

A photograph of a child climbing a rope on a climbing wall. The wall is divided into orange and light blue sections with various colored climbing holds. The child is wearing a white helmet and a light blue shirt, smiling as they hold onto the rope. The background is a dark purple mat.

EVALUERING AF KOMPETENCE- UDVIKLING AF PÆDAGOGER I SKOLEN – TIL GAVN FOR BØRNS LÆRING OG UDVIKLING

PERSPEKTIVERING TIL PRAKSIS

RAPPORT TIL A.P. MØLLER FONDEN, AUGUST 2019

HVORDAN SIKRER I SOM KOMMUNE EN RELEVANT, UDBYTTETIG OG ANVENDELIG KOMPETENCEUDVIKLING?



Succeskriteriet for et godt kompetenceudviklingsforløb er, at indholdet er relevant for deltagerne, og at deltagerne kan anvende det, de har lært, i deres egen praksis. Ifølge transferteori kræver det, at kompetenceudviklingens indhold matcher anvendelsessituationen og indeholder løsninger på nogle af de udfordringer, som de fagprofessionelle står med til hverdag. Når de store linjer for kompetenceudviklingsforløbets form og indhold tegnes i dialog mellem fx professionshøjskoler, kommuner og skoler, er det derfor vigtigt at tage udgangspunkt i en grundig analyse af lokale behov og udfordringer.

Evalueringen indikerer derudover, at I som kommune kan gøre en række ting for at øge relevansen og anvendeligheden af efteruddannelse, når I bestiller og tilrettelægger kompetenceudvikling i dialog med jeres leverandører. Som kommune kan I bl.a. stille følgende krav til jeres leverandører:

- **Tilpas kompetenceudviklingen til anvendelsessituationen**
Pædagogerne oplever især, at kompetenceudviklingen er relevant og anvendelig, når det passer til den elevgruppe, de arbejder med til dagligt. Derfor er det ikke nødvendigvis en effektiv strategi at give alle medarbejdere det samme forløb. I stedet kan I med fordel igangsætte lokalt tilpassede forløb, der tager højde for medarbejdernes undervisningsopgaver og elever.
- **Slå bro mellem teori og praksis**
Omkring en femtedel af pædagogerne oplever, at det er svært at omsætte teori fra kompetenceudviklingsforløbet til konkret undervisning og pædagogisk praksis. Derfor bør praksis tænkes mere aktivt ind i undervisningen på kompetenceudviklingsforløb. Det kan fx ske via rollespil eller ved at tage udgangspunkt i deltagerne egne eksempler i undervisningen.
- **Understøt afprøvning i praksis**
Pædagogerne er mere tilbøjelige til at anvende deres nye viden og kompetencer, når de har muligheder for løbende at afprøve nye tilgange og redskaber i egen praksis. Imidlertid er det kun ca. hver tredje pædagog, der oplever, at praksisopgaverne er anvendelige. Derfor er der behov for at understøtte praksisafprøvningen med andre metoder, fx supervision, co-teaching eller gennembrudsmetoden.

Find bl.a. mere inspiration her:

Wahlgren (2009): [Transfer mellem uddannelse og arbejde](#)

EVA (2013): [Strategier for læreres og pædagogers kompetenceudvikling](#)

HVORDAN KAN DU SOM SKOLELEDER I PRAKSIS STYRKE PÆDAGOGERNES UDBYTTE AF KOMPETENCEUDVIKLING?



Som skoleleder spiller du en central rolle i forhold til at sikre, at dine medarbejdere får mest muligt ud af kompetenceudvikling, og dermed at kompetenceudviklingsindsatser gavner både skolen som helhed og jeres elever. Det ved vi fra forskning, og det viser denne evaluering også.

