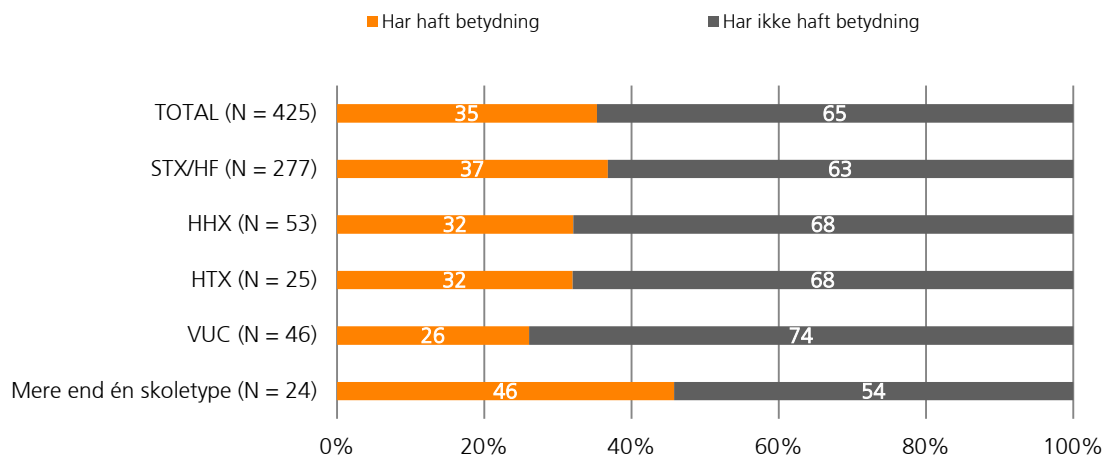




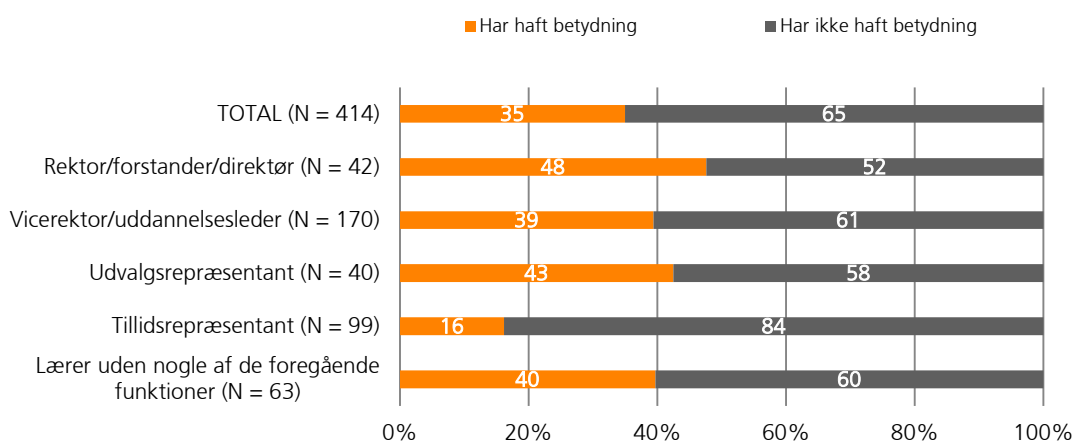
### Spm. 5

## Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for at styrke samarbejdet mellem lærergruppen som helhed og ledelsen?

A) Svar fordelt på skoletype



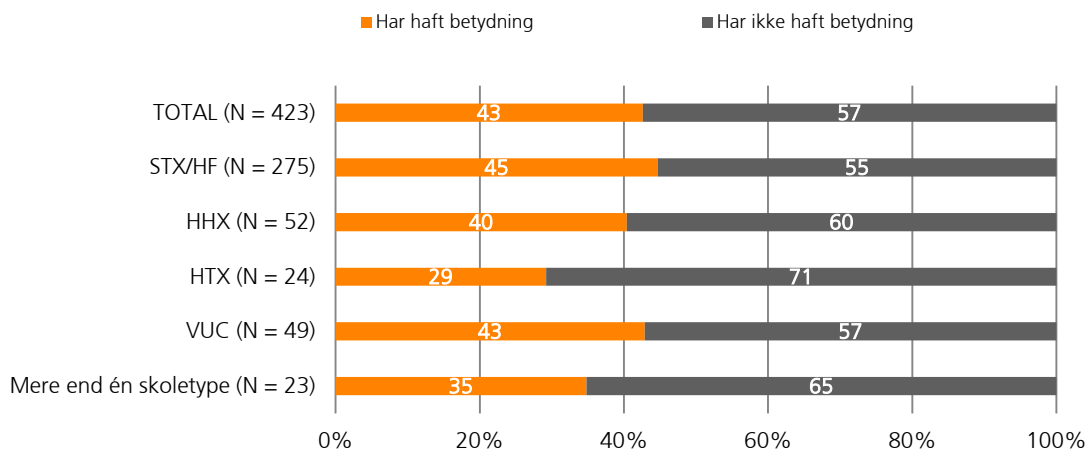
B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen\*



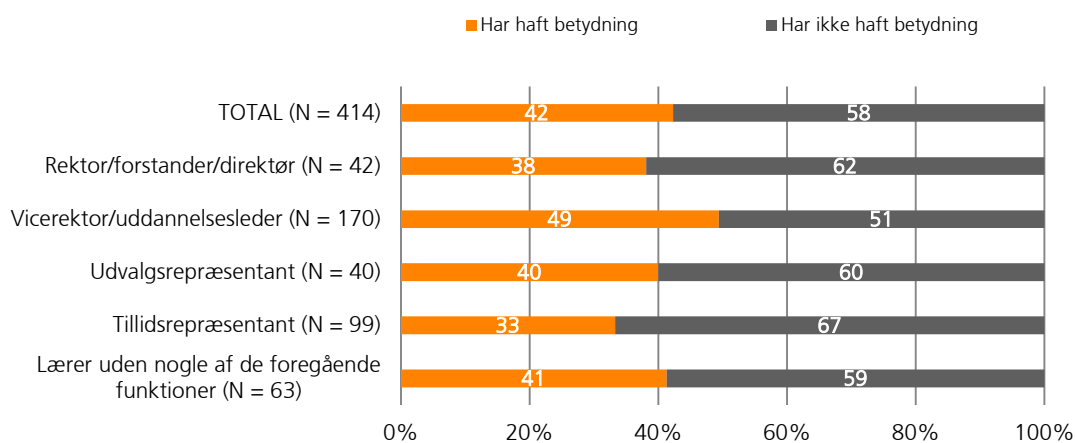
### Spm. 6

## Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for at styrke samarbejdet mellem din skole og andre skoler?

A) Svar fordelt på skoletype



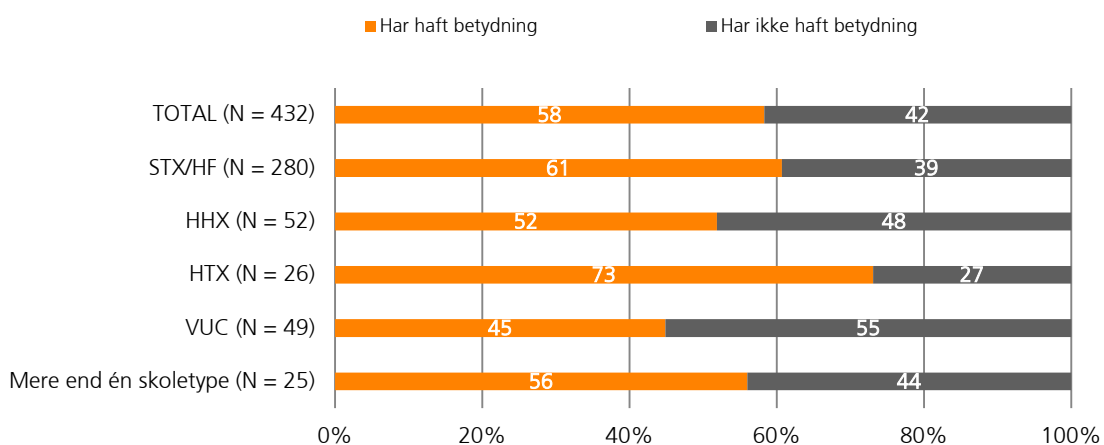
B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen



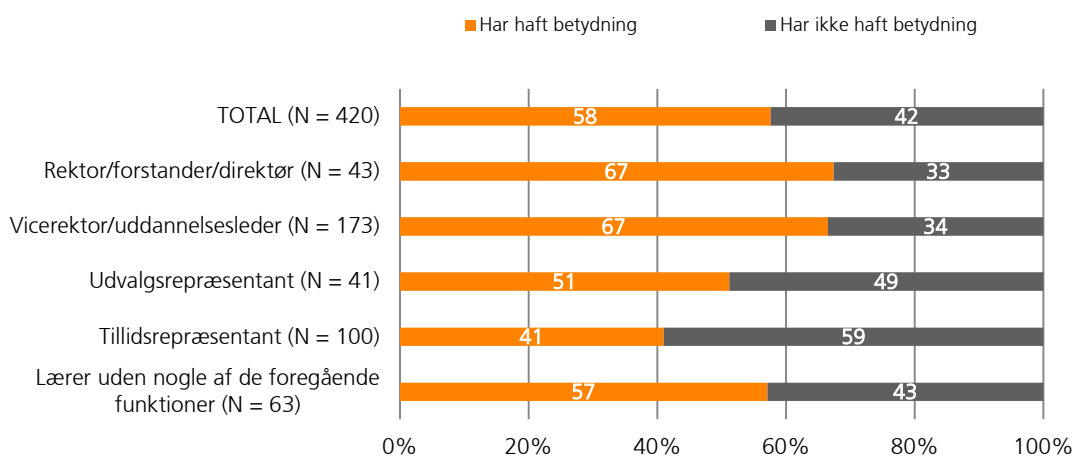
### Spm. 7

Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for kvalitetsudviklingen på din skole med hensyn til udvikling af undervisningen med fokus på bedre elevudbytte?

