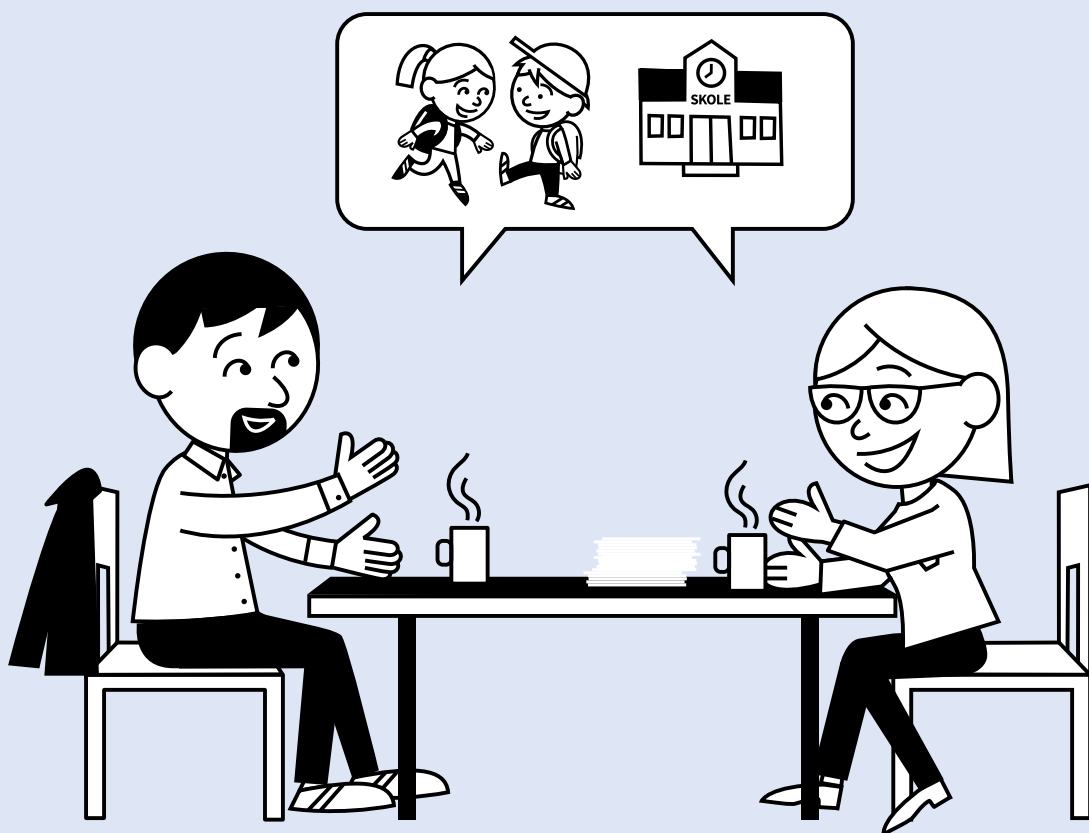


# Samarbejde om elevernes læring og trivsel

En guide til at styrke samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse



# Indhold

3

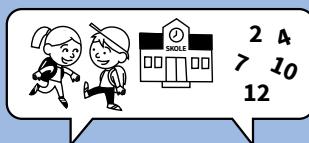
## Hvorfor denne guide?

---

4

## Data

– bedre data frem for mere data



6

## Sparring

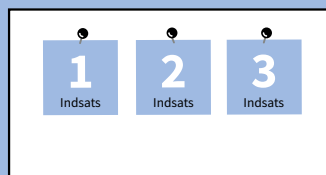
– en mere tydelig relation



8

## Indsatser

– bedre prioritering og beslutning



10

## Hvis du vil vide mere

### Samarbejde om elevernes læring og trivsel

© 2017 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Design: BGRAPHIC

Illustration: BGRAPHIC

Tryk: Rosendahls

ISBN: (www) 978-87-7182-088-1

ISBN: 978-87-7182-089-8

# Hvorfor denne guide?

Samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse har stor betydning for arbejdet med elevernes læring og trivsel. Ikke mindst fordi forvaltningerne i landets kommuner har en dobbelt opgave, som både handler om at understøtte skolerne i deres arbejde og om at følge op på drift og udvikling. Samarbejdets indhold og form afgør, om forvaltninger og skoleledelser får fokuseret på det væsentlige og får implementeret og fulgt op på de vigtigste indsatser.

