

# Evaluering af Program for læringsledelse

Kort fortalt



DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT

# Indhold

3

## Om Program for læringsledelse

---

4

## Skoler og forvaltninger samarbejder om skoleudvikling

---

7

## Arbejdet med data fra kortlægningen

---

11

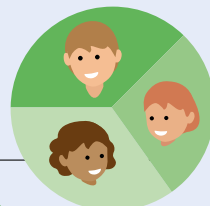
## Teambaseret kompetenceudvikling

---

14

## De vigtigste erfaringer fra Program for læringsledelse

---



Evaluering af Program for læringsledelse  
Kort fortalt

© 2020 Danmarks Evalueringsinstitut  
Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Design: BGRAPHIC

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

ISBN [www: 978-87-7182-393-6](http://www.978-87-7182-393-6)

# Om Program for læringsledelse

Her kan du læse om samarbejdet mellem forvaltninger og skoler. Du kan få indblik i kommuner og skolars arbejde med skoleudvikling gennem brug af data, og du kan få viden om skolernes erfaringer med at gennemføre teambaseret kompetenceudvikling. Hæftet er skrevet på baggrund af erfaringer fra 13 kommuner, som har deltaget i Program for læringsledelse.

---

## Program for læringsledelse blev gennemført fra 2015 til 2020 af følgende parter:

- I alt 13 kommuner
- Laboratorium for forskningsbaseret skoleudvikling og pædagogisk praksis (LSP) ved Aalborg Universitet
- Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK).

Programmet blev gennemført med støtte fra A.P. Møller Fonden.

---

Program for læringsledelse har haft til formål at bidrage til skoleudvikling og styrkelsen af elevernes læring og trivsel. Det sker ved at sikre, at pædagogiske indsatser systematisk understøttes af og bevidst arbejder på grundlag af data om undervisningen og elevernes læring og trivsel. To centrale elementer indgår i programmet: 1) en omfattende kvantitativ kortlægning og 2) en lokal kapacitetsopbygning, som blandt andet indeholder teambaseret kompetenceudvikling af lærere og pædagoger. Kortlægning og kompetenceudvikling er blevet anvendt af både forvaltninger, skoleledelser, lærere og pædagoger.

## Om datagrundlaget

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har gennemført en afsluttende evaluering af programmet med det formål at give indblik i, hvordan kommuner og skoler har brugt programmet som led i skoleudvikling.

Evalueringen bygger udelukkende på kvalitative data. Dataindsamlingen er gennemført i to faser: Første fase bestod af telefoninterview med skolechefer fra samtlige 13 kommuner og interview med den daglige leder af Program for læringsledelse. Anden fase bestod af interview i fire udvalgte kommuner med hhv. forvaltninger, skoleledere, lærere og pædagoger. Der er i alt gennemført 46 kvalitative interview som led i evalueringen.



Du kan finde evalueringsrapporten på EVA's hjemmeside:  
[www.eva.dk/grundskole](http://www.eva.dk/grundskole)

Du kan finde EVA's tidligere evalueringer af programmet på:  
[www.apmollerfonde.dk](http://www.apmollerfonde.dk)

# Skoler og forvaltninger samarbejder om skoleudvikling

I Program for læringsledelse spiller samarbejdet mellem forvaltning og skoler en vigtig rolle for arbejdet med skoleudvikling. Programmet bygger på en Whole System Approach, hvor skoleudvikling betragtes som et fælles anliggende.

## Samarbejdet er blevet mere fokuseret og struktureret

Evalueringen af Program for læringsledelse peger på, at kommunerne har taget visionen om Whole System Approach til sig. Den peger endvidere på, at der er skabt et tættere samarbejde og en mere professionel dialog om skoleudvikling mellem forvaltninger og skoler.

I en stor del af de 13 deltagende kommuner er forvaltningernes samarbejde med skolerne, ifølge skolecheferne, blevet mere struktureret, og der inddrages oftere og mere systematisk data om elevernes læring og trivsel i samarbejdet. Skolecheferne peger på, at det ikke alene skyldes deres deltagelse i Program for læringsledelse. Udviklingen må også ses i lyset af arbejdet med at implementere folkeskolereformen og et generelt øget fokus på arbejdet med data. Skolecheferne vurderer derfor, at dele af udviklingen ville være

sket, uanset om de deltog i programmet eller ej, men at de med Program for læringsledelse er blevet støttet i et mere fokuseret og systematisk arbejde med skoleudvikling.