A) Svar fordelt på skoletype



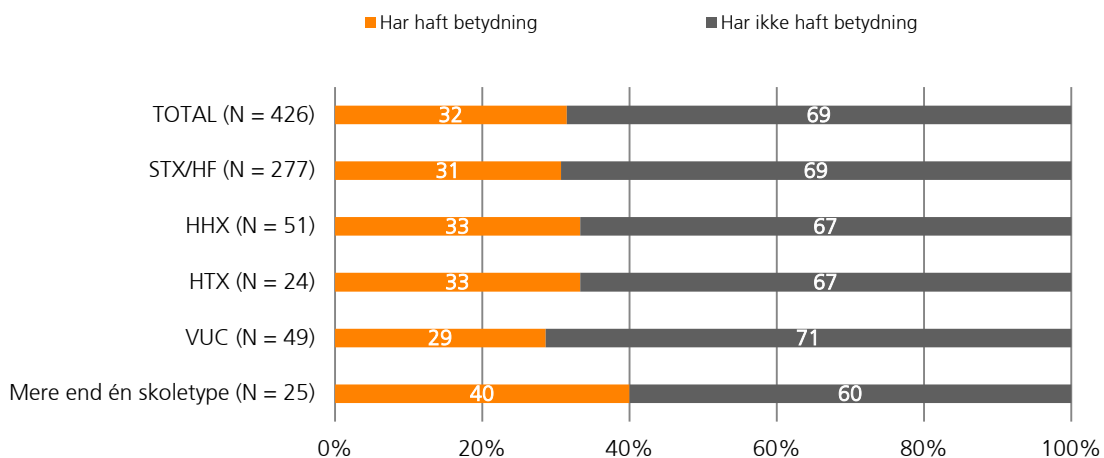
B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen\*



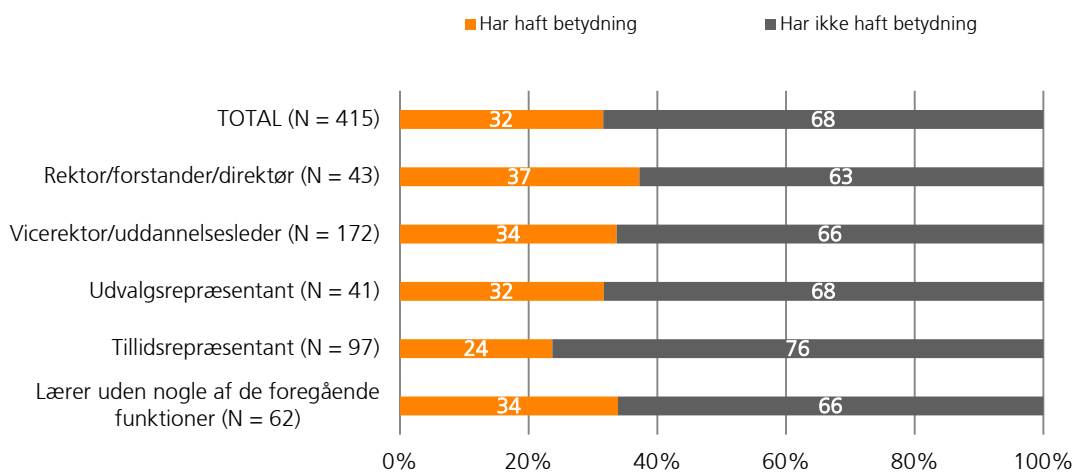
### Spm. 8

Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for kvalitetsudviklingen på din skole med hensyn til udvikling af arbejds- og organiseringsformer, så tiden anvendes mere effektivt?

A) Svar fordelt på skoletype



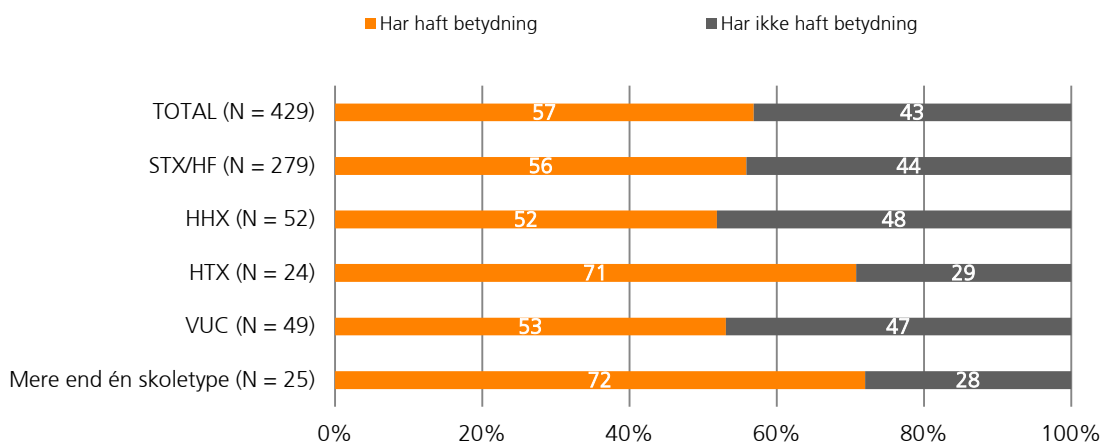
B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen



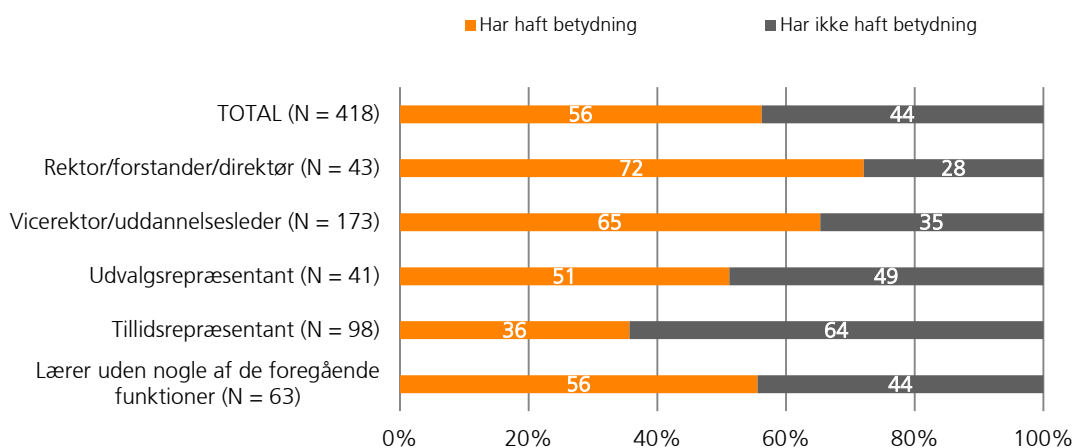
### Spm. 9

Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for kvalitetsudviklingen på din skole med hensyn til at øge fokus på mere sikker viden om elevernes faglige udbytte og progression?

A) Svar fordelt på skoletype



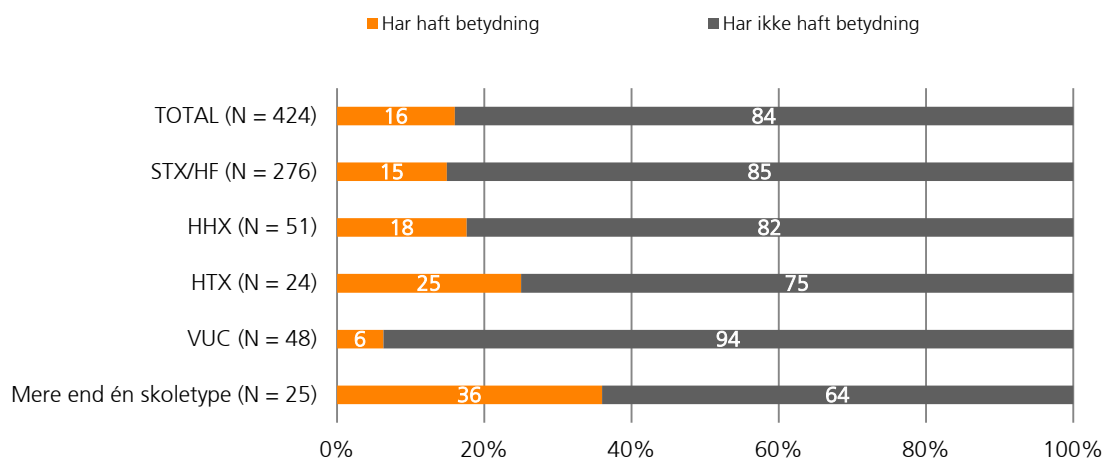
B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen\*



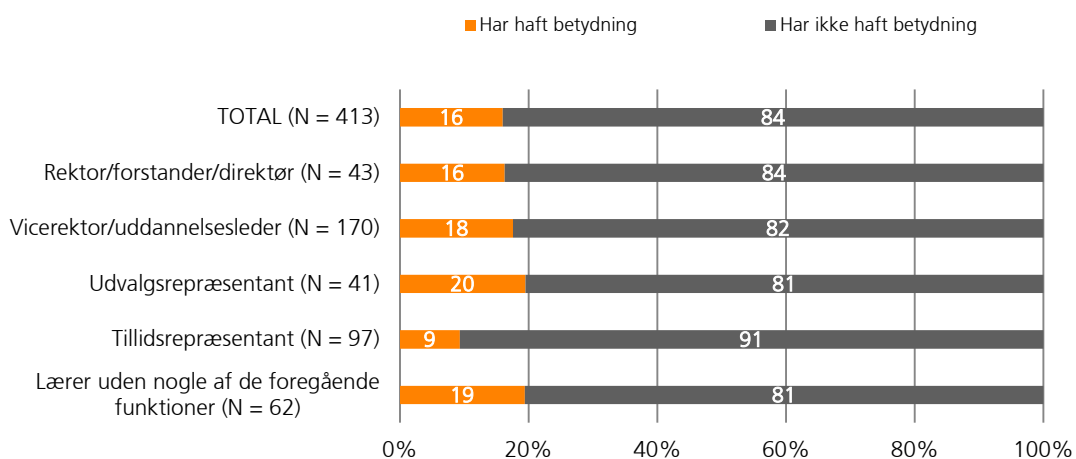
### Spm. 10

Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for kvalitetsudviklingen på din skole med hensyn til trivsel blandt eleverne?\*