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har undersøgt, hvordan samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse foregår – hvad der virker, og hvor udfordringerne opstår. Denne guide giver indblik i de centrale indsigter og udfordringer, samt formidler EVA's anbefalinger til, hvordan samarbejdet kan styrkes. Guiden er henvendt til jer som forvaltning, da jeres dobbelte rolle som både understøtter og opfølger, giver jer en særlig mulighed for at sikre, at skoleledelsens faglige viden og indsigt bliver bragt i spil og at I i fællesskab får prioriteret og besluttet de indsatser, der gør størst mulig positiv forskel for elevernes læring og trivsel.

## Samarbejdets tre elementer

Samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse omkring elevernes læring og trivsel, er baseret på tre helt centrale elementer. Det drejer sig om:

### 1. Data

Selve *grundlaget* for samarbejdet – den viden, som forvaltning og skoleledelse er enige om at tage afsæt i.

### 2. Sparring

*Formen* på samarbejdet – den måde, I som forvaltning og skoleledelse forholder jer til hinanden på.

### 3. Indsatser

De *konsekvenser* eller resultater, som samarbejdet kan have og som handler om prioriteringen af, hvordan det konkrete arbejde med elevernes læring og trivsel foregår.

Guiden formidler de væsentlige indsigter fra undersøgelsen og giver indblik i de typiske udfordringer, der er forbundet med de tre elementer. Desuden får I konkrete bud på, hvordan I kan håndtere udfordringerne og styrke samarbejdet med skoleledelserne.



# 1

## Data

### – bedre data frem for mere data

#### Indsigt

Forvaltningernes dialog med skoleledelserne er i stigende grad baseret på data. Om fx elevernes afgangresultater, fravær, trivsel eller lignende. Overordnet oplever både forvaltning og skoleledelse, at data inddrages ud fra en løbende vurdering af, hvornår det er relevant, og at en dialog med afsæt i data giver bedre forståelse af praksis og styrker dialogen med det politiske niveau.

#### Udfordring

Forvaltning og skoleledelse kan have svært ved at få skabt mening omkring arbejdet med data. I nogle tilfælde reduceres arbejdet med data til en samtale om resultater, og dialogen kan her få en overfladisk karakter. Der er for lidt opmærksomhed på, hvad der ligger bag resultaterne, hvilket gør det svært at koble arbejdet med data til den pædagogiske praksis. Skal det ske, kræver det en skarp prioritering af hvilke data, man vil analysere, og indimellem opfølgende analyser eller interviews. Der er sjældent brug for mere data, men derimod er der ofte brug for bedre data, som kan støtte op om analysen af, hvad resultaterne er udtryk for, og hvilke konsekvenser, der skal drages af dem i forhold til arbejdet med elevernes læring og trivsel.

## Sådan styrker I arbejdet med data

Som forvaltning kan I bidrage til at skabe mening omkring arbejdet med data. Inden næste møde med skoleledelsen, hvor I planlægger at arbejde med data, stil jer selv følgende spørgsmål:

### 1. Har vi på forhånd prioriteret og aftalt med skoleledelsen, hvilke data, der er vigtige at diskutere?

I kan ikke nå at behandle alle data lige grundigt. Når I på forhånd har aftalt, hvilke resultater, der er vigtige at dykke ned i, har skoleledelsen bedre mulighed for at forberede sig og på den måde bidrage til en mere kvalificeret dialog om elevernes læring og trivsel.

Brug generelt mindre tid på at tale om resultater og mere tid på at forklare dem. Indimellem kan der være brug for at supplere resultater, baseret på kvantitative data som fx nationale tests eller trivselsmålinger, med kvalitative data, som kan bidrage til at kaste lys over, hvad der ligger bag resultaterne.