Skolecheferne vurderer overordnet, at forvaltninger og skoler er blevet bedre til at forholde sig til de data om elevernes læring og trivsel, de har til rådighed, til at analysere dem og ikke mindst til at iværksætte konkrete indsatser på baggrund af data. Der er med andre ord sket en udvikling i synet på data, så data nu betragtes som et redskab til skoleudvikling, eller som en skolechef siger:

” Vi er blevet skarpere til ikke kun at have fokus på data, men på de ledeshandlinger, der knytter sig til data.

Skolechef

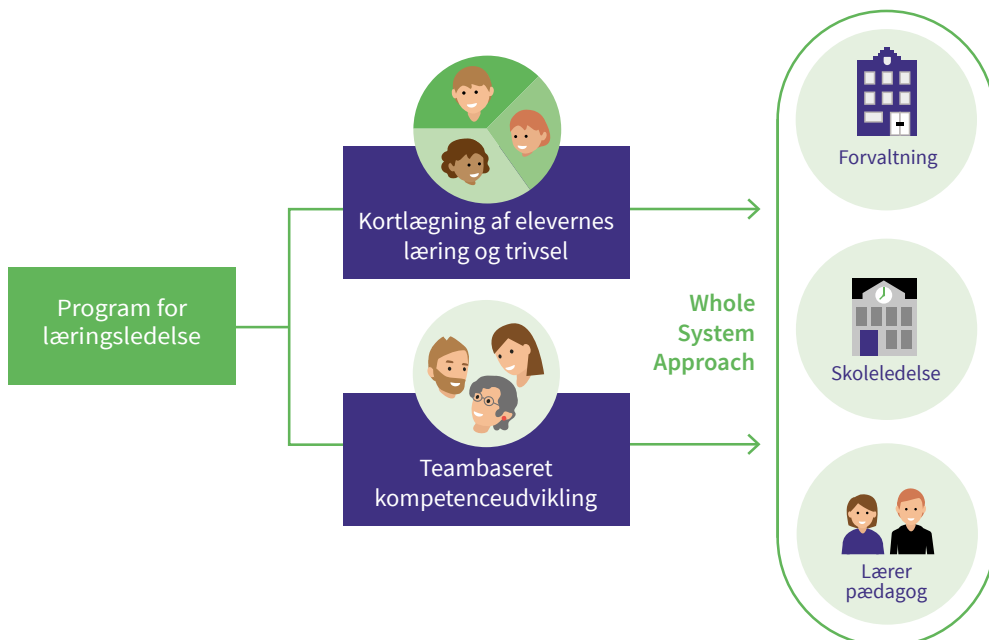
## Variation mellem kommuner

Det varierer, hvordan forvaltningerne konkret samarbejder med skolerne og understøtter deres arbejde med datainformeret skoleudvikling.

Programmet rummer både kommuner med tradition for og ressourcer til tæt samarbejde og kommuner, hvor processen med at styrke samarbejdsrelationer mellem forvaltning og skoler kun lige er begyndt. Kommunernes forskellige udgangspunkter har haft stor betydning for, hvor langt man er nået, og hvor dybt forankret arbejdet med datainformeret skoleudvikling er i kommunerne.

## Sammenhæng mellem niveauer

Whole System Approach indebærer en sammenhæng i arbejdet med data på skoleniveau og forvaltningsniveau. I nogle kommuner er der fokus på at skabe denne sammenhæng, og det indebærer fx, at der skal indgå data i de systematiske dialoger mellem forvaltning og skoler, og at forvaltningen også selv skal arbejde systematisk med data på samme måde, som skolerne forventes at gøre. En skolechef forklarer fx, at når resultaterne fra kortlægningen foreligger i efteråret 2019, inviteres ledelsesteams fra alle kommunens skoler til drøftelser på skoleniveau. Forvaltningen har der en systematisk snak med hver skole om, hvad data viser, hvor skolerne har flyttet sig, og hvilke indsatser der har virket eller ikke virket. På den baggrund udvikles og iværksættes nye initiativer. Forvaltningen ønsker at signalere, at der skal arbejdes systematisk med data på alle niveauer – i forvaltningen, på skolerne og i de enkelte ledelsesteams.