#### A) Svar fordelt på skoletype\*



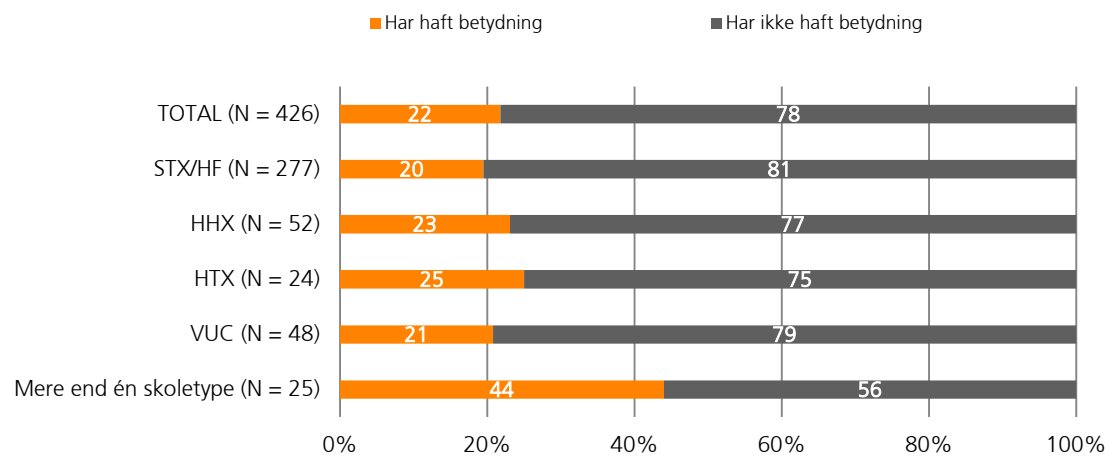
#### B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen



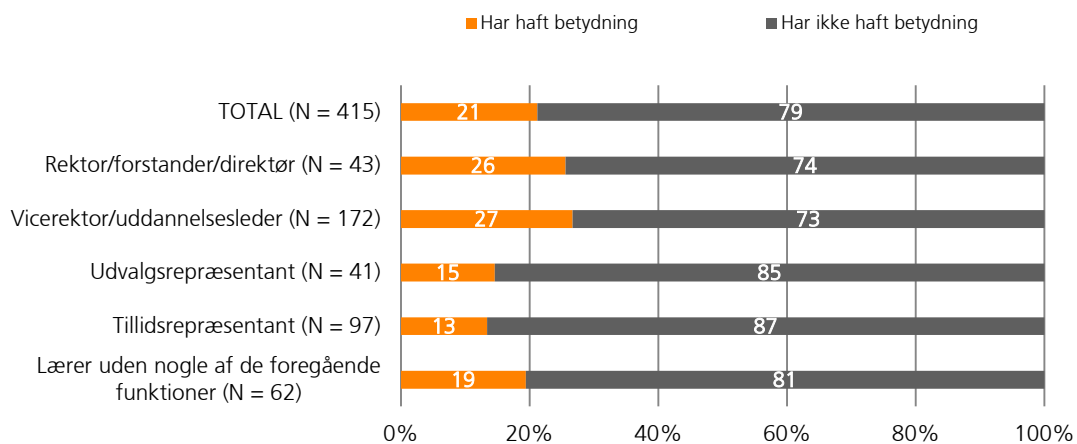
### Spm. 11

Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for kvalitetsudviklingen på din skole med hensyn til at styrke samarbejdet om den enkelte klasse?

A) Svar fordelt på skoletype



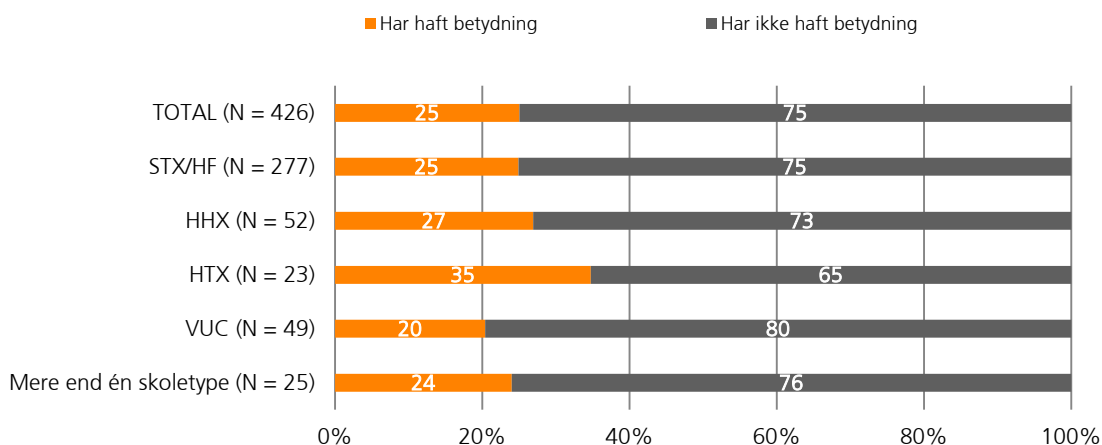
B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen



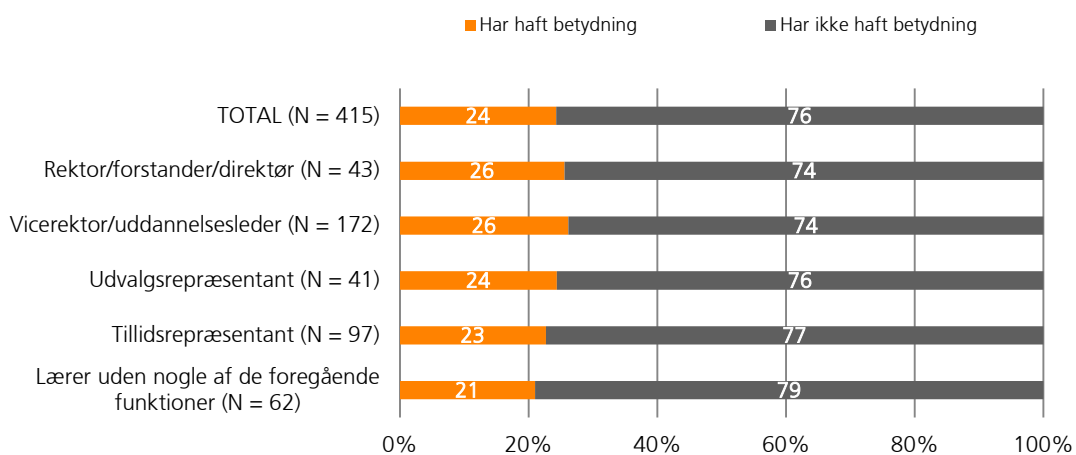
### Spm. 12

Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for kvalitetsudviklingen på din skole med hensyn til at styrke samarbejdet i faggrupperne?

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen

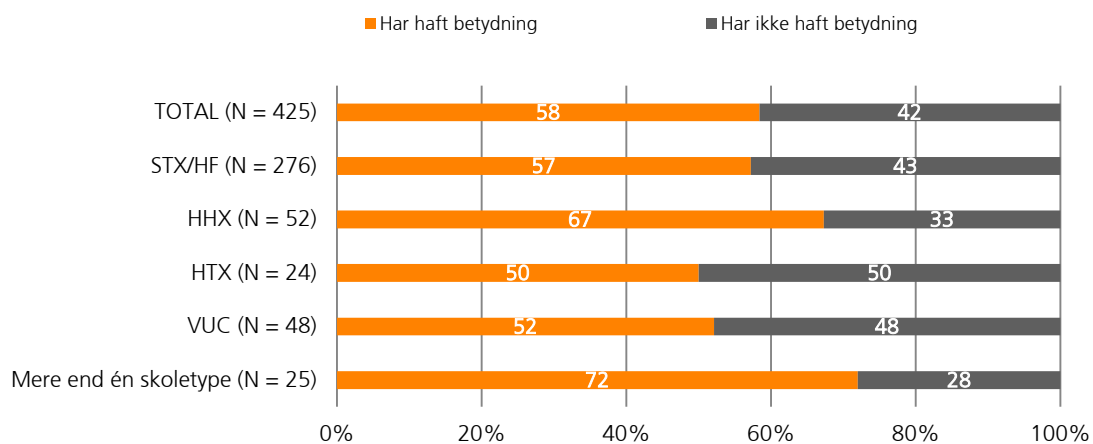




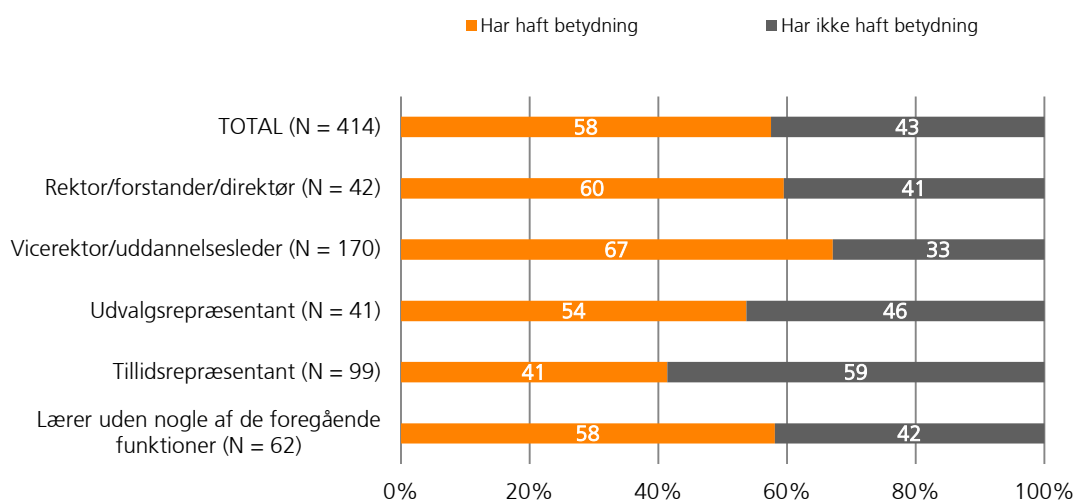
### Spm. 13

Hvilken betydning oplever du, at SIP på nuværende tidspunkt har haft for kvalitetsudviklingen på din skole med hensyn til at styrke samarbejdet mellem lærere og ledelse om faglige og pædagogiske emner?