### 2. Har vi lagt op til en reflekteret samtale om, hvorfor data ser ud som de gør?

Arbejdet med data giver først værdi, når det bliver koblet til udviklingen af den pædagogiske praksis. Derfor er det vigtigt at formidle til skoleledelsen, at I ikke ser gennemgangen af resultater som en tjekliste, men som en mulighed for på et kvalificeret vidensgrundlag at diskutere skolens pædagogiske praksis – og en måde at gøre begge parter klogere på, hvilke indsatser, der kan understøtte en positiv udvikling.

### 3. Har skoleledelsen eksplicit fået mandat til også at prioritere, hvilke data, de vil fremhæve?

Arbejdet med og udvælgelsen af data giver skoleledelsen ejerskab til og mulighed for at sætte retning i forhold til de beslutninger, der foretages om elevernes læring og trivsel. Som forvaltning kan I bidrage til, at skoleledelsens faglige viden og indsigt bliver bragt i spil på et kvalificeret og dataunderbygget grundlag, og sikre, at den relevante viden bliver bragt videre til det politiske niveau.



Jeg synes faktisk, at det er virkelig, virkelig, virkelig fedt, at vi har alle de der data, som vi kan lede på baggrund af. Så det svære er måske i virkeligheden på mit niveau at få skåret væsentligt fra uvæsentligt.

Forvaltningsledelse



# 2

## Sparring – en mere tydelig relation

### Indsigt

Som forvaltning har I en dobbeltrolle i forhold til skoleledelsen. På den ene side er I en sparringspartner, der hjælper og støtter skolerne i deres udvikling, på den anden side har I en opfølgende rolle, som handler om at sikre kvaliteten i skolernes arbejde med den pædagogiske kerneopgave. Overordnet oplever skoleledelserne, at det er let at komme i kontakt med forvaltningen, og at de har et godt udbytte af den sparring, de får. De oplever, at I står sammen om opgaveløsningen, og at forvaltningen udgør en form for sikkerhedsnet.

### Udfordring

Men den indbyggede hierarkiske relation mellem forvaltning og skoleledelse gør, at det kan være svært for skoleledelsen at tage hul på at diskutere vanskelige problemstillinger omkring elevernes læring og trivsel. Den hierarkiske relation er iboende og har indflydelse på relationen, uanset hvor meget forvaltningen forsøger at adskille de to roller ved fx at dedikere et møde til sparring og et til opfølgning. Bevidstheden om det asymmetriske forhold fylder væsentligt mere for skoleledelserne end for forvaltningerne. Nogle skoleledere beskriver et statusmøde med forvaltningen som en eksamenssituation. Andre kalder det for et møde med chefen og fortæller, at de derfor nøje overvejer, hvilke konkrete udfordringer, de vælger at tage op. Det kan i sidste ende betyde, at skoleledelsen ikke får den sparring, de har brug for.

## Sådan styrker I sparringen med skoleledelserne

Som forvaltning kan I gøre formålet med samarbejdet og rollefordelingen mere tydelig. Hermed styrker I tilliden i relationen og øger sandsynligheden for, at I også får talt om de vanskelige ting. Stil jer selv følgende spørgsmål:

### 1. Er vi åbne omkring formålet med samarbejdet?

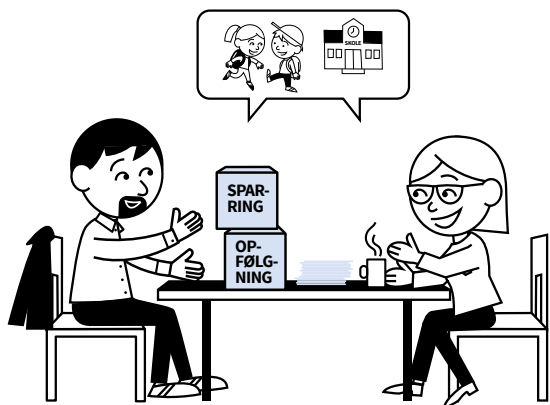
I kraft af jeres opfølgende rolle vil der altid være et element af vurdering i jeres samarbejde. Uanset om I nævner det eksplicit eller ej, I kan derfor ikke være en ligeværdig sparringspartner den ene dag og en opfølgende instans den næste. Men I kan være tydelige omkring, hvordan vurderings- og opfølgningselementet er med til at understøtte skolernes arbejde med kerneopgaven.