Med afsæt i resultaterne og med inspiration fra den pædagogiske forskning kan du som leder bl.a. benytte dig af nedenstående greb til at styrke pædagogernes udbytte af kompetenceudviklingsforløb:

- **Involvér medarbejderne i valg af kompetenceudviklingsforløb**
Når medarbejderne selv har indflydelse på valg af kompetenceudvikling, styrker det pædagogernes motivation for og tilfredshed med kompetenceudvikling. Kompetenceudviklingen opleves også som mere relevant, og det øger sandsynligheden for, at medarbejderne anvender deres nye viden og kompetencer i praksis efter kompetenceudviklingen.
- **Sørg for, at kompetenceudviklingen matcher behov og elevgruppe**
Pædagogerne oplever, at kompetenceudviklingsforløb er mest relevant, når det passer til den elevgruppe, de arbejder med til dagligt. Det gør det nemmere for pædagogerne at øve sig i at bruge deres nye viden og nye kompetencer til dagligt, og det gavner deres faglige selvtillid.
- **Støt de medarbejdere, der har behov for det**
Det kan være krævende at komme "tilbage på skolebænken" igen. Det gælder ikke mindst for medarbejdere, der fx har læsevanskeligheder, eller som ikke har deltaget i kompetenceudvikling længe. De medarbejdere kan have brug for ekstra støtte for at få det optimale udbytte af kompetenceudvikling. Det kan fx være i form af sparring eller ekstra forberedelsestid.
- **Etablér 'øvebaner' i medarbejdernes daglige praksis**
Når medarbejderne har tid og rum til at øve sig på at omsætte ny viden og nye kompetencer i praksis, prøve sig frem og har mulighed for at begå og lære af fejl i et trygt rum, styrker det deres udbytte og anvendelse af kompetenceudvikling.
- **Gør fastholdelse af ny viden, kompetencer og praksis til et fælles mål**
Pædagogerne anvender i højere grad deres nye viden og nye kompetencer i praksis, når det er et strategisk fokus for ledelsen. Gør derfor fastholdelse af ny viden til et fælles mål for teamet eller for hele skolen, selvom alle ikke har deltaget i kompetenceudviklingsforløb.

Find bl.a. mere inspiration her:

Rambøll (2017): [Hvordan styrkes lærernes engagement og professionelle ansvar?](#)

DCU og Rambøll (2014): [Pædagogisk ledelse](#)

HVORDAN KAN DU SOM SKOLELEDER STYRKE FORANKRING AF VIDEN I PÆDAGOGISK PRAKSIS OVER TID?



Evalueringen viser, at pædagogernes anvendelse af deres nye viden og kompetencer falder over tid. Når hverdagens travlhed melder sig, kan kompetenceudviklingen nemt glide i baggrunden og blive glemt. Det kan mindske de faglige og pædagogiske gevinster ved at investere i efteruddannelse.

Skal jeres skole have det maksimale ud af kompetenceudviklingsforløb, kræver det, at du som leder støtter op om, at kompetenceudvikling bliver en løftestang til *kontinuerlig udvikling* af pædagogisk praksis. Det forudsætter bl.a. et skarpt og vedvarende strategisk fokus på omsætning af viden i praksis.

Du kan som leder bl.a. benytte dig af nedenstående greb til at understøtte omsætning og fastholdelsen af dine medarbejders nye viden og kompetencer i pædagogisk praksis over tid:

➤ **Sæt omsætning af viden på dagsordenen**

Det er vigtigt, at omsætning af ny viden i praksis ikke bliver et individuelt ansvar for den enkelte pædagog. Det er et strategisk anliggende for hele skolen. Omsætning af kompetenceudviklingen kan derfor med fordel være et fast punkt på dagsordenen til team- eller afdelingsmøder eller på pædagogiske dage.

➤ **Giv løbende feedback og sparring**

Pædagogerne anvender især deres nye viden og kompetencer, når de oplever, at du som leder støtter op om deres faglige udvikling. Derfor er det vigtigt, at du løbende giver dine medarbejdere feedback og sparrer med dem om, hvordan de kan omsætte kompetenceudvikling i pædagogisk praksis.

➤ **Lav en handleplan for, hvordan ny viden fastholdes i praksis**

At omsætte viden til praksis sker ikke af sig selv. Det kræver en systematisk indsats. Derfor er det en god ide at lave en klar handleplan for, hvordan I på jeres skole arbejder med at forankre pædagogernes nye viden. Planen kan fx indeholde læringsmål, prøvehandling og aftaler om opfølgning og evaluering.

