

Evaluering af Skoleudvikling gennem databaseret praksis – et kompetenceudviklingsprojekt for skoleledelser i Varde Kommune



Projektets baggrund

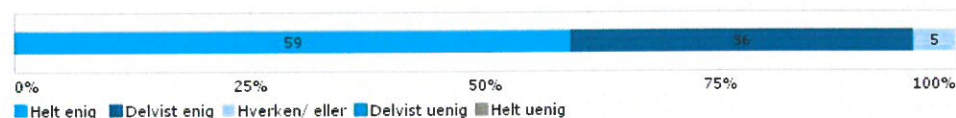
Projekt "Skoleudvikling gennem databaseret praksis" blev startet i forsommeren 2015 og afsluttedes i foråret 2017. Projektets målsætning har været, at ledelsesteamet erhvervede sig viden, metoder og færdigheder i at udvikle en evalueringssystematik på skolen, som på sigt skal anvendes af alle medarbejdere, og som tager udgangspunkt i de nationale mål i skolereformen. Desuden har det været en målsætning, at ledelsesteamet erhvervede sig viden, metoder og færdigheder i at opbygge en fælles læringskultur på skolen, hvor såvel ny forskningsviden som skolens egne kvantitative og kvalitative data om læring og undervisning analyseres og omsættes til ny ledelsespraksis med det formål at øge elevernes faglige og trivselsmæssige progression. Læringskulturen omfatter systematikker om bl.a. kollegial observation, kollegial sparring, videndeling, studiekredse og fælles refleksion, som kan implementeres i den daglige pædagogisk-didaktiske praksis. Den følgende evaluering sigter mod at give et overblik over skolelederes og medarbejders opnåede kompetencer og oplevelse af forløbet.

Skoleledernes evaluering

Positive forandringer og succeser

Det overordnede billede af evalueringerne viser, at skoleledelserne i Varde kommune generelt har fået et endnu skarpere blik for arbejde med evalueringssystematik. 95 % af skolelederne (N=22), som har deltaget i evalueringen svarer, at de helt eller delvist har opbygget en systematik omkring evaluering. 96 % svarer, at de på skolen har udarbejdet et overblik over nyttige datakilder i forhold til elevernes faglige progression i dansk og matematik på alle klassetrin. Endelig svarer 82%, at de har igangsat drøftelser om værdien af at have en evalueringssystematik.

Ledelsen har opbygget en systematik omkring evaluering:



Overordnet tegner Vardes skolers ledelse et billede af, at de i høj grad har implementeret en praksis af at deltage i de mange typer af professionelle samtaler, som er centreret omkring elevernes læring og progression. Alle ledelsesrepræsentanter, som har bidraget i evalueringen vurderer hermed, at de ofte eller meget ofte deltager i samtaler med medarbejdere om undervisningskvalitet, elevernes faglige læring og elevernes progression samt trivsel. Herudover har skoleledelserne i Varde kommune etableret en lang række tiltag i form af støttefunktioner for medarbejdernes professionalisering af samarbejdet om elever og undervisning. Skoleledernes tiltag kan overordnet samles under fire temaer, nemlig: fokus på vejlederne, fokus på teamsamarbejdet, fokus på brugen af data samt andre typer af tiltag.

Fokus på vejlederne:

Flere skoler har haft særligt fokus på at støtte det professionelle samarbejde gennem en styrkelse af vejledernes rolle. Nogle har sørget for at få uddannet nye vejledere, andre har sikret vejlederne en fast kontortid. Endelig har der været fokus på en mere målrettet brug af de faglige vejledere, eksempelvis gennem effektmålinger.

Fokus på teamsamarbejdet

Skoleledelserne i Varde kommune har arbejdet strategisk med en styrkelse af teamsamarbejdet. Konkret har der flere steder været arbejdet med organisatorisk at sikre rum og tid til samarbejdet i teams og Professionelle Læringsfællesskaber. Herudover har fokus på teamsamarbejdet været inddraget i MUS- og TUS-samtalerne, både med fokus på lærersamarbejdet og på elevernes læring. Nogle steder er man begyndt at fastsætte teamtid i skemaet. Endelig arbejdes der med afholdelse af læringsamtaler mellem ledelsen og lærere for hele årgange.