### 2. Er vi eksplicitte omkring, at vi forventer en dialog frem for opremsning af resultater?

Som forvaltning skal I gøre det klart, at dialogen med jer ikke handler om at fremvise gode resultater. Den handler i stedet om at få bragt skoleledelsens faglige viden og indsigt i spil, så I får sat ord på de relevante problemstillinger, og får fulgt op på det, der er svært.

### 3. Har vi formuleret klart, hvad det betyder, at vi som forvaltning er et bindeled mellem skoleledelse og politikere?

Som forvaltning leder I opad til politikerne, og de resultater og udviklingsprocesser I diskuterer med skoleledelserne, vil have indflydelse på jeres dialog med det politiske niveau. Så meget desto mere er det vigtigt, at I med skoleledelserne får talt om det, der er væsentligt, i forhold til både på kort og længere sigt at styrke elevernes læring og trivsel. Det skal stå helt klart, også for skoleledelserne.



Jeg tænker altid meget over, hvad jeg siger, når jeg er sammen med min leder, det gør jeg. Også selvom vi kan være joviale sammen og hygge os, så vil der altid være det der asymmetriske ledelsesforhold.

Skoleleder

# 3

## Indsatser

– bedre prioritering og beslutning

### Indsigt

I samarbejdet er der stort fokus på at prioritere og beslutte forskellige indsatser, der skal styrke arbejdet med elevernes læring og trivsel. Samarbejdet foregår i forskellige fora – som fx på statusmøder med den enkelte skole, eller på fællesmøder med flere skoler – og tager typisk udgangspunkt i mål, der er fastsat politisk, nationalt eller kommunalt, eller helt lokalt på den enkelte skole. Skoleledelsen oplever generelt, at de har råderum til at sætte et lokalt præg inden for de definerede indsatsområder.

### Udfordring

Det er vanskeligt at balancere arbejdet med indsatser. Skoleområdet er kendetegnet ved en stor udviklingsiver. Det hænger sammen med et ønske om at skabe gode skoler, men er også et udtryk for manglende opmærksomhed på den tid, det tager at implementere og arbejde med nye pædagogiske tiltag, og for et oplagt behov for gennem indsatserne at signalere handling - både opadtil og udadtil. Desuden fylder arbejdet med at prioritere og rydde op i de eksisterende indsatser for lidt. Det presser skolerne og gør det i sidste ende vanskeligt at sikre ordentlig kvalitet i arbejdet med indsatserne.



## Sådan styrker I prioriteringen af indsatser

Som forvaltning er I både med til at udvikle indsatser og følge op, og har derfor et centralt ansvar for at sikre, at jeres indsatser er relevante i forhold til at styrke elevernes læring og trivsel. Stil jer selv følgende spørgsmål:

### 1. Har vi lavet en analyse af, hvilke ressourcer, der er til rådighed for at implementere en indsats, inden vi sætter den i gang?

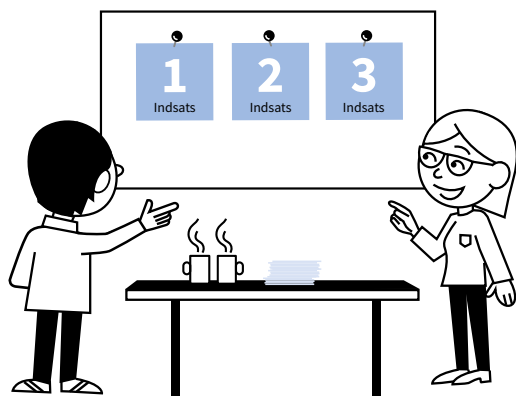
Med ressourcer menes både økonomiske, tilmæssige ressourcer og det overskud, der er blandt medarbejderne eller ledelsen. Hvis de tilstrækkelige ressourcer ikke er tilstede, er der stor risiko for, at arbejdet med indsatsen ikke får den nødvendige kvalitet. Tiden til implementering bliver typisk undervurderet – af både politikere, forvaltning og skoleledelse.