➤ **Priorité videndeling blandt skolens pædagogisk personale**

Gode rammer for videndeling er afgørende, når kompetenceudvikling skal omsættes i praksis. Det øger bl.a. pædagogernes muligheder for at få sparring i det daglige, når kollegaerne har et godt indblik i den viden, som pædagogerne har med hjem fra kompetenceudviklingen.

➤ **Send flere medarbejdere på det samme kompetenceudviklingsforløb**

Det kan både give mere energi og være med til at fastholde fokus, hvis flere medarbejdere deltager på det samme kompetenceudviklingsforløb. Det kan også skabe gode muligheder for, at pædagogerne i fællesskab kan øve sig i at omsætte viden i praksis, fx i et professionelt læringsfællesskab.

Find bl.a. mere inspiration her:

Wahlgren (2013): [Transfer i VEU - Tolv faktorer der sikrer, at man anvender det, man lærer](#)

Albers m.fl. (2015): Implementering – fra viden til praksis på børne- og ungeområdet

HVORDAN KAN DU SOM SKOLELEDER SKABE GODE RAMMER FOR SKOLENS TVÆRFAGLIGE SAMARBEJDE TIL DAGLIGT?



Det er erfaringsmæssigt svært at bygge bro mellem fagligheder og skabe et velfungerende tværfagligt samarbejde. Det er det også i skolen. Kompetenceudviklingen har banet vej for opbygningen af et fælles sprog, men evalueringen viser, at der stadig er et potentiale for at opdyrke stærke samarbejdsrelationer på tværs af faglige skel mellem pædagoger og lærer.

Et godt tværfagligt samarbejde kommer ikke af sig selv. Det kræver gode rammer for videndeling og samarbejde, og det kræver en kultur, hvor det pædagogiske personale spiller hinanden gode. Som skoleleder spiller du en vigtig rolle i forhold til at understøtte det tværfaglige samarbejde.

Med afsæt i resultaterne og med inspiration fra den pædagogiske forskning kan du som leder bl.a. benytte dig af nedenstående greb til at styrke det tværfaglige samarbejde på jeres skole:

- **Italesæt den værdi, forskellige fagligheder skaber i skolen**
Pædagogerne bringer deres faglighed mere i spil i samarbejdet med lærerne, når de oplever, at deres bidrag anerkendes og bydes velkommen. Det styrker deres faglige selvtillid. Som leder kan du være med til at skabe en anerkendende samarbejdskultur ved klart at italesætte den værdi, som pædagogerne og lærerne hver især skaber i skolen.
- **Vær tydelig omkring roller**
Når pædagogerne har en klar forståelse af deres opgave i skolen, oplever de i højere grad, at de kan bidrage på lige fod med lærerne i fx planlægningen af undervisningen. Derfor er det afgørende, at du som leder er tydelig omkring den rolle, som pædagogerne spiller i forhold til skolens kerneopgave, og hvordan den kan supplere og styrke lærernes rolle i skolen også.
- **Stil krav om tværfagligt samarbejde**
Både pædagoger og lærere oplever, at samarbejdet bliver bedre med tiden – også i de tilfælde, hvor samarbejdet har haft en svær opstart. Derfor kan det være en god ide at stille eksplicitte krav om, at lærerne og pædagogerne samarbejder om planlægningen og gennemførelsen af undervisningen, indtil det tværfaglige samarbejde er etableret og bliver selvkørende.
- **Prioritéér fælles forberedelsestid**
Et velfungerende tværfagligt samarbejde forudsætter, at der er gode rammer for videndeling og samarbejde. Det kan fx ske ved at skemalægge fælles forberedelses- og undervisningstid mellem lærerne og pædagogerne eller ved at sammensætte tværfaglige teams.

Find bl.a. mere inspiration her:

EVA (2017): [Kendetegn ved et velfungerende samarbejde mellem lærere og pædagoger](#)