Fokus på data

Støttefunktioner for arbejdet med data har været flere: fx afholdelse af læringsamtaler, drøftelse af kvantitative data (nationale tests og andre tests) og kvalitative data (observationer, oplevelser mv) samt drøftelser af den læringsmålstyrede undervisning og brugen af læringsportal- herunder afholdelse af kompetenceudvikling.

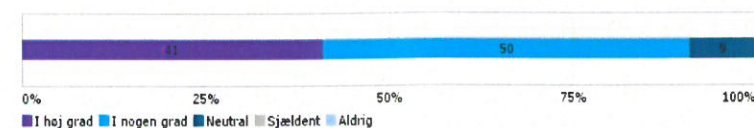
Andre støttefunktioner

I den kvalitative del af evalueringen beskrev skoleledelserne, at der var etableret støttefunktioner gennem klassekonferencer, Pædagogisk Læringscenter, klassekonferencer, samt ugentlige møder for hele eller større lærergrupper - fungerende som videndelingsfora.

Muligheder for videreudvikling

Generelt tegnes der et meget positivt billede i forhold til vejledernes deltagelse i samtaler centreret om elevernes læring og progression. 41% af skoleledelsesrepræsentanterne vurderer at de faglige vejledere i høj grad deltager, mens 50% vurderer at vejlederne i nogen grad deltager i disse samtaler. 9% forholder sig neutralt til spørgsmålet. I forhold til AKT-vejledernes deltagelse, ses en tilsvarende tendens for involveringen i team-samtaler.

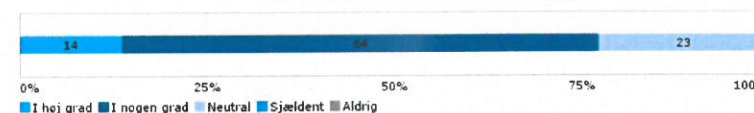
Faglige vejledere eller andre vejledere deltager i samtaler i lærerteams om elevernes læring og progression:



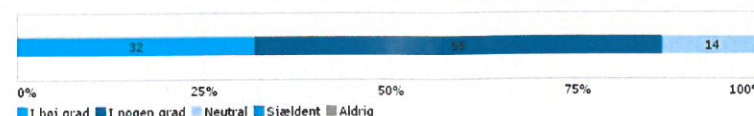
Resultaterne på den ene side, at generelle inddragelse og anvendelse af vejledernes kompetencer er god, og på den anden side også, at dette er et område med mulighed for forbedring gennem endnu bedre udnyttelse af de to grupper af vejlederes kompetencer og ressourcer.

Evalueringen peger desuden på en fortsat videreudvikling af: a) Ledelsens involvering i lærerteamenes arbejde med data og videndeling om resultater af videreudvikling af undervisningen og b) Ledelsens involvering og støtte til lærerteamets arbejde med den læringsmålstyrede undervisning.

Ledelsen følger op på medarbejdernes udbytte af vidensdeling og gensidig inspiration:



Ledelsen har løbende drøftelse med medarbejderne om, hvad der støtter dem i arbejdet med den læringsmålstyrede undervisning og arbejdet med udvikling af undervisningen:



Medarbejdernes evaluering

Positive forandringer og succeser

Billedet af, at lederrepræsentanter og vejledere generelt indgår i mange samtaler centreret omkring elevernes læring og progression, ses også tydeligt i medarbejdernes evaluering. Et stort flertal af medarbejderne, nemlig 71% (N=52) oplever, at disse samtaler i nogen eller høj grad er præget af god kvalitet. Dette er meget positivt. Herudover vurderer medarbejderne, at teamsamarbejdet er præget af gode refleksioner omkring elevernes læring og trivsel. Samlet vurderer 43% af de adspurgte deltagere, at dette i høj grad kendetegner deres team, mens 45% mener, at det i nogen grad er tilfældet. Dette synes at være et godt udgangspunkt for kollegial feedback, som også i udgangspunktet opfattes som noget positivt for langt de fleste af medarbejderne. Her vurderer 43% af medarbejderne at kollegial observation og feedback i høj grad er lærerigt, mens 42 % vurderer, at det i nogen grad er lærerigt, hvilket ses af figuren i næste kolonne.