A) Svar fordelt på skoletype



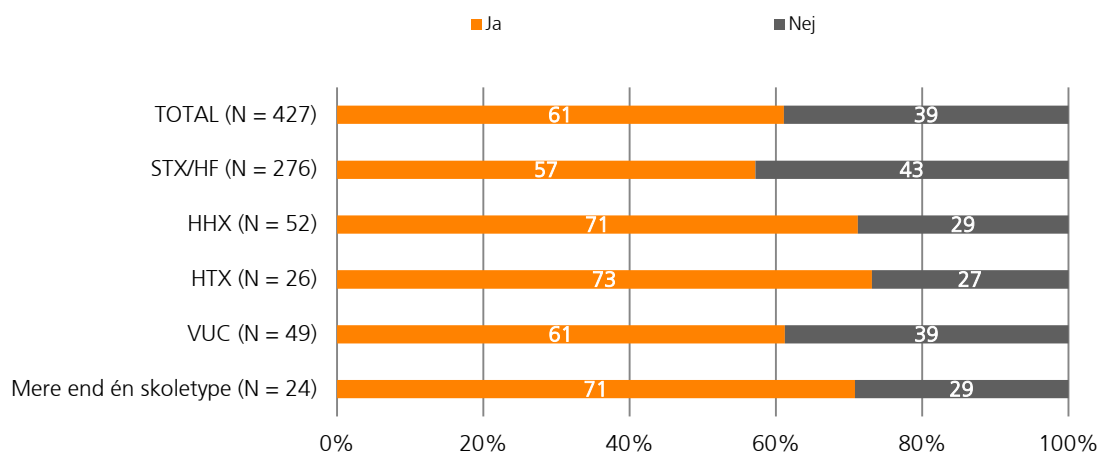
B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen\*