## Understøttelse af skolernes arbejde

Mens nogle skoleledere oplever, at deres arbejde med læringsledelse i høj grad understøttes af forvaltningen, er der også eksempler på skoler, hvor ledelsen ikke oplever, at de får tilstrækkelig støtte fra forvaltningen.

Som supplement til forvaltningens understøttelse har nogle kommuner gode erfaringer med at styrke skolernes muligheder for indbyrdes samarbejde og sparring. I én kommune organiseres dette som skoleklynger, mens man i en anden kommune har fokus på at koble skolerne i par.

## Samarbejdet fremover

Efter fem år afsluttes Program for læringsledelse i foråret 2020. Selvom alle parter nu tager for givet, at skoleudvikling er datainformeret og foregår i et professionelt samarbejde, så skal der fra forvaltningens side fortsat være opmærksomhed på understøttelse af skolerne. Det vurderer de skolechefer, der ønsker at arbejde videre med den forandringsproces, som er sat i gang med programmet.

I dette arbejde har kommunerne forskellige fokusområder. En kommune har fx fokus på, hvordan arbejdet med læringsledelse skal forankres, så det ikke længere opleves som et projekt af skoleledere, lærere og pædagoger, men i stedet bliver en del af den almindelige praksis.

” Jeg synes, at det har været helt centralt at være med i programmet. Derfor vil vi også kigge på, hvordan man går fra at være med i sådan et projekt, til at det bliver en fast, varig del af ens fundament.

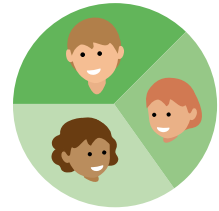
Skolechef

I en anden kommune er der ifølge forvaltningsrepræsentanter og skoleledere stadig et stort behov for at understøtte skoleledernes arbejde. Arbejdet med data skal indgå mere i det strategiske arbejde med skoleudvikling, og skolelederne har brug for mere viden om, hvordan de kan omsætte forskellige typer af data til konkrete indsatser og forandringer i praksis.

Evalueringen af Program for læringsledelse peger altså på, at mens nogle kommuner har udviklet en velfungerende praksis, som de nu er godt i gang med at forankre som en del af skolernes hverdag, er andre kommuner kun lige begyndt på et udviklingsarbejde, som kræver fortsat opmærksomhed fra både forvaltning og skoler.

### Tre gode råd

- **Differentier samarbejdet mellem forvaltning og skoler.** De kommunale forvaltninger er opmærksomme på, at en del skoler fortsat har behov for støtte i arbejdet med data. Understøttelsen kan fx ske i et differentieret samarbejde, hvor skolerne i forskelligt omfang tilbydes forskellige former for støtte.
- **Skab sammenhæng mellem niveauer.** Det er en fordel at skabe en sammenhæng mellem, hvordan der arbejdes med data på de forskellige niveauer. Samarbejdet mellem forvaltning og skoleledere om data kan fungere eksemplarisk for, hvordan skoleledere kan samarbejde med lærere og pædagoger om data.
- **Giv mulighed for videndeling mellem skoler.** Det er væsentligt at prioritere videndeling mellem kommunens skoler, da de kan inspirere og støtte hinanden i arbejdet med skoleudvikling.



# Arbejdet med data fra kortlægningen

Det er meget forskelligt, hvorvidt og hvordan data fra kortlægningen er anvendt på skolerne. Når data anvendes, kan det danne grundlag for fokusområder på skolerne og pædagogiske indsatser i undervisningen. Det er vigtigt, at ledelsen understøtter arbejdet.

Som led i Program for læringsledelse er der gennemført en kortlægning af elevernes læring og trivsel (se boksen). Hensigten med kortlægningen er, at den skal danne grundlag for forbedring af undervisningen og skabe bedre muligheder for læring og trivsel for alle elever.

## KORT OM Kortlægningen

Der er gennemført omfattende spørgeskemaundersøgelser blandt elever, lærere/pædagoger, forældre og skoleledelse. Formålet er at kortlægge eleveres trivsel, adfærd, sociale relationer, sociale kompetencer og faglige færdigheder, lærernes arbejdsmiljø samt forældrenes oplevelse af samarbejdet med skolen. Kortlægningen er gennemført i hhv. 2015, 2017 og 2019.

Evalueringen peger på, at der er stor variation i, hvordan kortlægningen anvendes på skolerne. Nogle lærere og pædagoger giver udtryk for en meningsfuld og udviklende anvendelse af kortlægningen, mens andre slet ikke eller kun i meget begrænset omfang anvender kortlægningen.