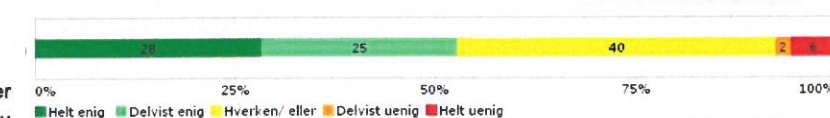
I udgangspunktet opfatter jeg kollegial observation og feedback som værende lærerigt:



Muligheder for videreudvikling

Undersøgelsens resultater viser dog samtidigt at arbejdet med kollegial feedback er et centralt område for forbedring. Medarbejdernes oplevelse af den konkrete feedback de har fået, tegner nemlig et mindre positivt billede end det, som ses i forhold til den generelle opfattelse af kollegial sparring. Medarbejdernes svar på, hvorvidt de opfattede den feedback, de har fået fra en kollega som lærerig fordeler sig over hele spektret. Her har 28% af deltagerne svaret, at de oplevede feedbacken fra en kollega som lærerig, mens 25% har svaret, at de i nogen grad har opfattet feedbacken som lærerig og 40% har svaret i kategorien "hverken/eller" og henholdsvis 2% og 6% oplevede helt eller delvist at feedbacken ikke var lærerig.

Jeg oplevede feedbacken fra en kollega (der havde observeret min undervisning) som lærerig:



Hermed er den samlede andel af positive vurderinger i forhold til specifikke oplevelser på 53% overfor 85% i vurderingen af den generelle oplevelse af kollegial feedback, altså 32 procent point lavere. Dette kan oplagt fortolkes som et udtryk for, at der er brug for yderligere træning i metoder til konstruktiv og værdiskabende kollegial sparring.

Sammenholdes dette med undersøgelsens kvalitative resultater ses et tilsvarende billede af, at metoder og rum for kollegial sparring ønskes yderligere styrket. Ønsket om, at kolleger vil indbyde til højere grad af deltagelse, observation og sparring var den mest frekvente tematik i de kvalitative svar. Herudover blev det tydeligt, at mange vejledere ønskede at blive brugt i endnu højere grad.

Endelig blev det ud fra både kvantitative og kvalitative svar tydeligt, at der er yderligere brug for fortsat at indhente inspiration for tilgange og metoder til brug af data i det elevcentrerede arbejde.

Opsummerende

Udover den gennemførte survey blandt skolelederne, vejledere og medarbejdere, er der gennemført en særdeles vellykket formidlingsworkshop med deltagelse af sekretariatsleder Hans Kristian Kristensen, A.P. Møller Fonden, repræsentanter fra en række samarbejdskommuner samt repræsentanter fra kommunens skoler.

Sammenfattende viser evalueringen at mange medarbejdere og ledere finder brugen af kvantitative og kvalitative data særdeles nyttige i forbindelse med udvikling af undervisningen og i arbejdet med elevernes læringsprogression – såvel fagligt som trivselsmæssigt. Evalueringen dokumenterer en tydelig retning og rammerne for arbejdet med data grundigt bearbejdet gennem: Klassekonferencer, læringsamtaler på flere niveauer med ledelsens medvirken, Professionelle Læringsfællesskaber som refleksions- og videndelingsfora, ligesom MUS og TUS – samtaler også omfatter elementer af læringsledelse

Evalueringen peger mod et fortsat arbejde med forankringen af de nye arbejdsformer hos ledelsesteam og medarbejdere:

- Ledelsesteam ser ud til at have brug for træning/aktionslæring i læringsamtaler og feedback, samt forankring af Pædagogisk læringscenter og vejledernes opgaver
- Ledelsesteam skal arbejde videre med opbakningen til vejledere og ressourcepersoner, nogle primært med vejledernes rolle, systematik og støtte til lærerteams, andre med en tydeligere forventningsafstemning omkring vejledernes rolle og funktion.
- Medarbejderne skal nu støttes i at arbejde med værktøjer som kollegial observation, sparring og refleksion og i at professionalisere arbejdet som "Professionelt Læringsfællesskab"

Forvaltning og skoleledelse giver udtryk for en stor parathed i organisationerne til videreudvikling af samtaler og værktøjer i og omkring skolen med afsæt i data, og ønsker dialog med A.P.Møller Fonden om en fortsættelse af projektet.