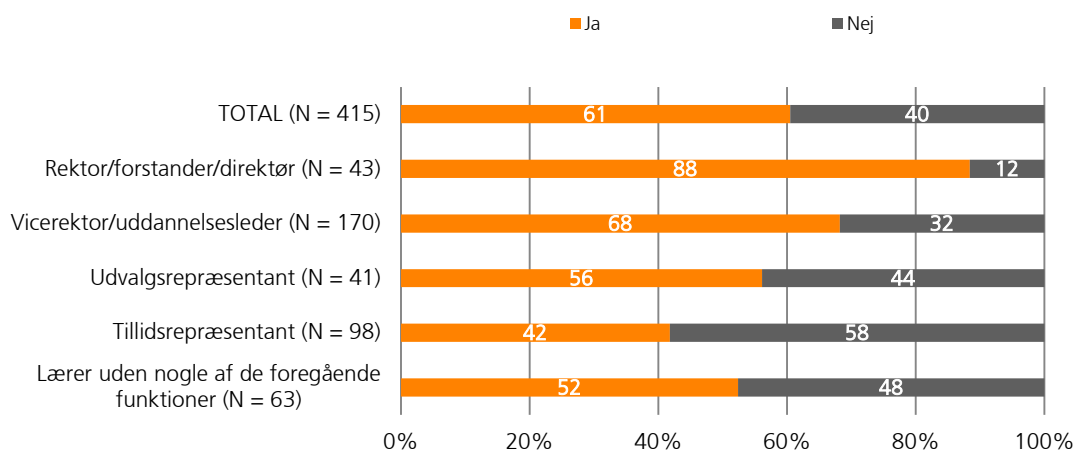
### Spm. 14

#### Forestiller du dig, at du vil benytte vodcasten fremover?

A) Svar fordelt på skoletype

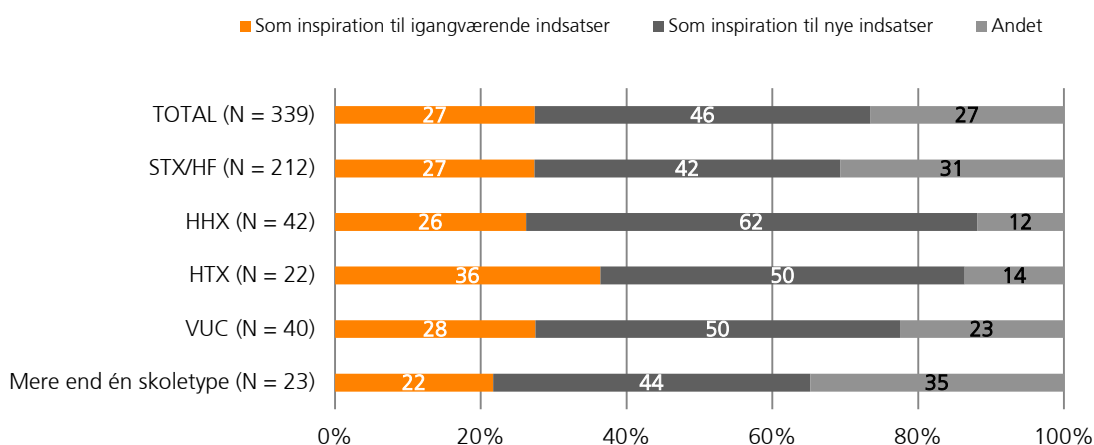


B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen\*

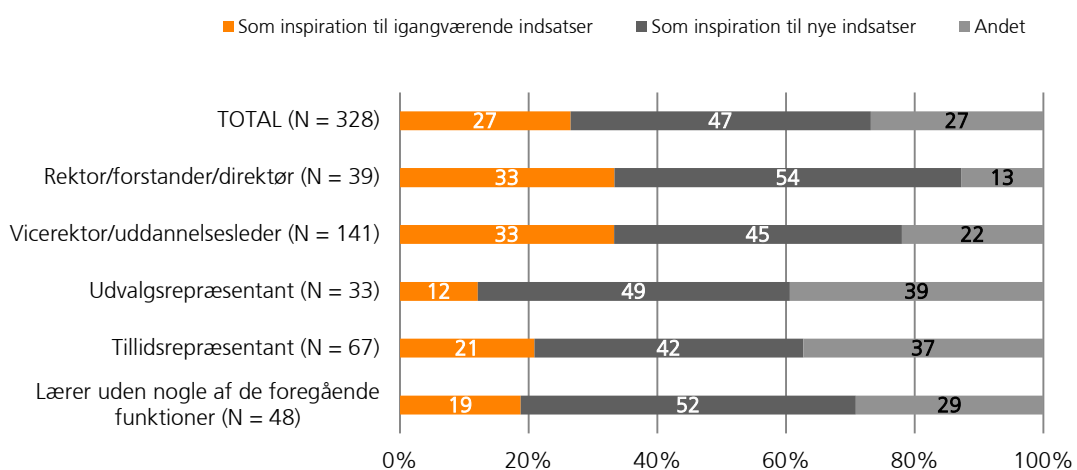


**Spm. 15**  
**Hvordan forestiller du dig at benytte podcast fremover?**

A) Svar fordelt på skoletype

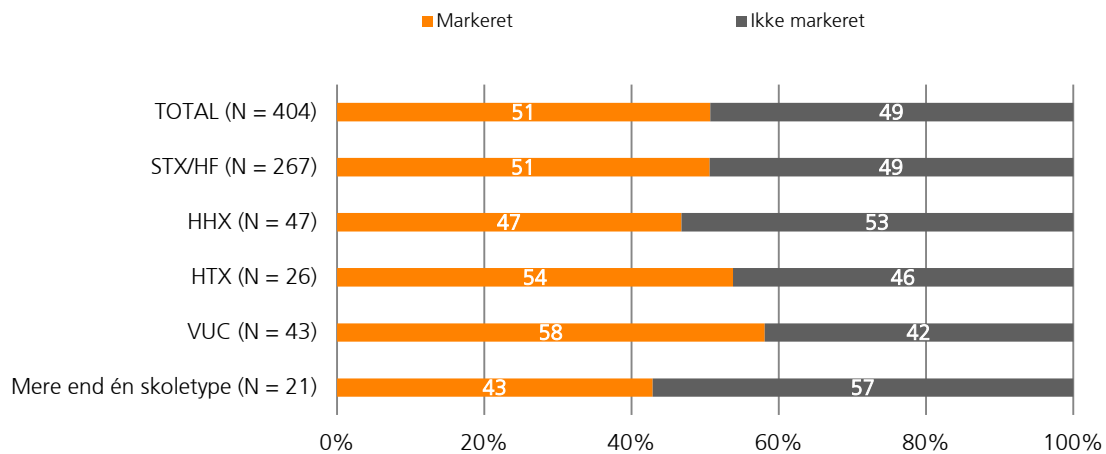


B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen\*

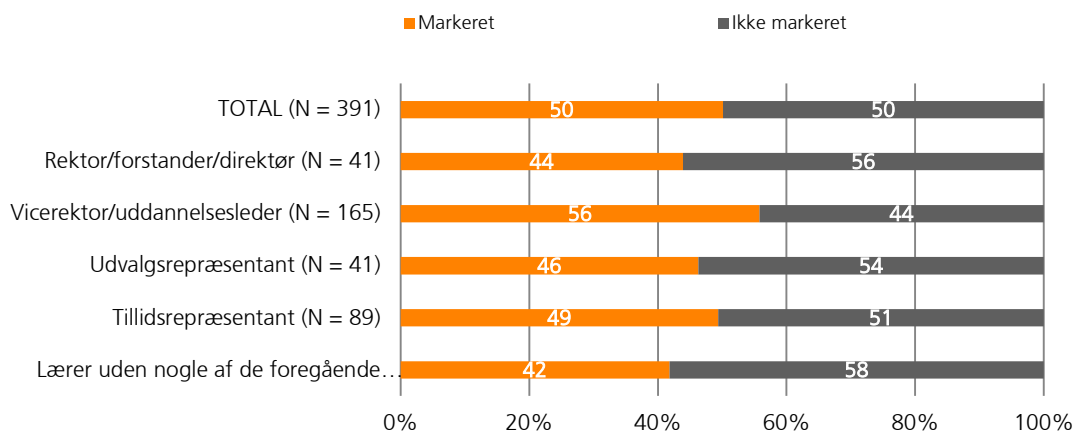


**Spm. 16**  
**Hvilke aktiviteter har I iværksat på skolen som følge af SIP?**  
**Afholdt møder.**

A) Svar fordelt på skoletype

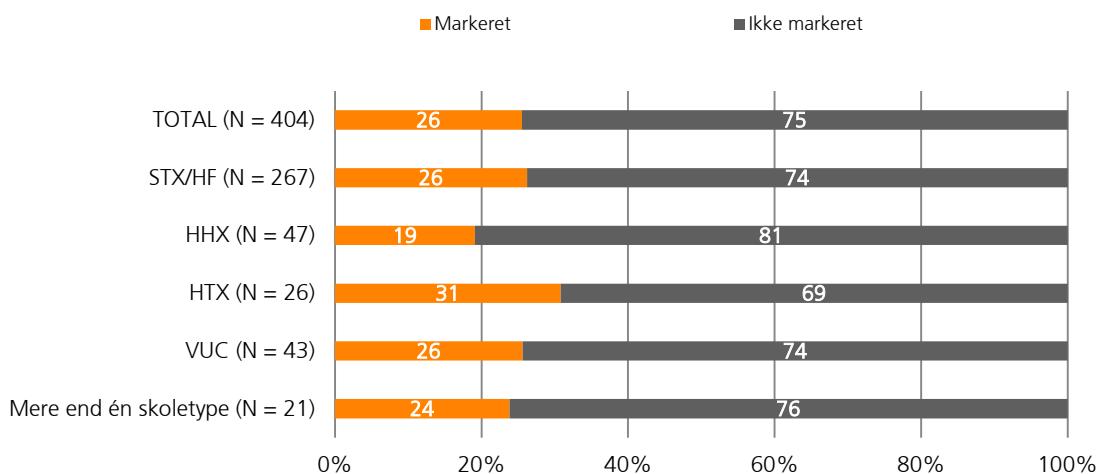


B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen

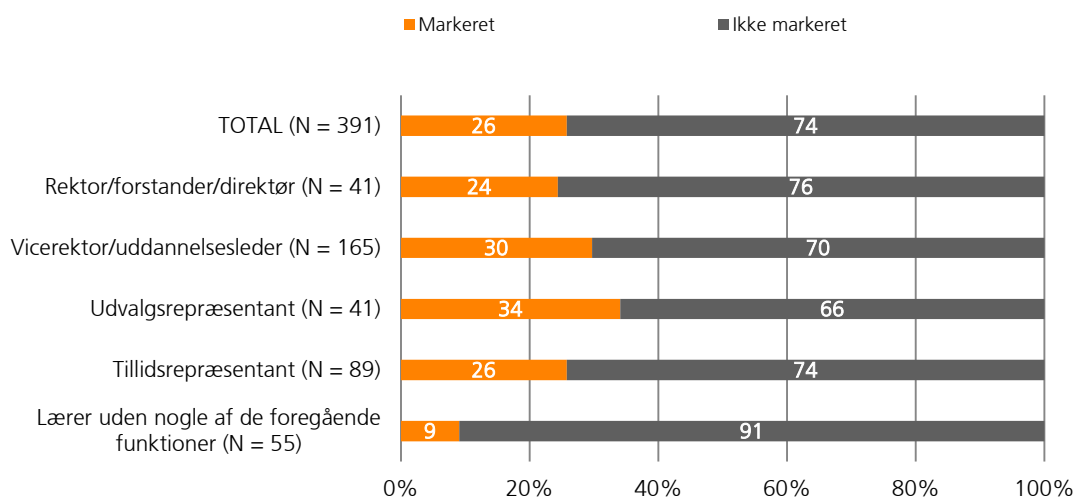


**Spm. 17**  
**Hvilke aktiviteter har I iværksat på skolen som følge af SIP?**  
**Nedsat en eller flere arbejdsgrupper.**