### Sådan bruges kortlægningen på skolerne

Interviewene med skoleledere, lærere og pædagoger peger på, at når kortlægningen anvendes, kan den danne grundlag for:

- Nysgerrighed
- Fokusområde
- Konkrete indsatser.

**EKSEMPEL**

## Opstart efter frikvarter

På en skole viste kortlægningen, at eleverne i 8. klasse oplevede, at deres lærere kom for sent til timerne. Samtidig oplevede lærerne, at eleverne ikke var klar til undervisning ved timens start, og at der ofte gik 5-10 minutter, inden de var i gang med timen.

Lærerne er på skift gårdvagt, hvilket kan være årsagen til, at de indimellem kommer for sent til timerne. Teamet for skolens 8. klassetrin besluttede derfor at ændre praksis. De aftalte, at de lærere, som ikke er gårdvagt, går ind i klassen fem minutter før, det ringer.

” Vi gjorde det for at se, om det kunne skabe mere ro, og så vi kunne nå at komme i gang, når det ringer, og det har givet pote.

Lærer





## Nysgerrighed

Interviewene peger på, at data fra kortlægningen sammenholdes med andre datakilder og generel viden om og oplevelser af eleverne og undervisningen. Det kan give anledning til undren og refleksion:

” Vi undrede os over resultaterne, og så måtte vi jo prøve at blive klogere på, hvorfor eleverne svarede, som de gjorde – for vi synes ikke, at det var dét, som vi så.

Lærere

## Fokusområde

Kortlægningen kan give anledning til nye fokusområder eller opmærksomhedspunkter for skoleledere, lærere og pædagoger.

## Konkrete indsatser

Kortlægningen kan give anledning til, at lærere og pædagoger i deres team igangsætter en didaktisk eller pædagogisk indsats. Teamet sammenholder typisk data fra kortlægningen med deres generelle viden om klassen og andre datakilder. På den baggrund indkredser de en problemstilling (se eksempel i boksen).

## Understøttelse fra ledelsen

I de besøgte kommuner er det forskelligt, om skoleledelserne har følt sig klædt på til at understøtte lærernes og pædagogernes arbejde med data. Skolernes ledelse har håndteret opgaven forskelligt, og især to former for understøttelse går igen:

- Fælles præsentation af data
- Sparring om fund i data.

## Fælles præsentation af data

På de besøgte skoler præsenterer skoleledelsen typisk kortlægningen for skolens personale for at skabe et fælles udgangspunkt. Her er der fokus på, hvordan skolen overordnet set klarer sig og om der er områder hvor skolen klarer sig særligt godt eller dårligt. Den fælles præsentation skaber en fælles start på arbejdet med kortlægningen, som derefter varetages i teams.

## Sparring om fund i data

Der er også eksempler på, at kortlægningen inddrages, når lærere og pædagoger sparrer med skoleledelsen om undervisningen generelt. Herigennem søger skoleledelserne at understøtte, at kortlægningen anvendes i udviklingen af undervisningen i overensstemmelse med ambitionen i programmet. Konkret inddrages kortlægningen ved såkaldte læringssamtaler, som er sparringsamtaler mellem ledelse og lærer- og pædagog team om udviklingen af undervisningen.

## Udviklingen i skolernes arbejde med data

Det er ikke muligt at svare på, hvorvidt arbejdet med Program for læringsledelse isoleret set har udviklet skolernes arbejde med data. Det skyldes, at der sideløbende med programmet har været mange andre initiativer på skolerne. Programmet og kortlægningen har været en del af skolernes udvikling i en tid, hvor der generelt er fokus på, at skolerne gerne skal arbejde mere datainformeret.

Evalueringen peger imidlertid på, at der i programperioden er sket ændringer i skolernes arbejde med data, og at skolerne har sat gang i en udvikling mod en mere datainformeret tilgang til skoleudvikling.