### 2. Har vi afsat tid til at diskutere med skoleledelsen, om der er indsatser, der skal lukkes ned?

Det er lettere at starte nyt op end at lukke gammelt ned. Som forvaltning har I et ansvar for at få sat eksisterende indsatser på dagsordenen og inddrage skoleledelsens faglige viden og indsigt, så I kan få evalueret og vurderet, om en indsats skal lukkes ned eller fortsætte, og i givet fald i hvilken form.

### 3. Er prioriteringen af indsatser afstemt med det politiske kommunale niveau?

Initiativet til nye indsatser kan fx komme fra det politiske niveau. Som forvaltning er I i dialog med både politikere og skoler og har til opgave at bygge bro mellem politiske ønsker og skolens realiteter. Det kræver klar kommunikation om, hvorfor indsatser skal prioriteres eller det modsatte – begge veje.



Problemet er, at hver gang, vi er færdige med noget udvikling, så bliver det til drift. Vi får mere og mere drift. Der bliver ikke taget noget ud.

Skoleleder

# Hvis du vil vide mere

## Hent udgivelse

Denne guide er baseret på undersøgelsen *Samarbejdet mellem forvaltning og skoleledelse om elevernes læring og trivsel*.

Både guide og undersøgelse kan downloades på [www.eva.dk/grundskole](http://www.eva.dk/grundskole)



---

## Om datagrundlaget

Undersøgelsen har fokus på forvaltningen og skoleledelsens samarbejde om den pædagogiske kerneopgave vedrørende elevernes læring og trivsel. Undersøgelsen går tæt på organiseringen og den konkrete praksis i forbindelse med samarbejdet.

Undersøgelsen bygger på et kvalitativt data-materiale, som består af observationer og interview fra tre kommuner, som er udvalgt på baggrund af telefoninterview med medarbejdere i forvaltningen. I forbindelse med udvælgelsen er der lagt vægt på, at de kommunale forvaltninger særligt tydeligt har kunnet beskrive det eksisterende samarbejde. Derudover er kommunerne udvalgt, så der er en spredning på kommune-størrelse med hensyn til antallet af skoler og elever i kommunen.

# Sagt i undersøgelsen

## Om data



Så når skolelederen sad og forholdt sig til sine egne data, og det ikke var os, som havde sagt, hvor hun skulle kigge, men hun i stedet efterspurgte, hvilke data hun kunne få, som kunne være med til at belyse det her, så gik hun meget tættere på analysen. Så blev det en meget mere bred analyse af problematikken ved hjælp af forskellige data.

Forvaltningsledelse

## Om sparring



Jeg kan faktisk godt lide, når de stiller de der spørgsmål, hvor man lige skal tænke sig om, det synes jeg, er det bedste – hvor de formår at gå ind og forstyrre mig, altså stille nogle modspørgsmål til det, vi faktisk sidder og siger. Det får jeg noget ud af, når jeg går derfra. [...] Jeg får rent faktisk noget med tilbage, som jeg skal hjem og tænke lidt over.

Skoleleder

## Om indsatser



Jeg synes, at der var mange tiltag. Alt afhængigt af om medarbejderne var delt ud i forhold til indsatserne, så kunne man forestille sig medarbejderne tænke ”hvordan skal jeg nogensinde nå alt dette ved siden af min daglige drift nede i klasselokalet?”. Mange af punkterne var udviklingstiltag, og hvis de skal udvikle så mange ting, så er spørgsmålet, om de fordyber sig godt nok, og om det bliver implementeret godt nok. Vi risikerer, at det bliver en døgnflue, der bare forsvinder og ikke bliver til en ordentlig indsats.

Forvaltningsledelse

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



**DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT**

T 3555 0101  
E [eva@eva.dk](mailto:eva@eva.dk)  
H [www.eva.dk](http://www.eva.dk)