A) Svar fordelt på skoletype

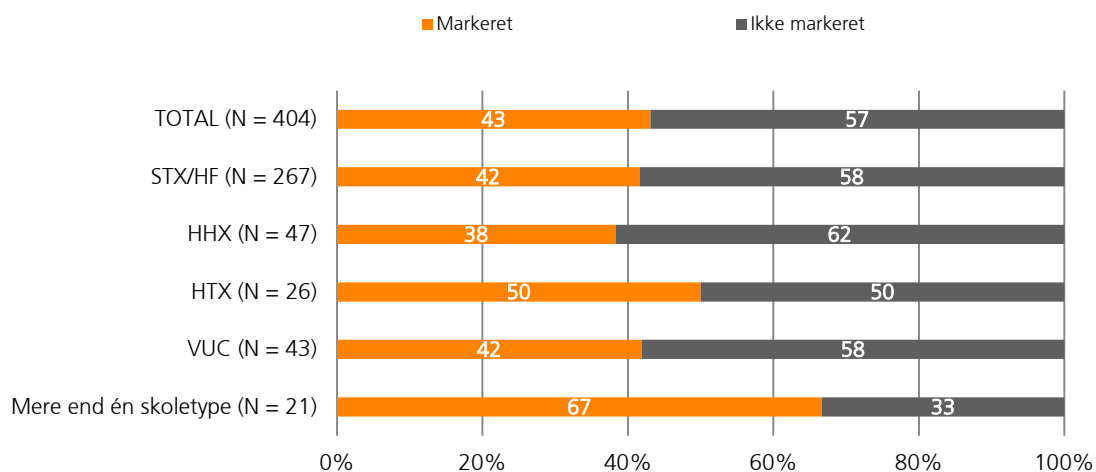


B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen\*

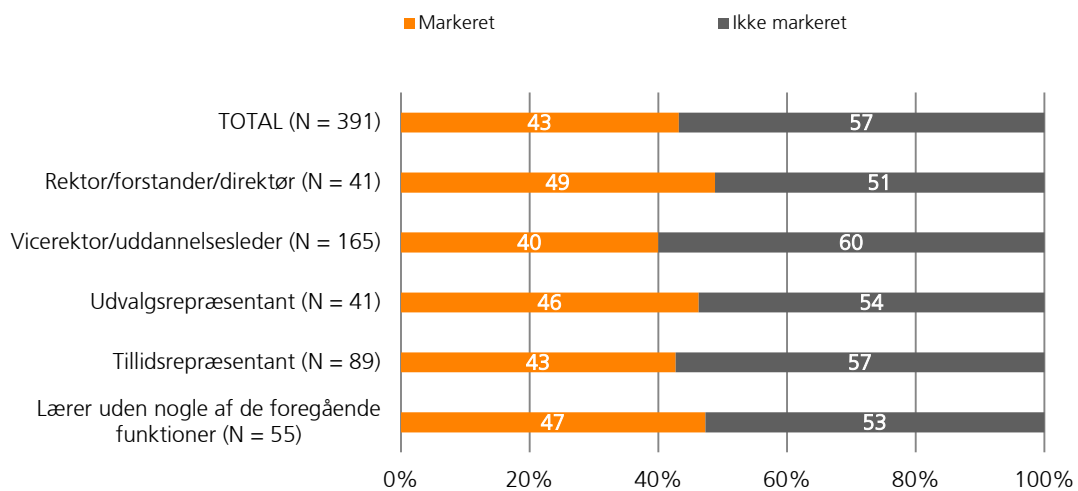


**Spm. 18**  
**Hvilke aktiviteter har I iværksat på skolen som følge af SIP?**  
**Beskrevet konkrete indsatser.**

A) Svar fordelt på skoletype

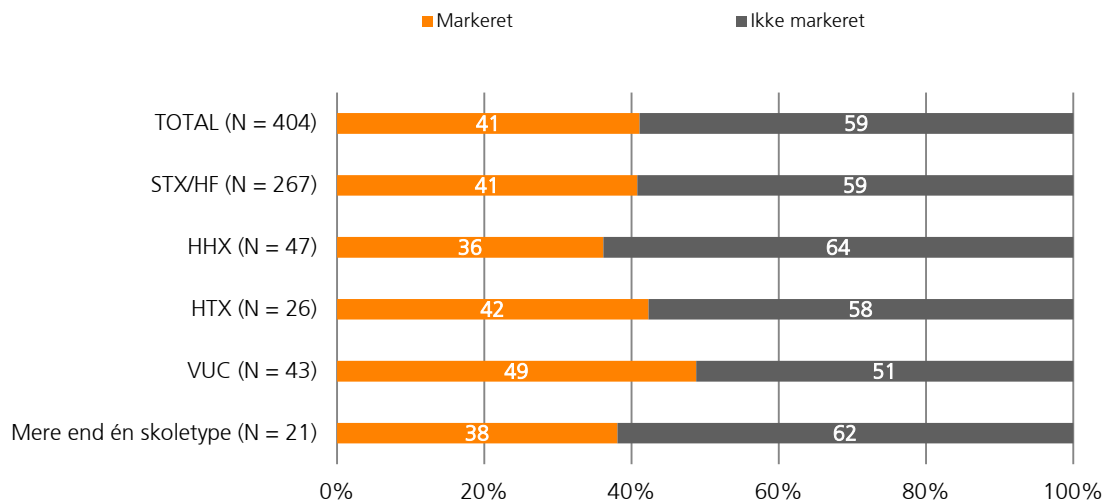


B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen

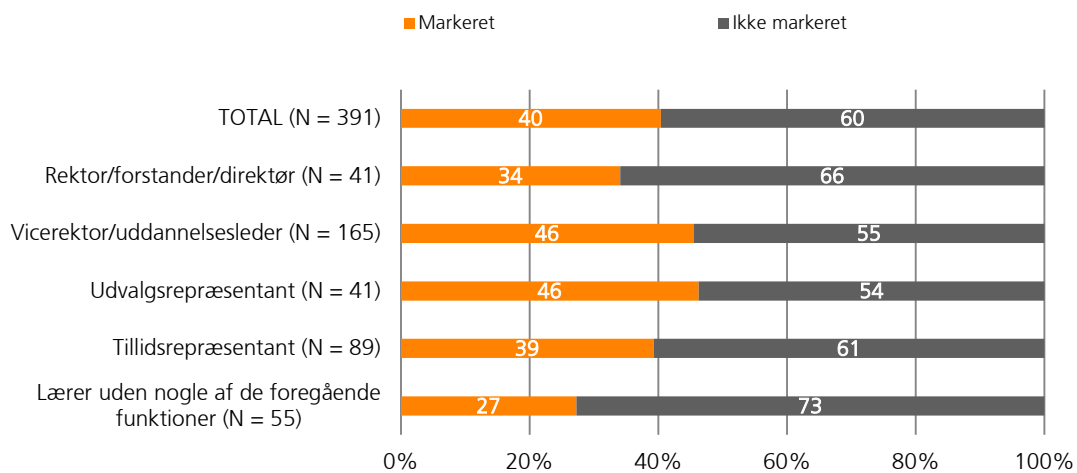


**Spm. 19**  
**Hvilke aktiviteter har I iværksat på skolen som følge af SIP?**  
**Igangsæt konkrete indsatser.**

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen

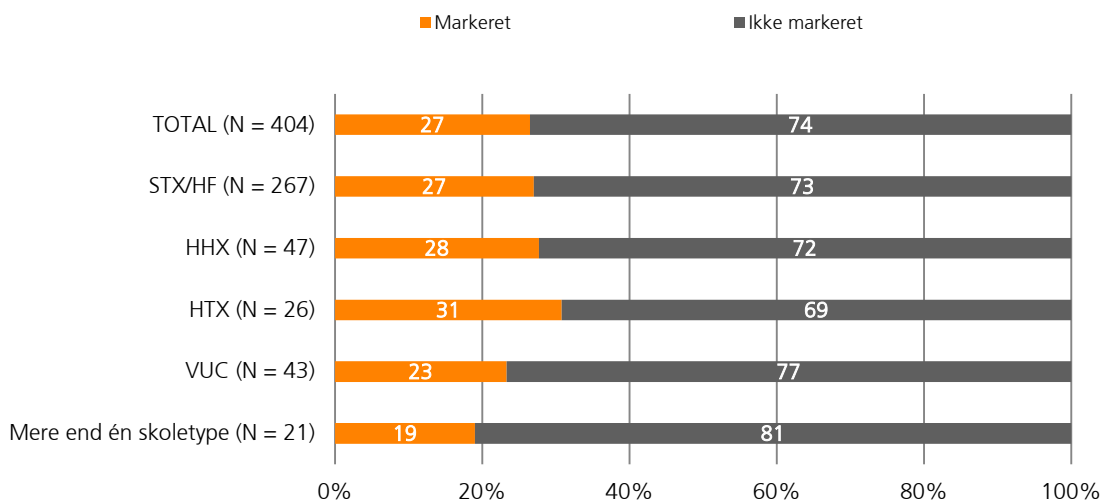


### Spm. 20

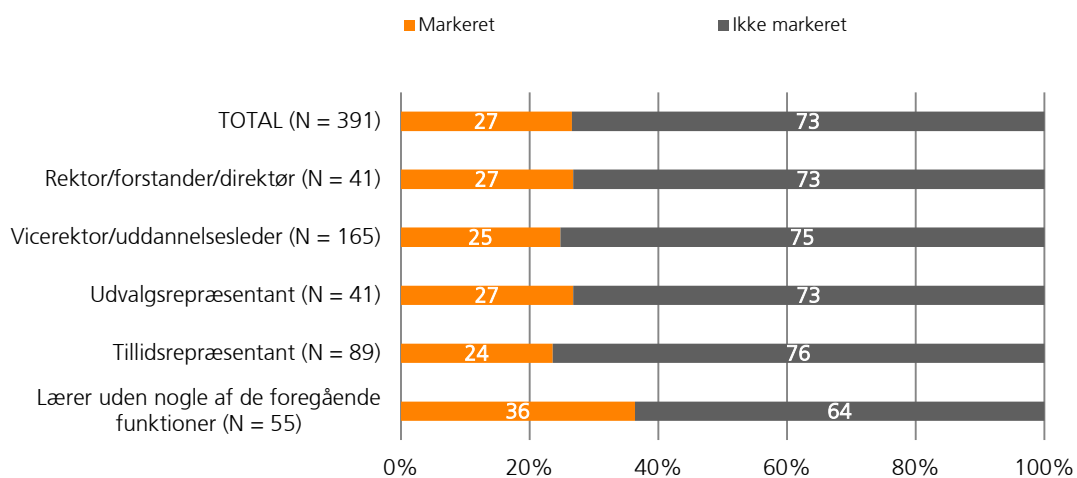
#### Hvilke aktiviteter har I iværksat på skolen som følge af SIP?

#### Vi har endnu ikke gennemført aktiviteter på skolen som følge af SIP.

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen



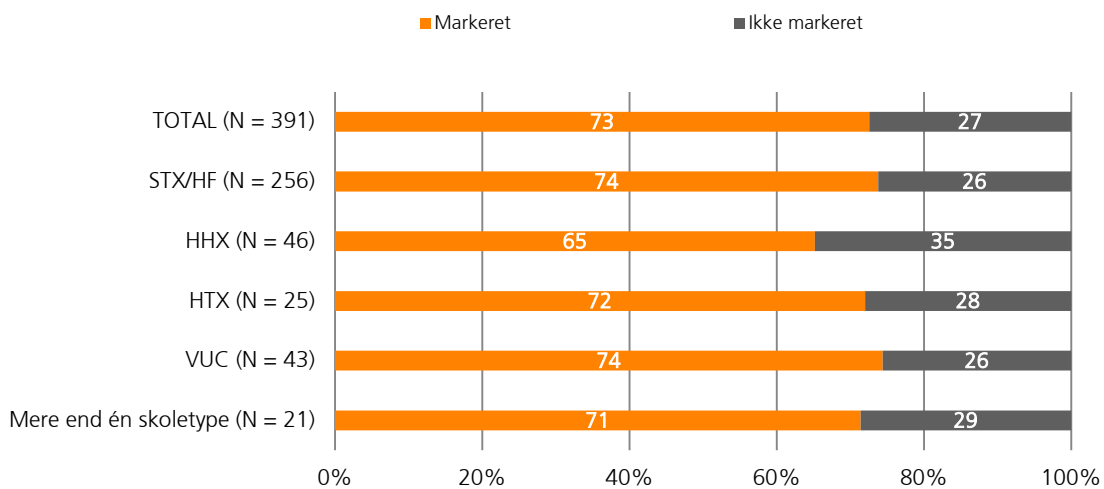


### Spm. 21

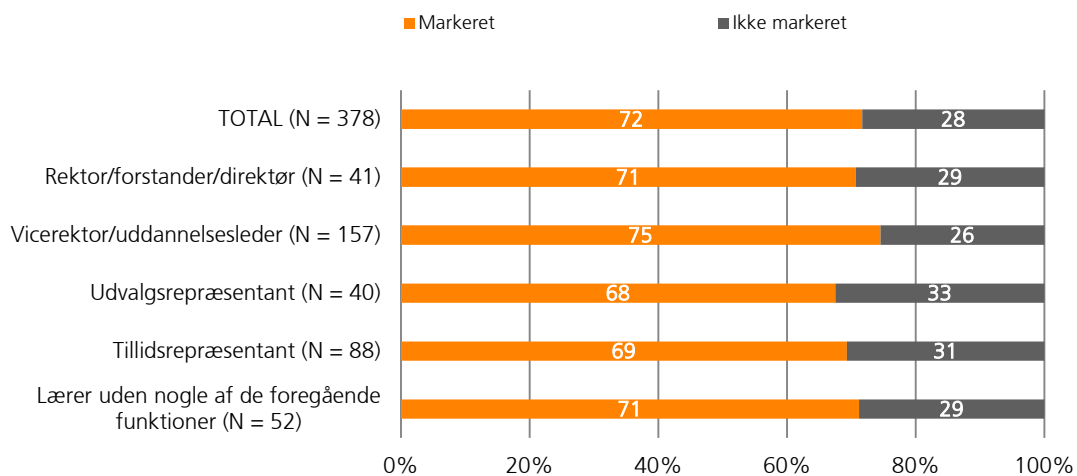
Inden for hvilke områder har I på din skole planer om at igangsætte nye indsatser med relation til SIP-temaerne?

Udvikling af undervisningen med fokus på bedre elevudbytte.

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen

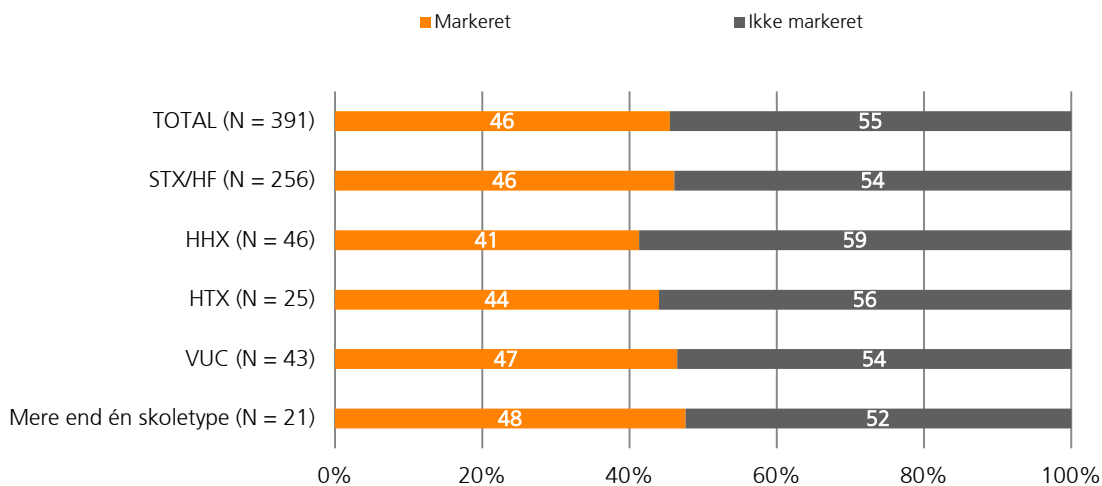


### Spm. 22

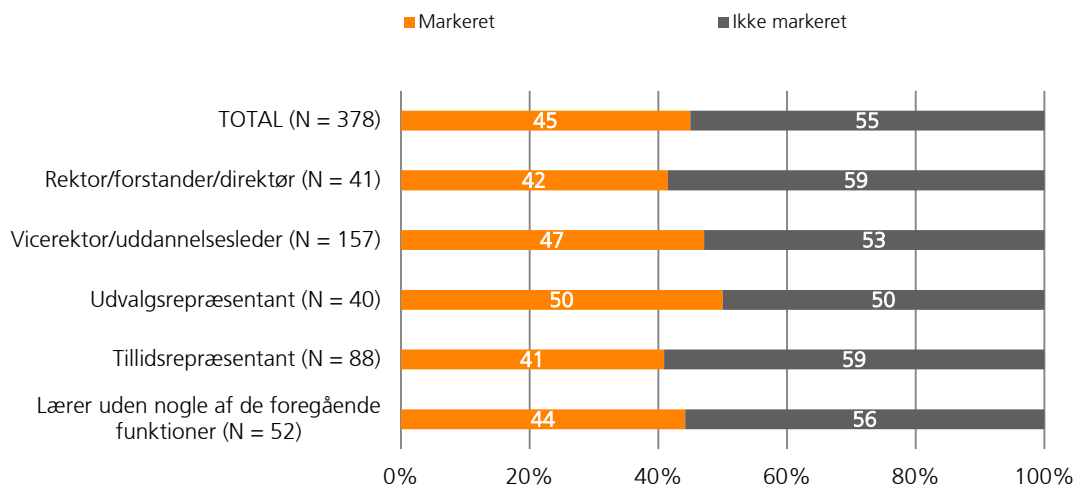
Inden for hvilke områder har I på din skole planer om at igangsætte nye indsatser med relation til SIP-temaerne?