**Evalueringen peger på, at arbejdet med data generelt har udviklet sig på følgende tre måder:**

1

**Lærere og pædagogers holdning til at inddrage data er mere positiv og selvfølgelig**

2

**Lærere og pædagoger har styrket deres kompetencer til at analysere og arbejde med data.**

3

**Lærere og pædagoger indsamler selv data og er generelt mere nysgerrige på data.**

## Arbejdet med data fremover

De fire kommuner har forskellige overvejelser om den fremadrettede anvendelse af data. Nogle ønsker at arbejde med lignende data fremover, mens andre mener, de har tilstrækkeligt med data fra andre kilder. Særligt fire perspektiver på kortlægningen er afgørende for skoler og kommuners overvejelser:

1. Kortlægningen giver unikke data, fordi:
  - Den belyser lærerne og pædagogernes pædagogiske og didaktiske praksis.
  - Lærere, pædagoger, forældre og elevers perspektiver indgår i kortlægningen og kan sammenholdes med hinanden.
2. Kortlægningen er for omfattende og tidskrævende set i forhold til udbyttet på den enkelte skole.
3. Skoler og kommuner ønsker øget fokus på et bredt databegreb fremover, hvor lokale og kvalitative data styrkes.
4. Data er et redskab, ikke en løsning. Det er primært med til at lede opmærksomheden hen på de udfordringer, som elever, lærere og ledere oplever. Redskaberne til at løse problemerne skal findes andre steder.

## Tre gode råd

- **Opbyg kompetencer.** Der er behov for, at både lærere, pædagoger og skoleledere opbygger kompetencer til at bearbejde og analysere de kvantitative data. Det er vigtigt, at ledelsen understøtter både teamenes analyse af data og arbejdet med nye indsatser på baggrund af data.
- **Gå nysgerrigt til data.** Data skal bruges til at stille nye spørgsmål til praksis, og de kalder ofte på supplerende undersøgelser, før en konkret indsats kan udvikles og igangsættes.
- **Anvend et bredt databegreb.** Kvantitative data kan sjældent stå alene. De kan med fordel kombineres med forskellige former for kvalitative data.



# Teambaseret kompetenceudvikling

Teambaseret kompetenceudvikling kan bidrage til fælles faglige refleksioner over praksis. Det er især arbejdet med at afprøve nye tiltag i undervisningen og de tilhørende observationer og samtaler, der fører til udvikling af praksis.

Et centralt element i Program for læringsledelse er en kollektiv og teambaseret kompetenceudvikling. Den består blandt andet af kompetencepakker (se boksen), som lærere og pædagoger samarbejder om i deres team. Kompetenceudviklingens form har, ifølge lærere og pædagoger, givet et godt udgangspunkt for didaktiske og pædagogiske drøftelser i teamet og for udviklingen af deres undervisningspraksis.

## Fælles refleksion og nyt blik på praksis

Når alle i teamet har stiftet bekendtskab med de samme teorier og begreber, giver det gode muligheder for at diskutere og lære sammen. Det er især, når der er en tydelig kobling mellem teksternes teoretiske pointer og lærernes egen praksis, at de bliver meningsfulde for lærerne. Som en lærer forklarer:

### KORT OM

## Kompetencepakker

Program for læringsledelse har stillet ti kompetencepakker til rådighed for lærere og pædagoger. Hver kompetencepakke består af en videointroduktion og tre moduler bestående af en tekst med tilhørende refleksionsspørgsmål og opgaver. Teamet får sparring på modulopgaverne af skolens ledelse.

” Det giver energi, når man får en ahaoplevelse ved at læse en tekst. Fx læste vi om den selvopfyldende profeti: Hvis man har en forventning om, at en elev laver uro i timerne, så møder man også eleven med dén forventning. Så er det helt sikkert, at mønstret ikke ændrer sig. 'Nå,' tænkte jeg, 'det kunne godt være, at der var noget at arbejde med dér'.

Lærer

## Udvikling af undervisningspraksis

I interviewene peger lærere og pædagoger på, at det især er arbejdet med deres egne problemstillinger og udvikling af konkrete indsatser i form af prøvehandling eller aktioner, som er med at udvikle deres undervisning. Det betyder, at kompetenceudviklingen ikke er en opgave ved siden af deres daglige arbejde, men bliver en direkte understøttelse af det. En lærer forklarer:

” Det er små prøvehandling ind i hverdagen, som ikke bliver ekstra, men som bliver en del af det, man ellers gør. Og så er det, det virker.