Udvikling af arbejds- og organiseringsformer, så tiden anvendes mere effektivt.

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen

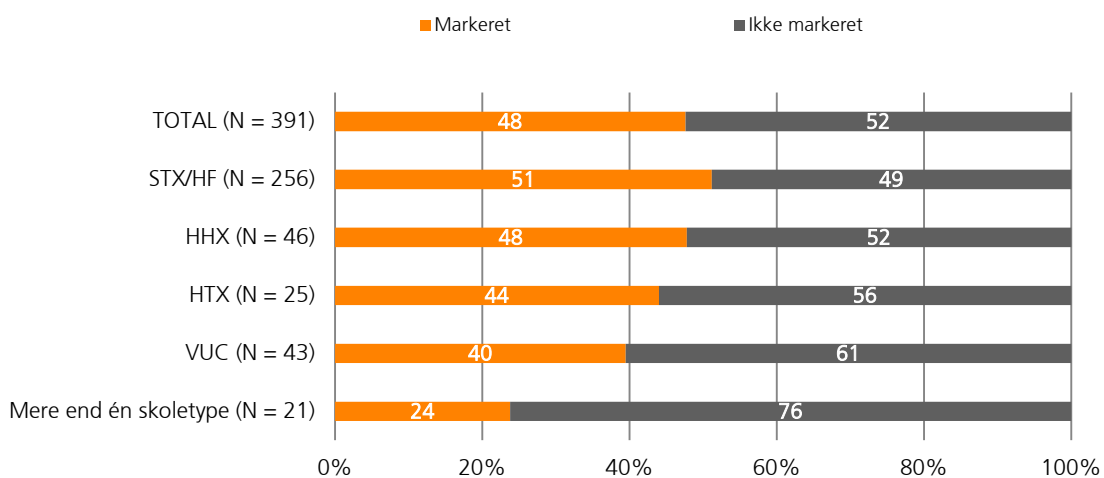


### Spm. 23

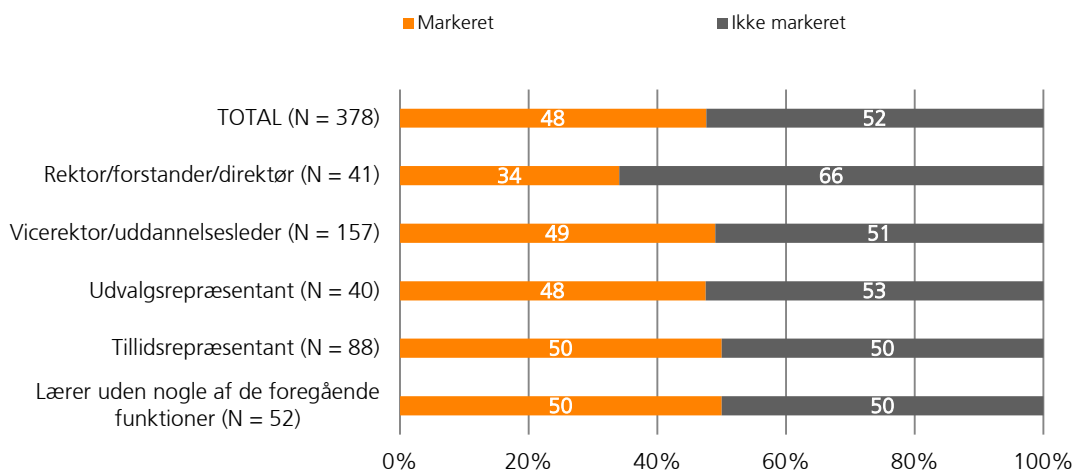
Inden for hvilke områder har I på din skole planer om at igangsætte nye indsatser med relation til SIP-temaerne?

Øget fokus på mere sikker viden om elevernes faglige udbytte og progression.

A) Svar fordelt på skoletype



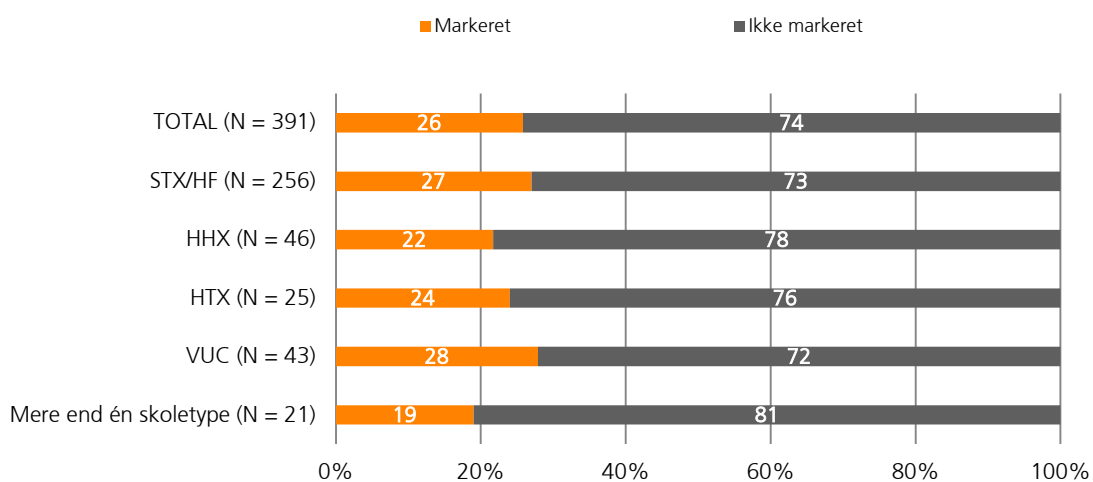
B) Svar fordelt på deltagerens funktion på skolen



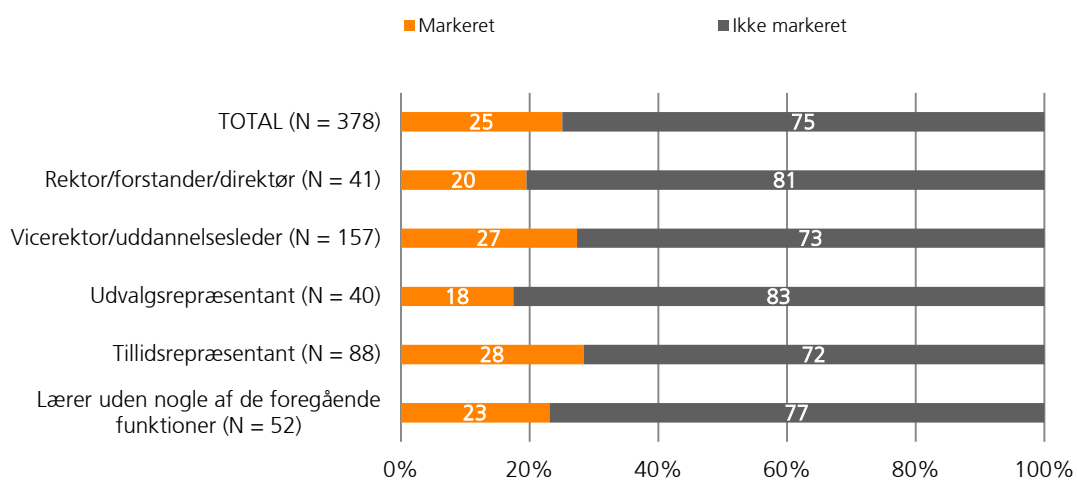
### Spm. 24

Inden for hvilke områder har I på din skole planer om at igangsætte nye indsatser med relation til SIP-temaerne?  
Øget trivsel blandt eleverne.