Lærer

Kombinationen af at arbejde med ny viden og afprøvning af tiltag i undervisningen kan, ifølge lærerne, noget særligt i forhold til at udvikle deres undervisning. I boksen kan du læse et eksempel på en konkret indsats i undervisningen. Udvikling af undervisningspraksis kan også handle om at få en ny opmærksomhed på eleverne eller sin egen undervisning. En af lærerne forklarer,

at hun tidligere begrundede den uro, der kunne opstå i klassen, med de urolige elevers hverdag uden for skolen. Arbejdet med kompetencepakken betød, at hun forholdt sig mere kritisk til sin egen forståelse af eleverne og fik en øget opmærksomhed på interaktionen i klasserummet. Hvad sker der i klassen, når der opstår uro, og hvad kan hun gøre? Det peger på, at udvikling af praksis kan være et spørgsmål om at få et mere analytisk blik på interaktionen med eleverne.

Det teambaserede arbejde med konkrete problemstillinger i klassen betyder, at lærere og pædagoger føler ejerskab over for deres praksisudvikling, og medvirker samtidig til en øget åbenhed om praksis.

## Ledelsens deltagelse er vigtig

Et led i kompetenceudviklingen er, at ledelsen giver feedback på teamets arbejde. Skolerne har gjort sig erfaringer med skriftlig feedback på modulopgaver og med mundtlig sparring. Interviewene viser, at både lærere, pædagoger og skoleledere foretrækker den mundtlige sparring, der finder sted på et teammøde. Den tætte sparring med ledelsen er med til at skabe en gensidig

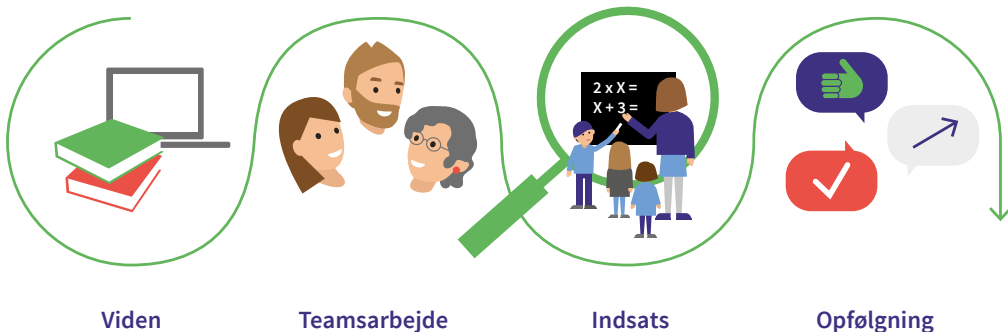
### EKSEMPEL

## Lærer-elev feedback i timerne

I et team er feedback til eleverne blevet mere dynamisk efter lærernes arbejde med kompetencepakken Feedback og klasseledelse. Før indsamlede de elevernes hæfter og kom tilbage med dem nogle dage senere — med røde streger i. Nu taler de i stedet med eleverne enkeltvis. Fx taler matematiklæreren med eleverne om, hvordan de regner, og beder eleverne forklare, fx hvordan de løser deres gangestykker. Læreren udtaler, at det er blevet mere legitimt at tage sig tiden i undervisningen til at tale med den enkelte elev, og at eleverne har gavn af det.

” Jeg kan se, at det giver eleverne en fornemmelse af, at det ikke er ligegyldigt, om de laver noget eller ej. Fordi på et tidspunkt kommer de til at få den der alenetid med deres underviser, hvor de lidt skal stå til regnskab og får den der opmærksomhed bare på dem.

Lærer



opmærksomhed og forpligtelse. Ledelsens engagement i diskussioner af de pædagogiske indsatser afspejler en prioritering af og interesse for opgaven. Samtidig kan ledelsens deltagelse også betyde, at ledelsen får bedre indblik i og forståelse for teamets arbejde. En lærer forklarer, at lederen er blevet ”langt mere imødekomende” og ”har meget mere forståelse for, hvad det egentlig er, der sker nede hos os.” Modsat beskriver et team, som hverken har haft opfølgende feedback eller sparring, at arbejdet let ”løber ud i sandet”, når ledelsen ikke deltager.

## Kompetenceudvikling fremover

Lærere, pædagoger og skoleledere har gennemgående positive erfaringer med kompetencepakkerne. Særligt formen på kompetenceudviklingen vurderes som velegnet til at danne afsæt for faglige refleksioner, der kan styrke teamsamarbejdet. Derfor ønsker flere at fortsætte den teambaserede kompetenceudvikling i en form, der minder om kompetencepakkerne.

Erfaringerne fra Program for læringsledelse peger på, at det er væsentligt, at der er afsat og skemalagt tid til arbejdet med kompetencepakkerne. På den lange bane er det vigtigt at prioritere tid til opfølgning og vedligeholdelse af indsatsen. Ifølge lærerne er det ikke tilstrækkeligt at prøve en handling af i sin undervisning én gang, hvis den

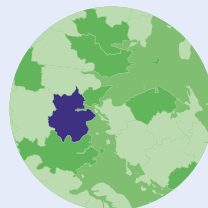
skal gøre en forskel. Der kan være brug for at udvikle tiltagene på baggrund af erfaringer eller at vende tilbage til litteraturen. En lærer beskriver det som et spørgsmål om at have tid og ro til at øve sig. Interviewene med lærerne peger på, at det samtidig er vigtigt at have opmærksomhed på at give plads til den fagfaglige kompetenceudvikling.

## Tre gode råd

- **Inddrag lærere og pædagoger i valget af emne.** Det skaber et godt grundlag for udvikling af undervisningen, når emnet er relevant for teamet, og når undervisningsmaterialet har et passende niveau og omfang.
- **Skab tydelig kobling mellem teori og praksis.** Lærere og pædagogers egne problemstillinger fungerer som et godt afsæt for pædagogiske og didaktiske drøftelser og indsatser.
- **Ledelsens understøttelse.** Ledelsen kan understøtte arbejdet ved at sparre med alle teams. Det er vigtigt, at der er skemalagt tid til arbejdet med kompetencepakkerne og til opfølgning og vedligeholdelse af de pædagogiske indsatser.

# De vigtigste erfaringer fra Program for læringsledelse

## Fleksibilitet og tilpasning til den enkelte kommune



Evalueringen giver eksempler på, at der er ganske store forskelle mellem, hvordan kommunerne arbejder med skoleudvikling, og hvordan samarbejdet mellem forvaltninger og skoler organiseres. Der er et spænd fra den store kommune med et udfoldet og differentieret samarbejde mellem forvaltninger og skoler til kommuner med færre ressourcer i forvaltningen, hvor de fleste beslutninger træffes på skoleniveau. Og der er forskelle mellem kommuner, der har udviklet en velfungerende model for arbejdet med skoleudvikling, og kommuner, hvor det systematiske arbejde med skoleudvikling stadig er under udvikling.

Erfaringerne fra gennemførelsen af Program for læringsledelse peger på, at programmer, som ønsker at udvikle en professionaliseret og systematisk praksis for skoleudvikling, må bygge på en forståelse af og tage højde for de variationer, der er mellem kommuner. Det er med andre ord vigtigt med en opmærksomhed på den lokale konteksts betydning for skoleudvikling.

## Det er afgørende, at data har relevans for praksis



Programmet har stillet en særlig form for data til rådighed for kommunerne ud fra en ambition om at kunne måle på tværs af de 13 kommuner og kunne sammenligne mellem kommunerne. Disse data har samtidig skullet anvendes til skoleudvikling på den enkelte skole og i det enkelte lærer-/pædagogteam. Denne ambition har det været en udfordring af indfri.

Den tidligere evaluering pegede på en række udfordringer i lærere og pædagogers anvendelse af data fra kortlægningen (EVA, 2018). Disse udfordringer gør sig stadig gældende. Der er derfor, på baggrund af erfaringerne fra Program for læringsledelse, behov for en opmærksomhed på, hvilke former for data der er mest anvendelige for lærere og pædagoger, hvis ambitionen om, at data skal kunne bidrage til udvikling af den didaktiske og pædagogiske praksis, skal kunne indfries.

---

## Tydelig kobling mellem teoretisk viden og forandringer af praksis



EVA påpegede i evalueringen i 2018, at kompetencepakkerne ikke i tilstrækkelig grad kobledede analysen af data og ny teoretisk viden til konkrete indsatser og ændringer i praksis (EVA, 2018). Denne slutevaluering peger på, at der er skabt et øget fokus på, at kompetenceudvikling omsættes til ny praksis.

Erfaringerne fra Program for læringsledelse tyder på, at den form for kompetenceudvikling, som ligger i kompetencepakkerne, er velegnet til at danne afsæt for faglige refleksioner, der kan styrke teamsamarbejdet og danne udgangspunkt for forandringer af praksis.

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)