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen

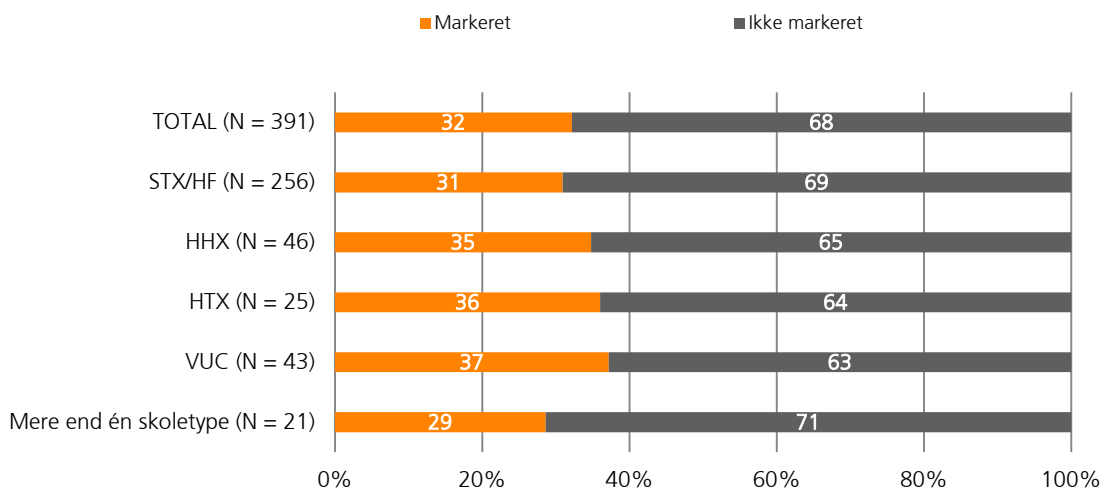


### Spm. 25

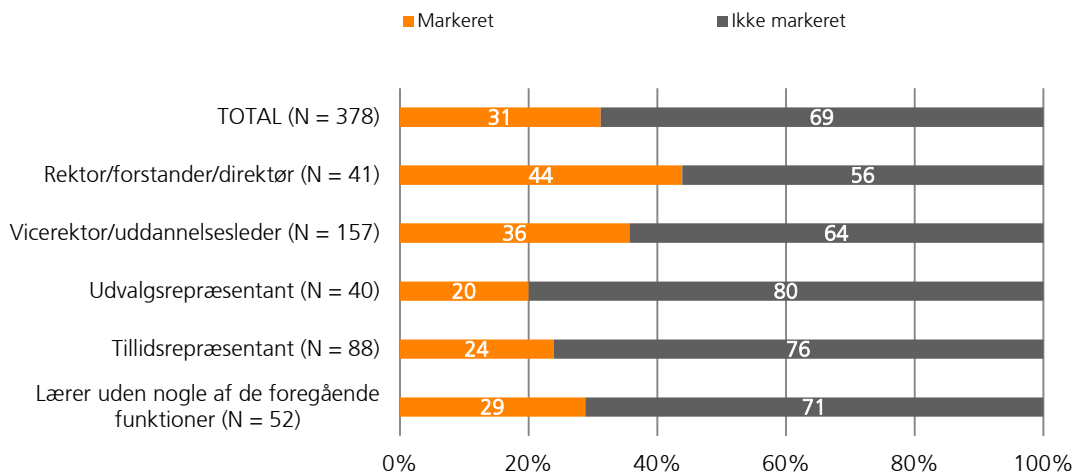
Inden for hvilke områder har I på din skole planer om at igangsætte nye indsatser med relation til SIP-temaerne?

Styrket samarbejdet om den enkelte klasse.

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen

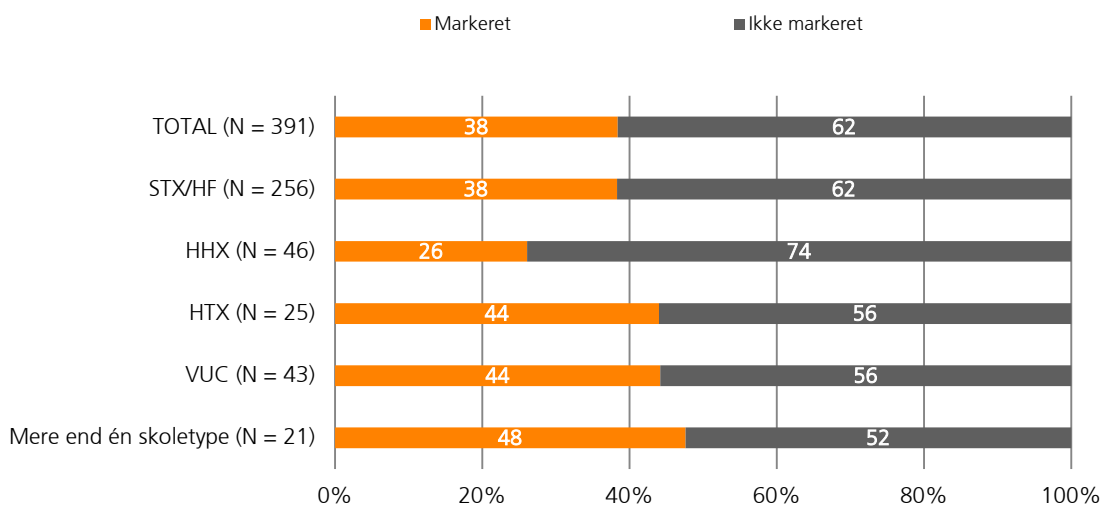


### Spm. 26

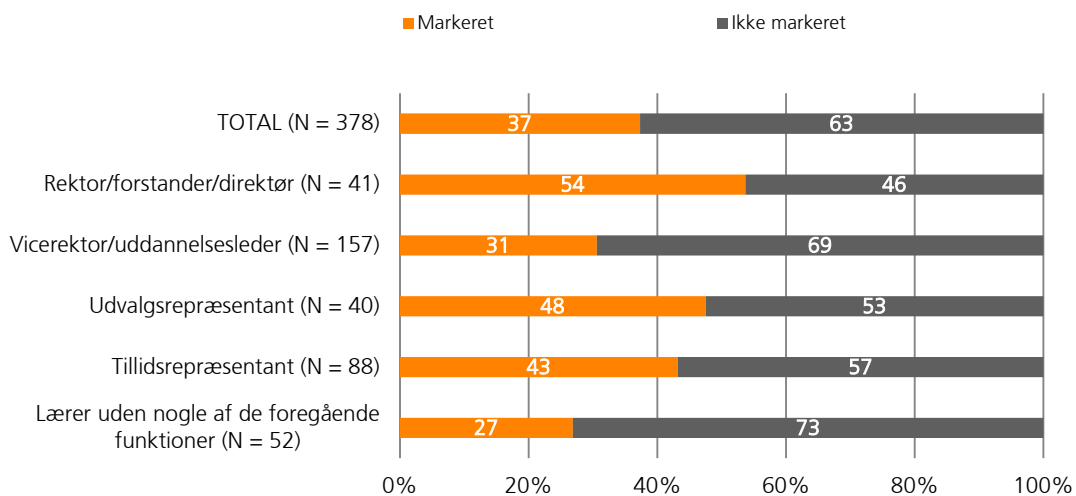
Inden for hvilke områder har I på din skole planer om at igangsætte nye indsatser med relation til SIP-temaerne?

Styrket samarbejdet i faggrupperne.

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen\*

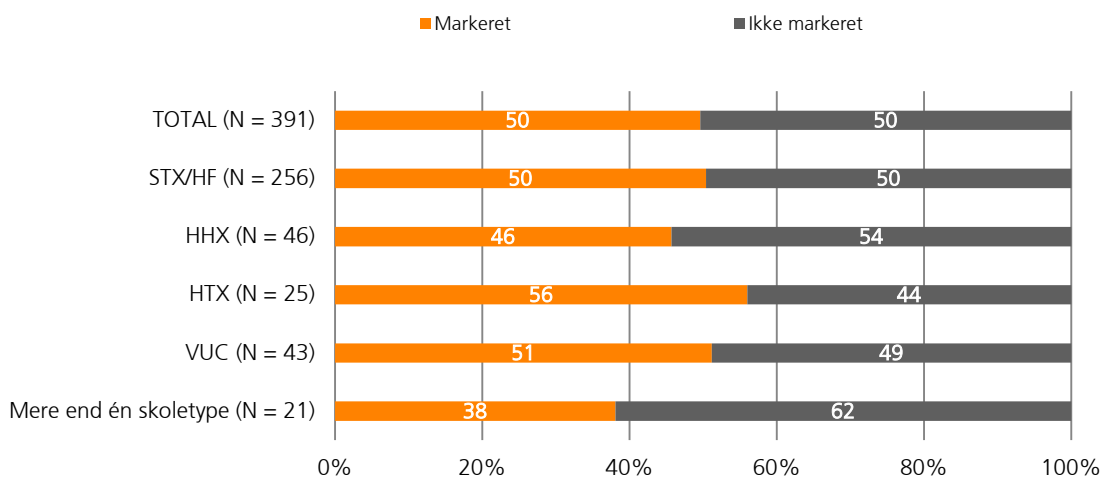


### Spm. 27

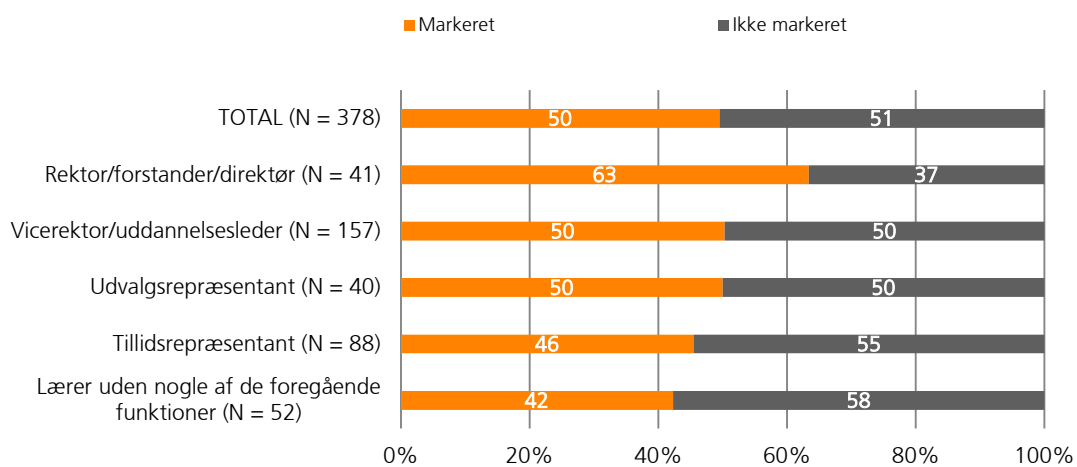
Inden for hvilke områder har I på din skole planer om at igangsætte nye indsatser med relation til SIP-temaerne?

Styrket samarbejdet mellem lærere og ledelse om faglige og pædagogiske emner.

A) Svar fordelt på skoletype



B) Svar fordelt på deltagernes funktion på skolen



**DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT**

Østbanegade 55, 3.  
2100 København Ø

T 3555 0101  
E [eva@eva.dk](mailto:eva@eva.dk)  
H [www.eva.dk](http://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](http://www.eva.dk).  
Her kan du også downloade alle EVA's udgivelser  
– trykte eksemplarer kan bestilles via en boghandler.