

Evaluering af  
**Kompetenceudvikling for skoleledere i Slagelse Kommune**

Af Bent B. Andresen

April 2011

# Indhold

Forord .....	3
Sammenfatning .....	5
Del 1: E-læringsforløb .....	8
Del 2: Skriveforløb .....	16

## Forord

I denne rapport præsenteres resultaterne af evalueringen af et kompetenceudviklingsforløb, som er målrettet skoleledere og udviklet af UCN for Slagelse Kommune i 2010/11. Det henvender sig til ledere af skoler, der arbejder med systematisk udvikling af læringsmiljø og pædagogisk analyse (LP). Formålet med pilotuddannelsen er beskrevet i en folder med titlen ”Kompetenceudvikling for skoleledere”. Gennem uddannelse af ledere i folkeskolen i Slagelse Kommune er det hensigten at styrke en vellykket implementering af LP og fastholde intensiteten i arbejdet på skolerne.

Formålet er nærmere bestemt at uddanne skolelederne til at påtage sig systemisk ledelse af implementeringsprocessen, herunder at give sparring til lærere og pædagoger omkring systemisk tækning. I fokus er ”ledelse af forandringsprocesser i en systemisk kontekst”. Målene for pilotuddannelsen er inspireret af målene for modulet *Pædagogisk ledelse* i diplomuddannelsen i ledelse.

Evalueringsrapporten er blevet til på foranledning af Ole Hansen, UCN. Den er beregnet til intern brug, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at indholdet er indforstået. Der bliver ikke brugt plads på at forklare detaljer i forløbet, da de jo er velkendte for både udviklerne af og deltagerne i pilotuddannelsen.

Overordnet tjener kompetenceløftet til at styrke elevernes læring og trivsel i skolen, men det falder uden for rammerne af denne rapport at vurdere eleveffekten. Evalueringen er afgrænset til den oplevede nytteværdi af ledelsesudviklingen. Sigtet er fremadrettet. Hensigten er dels at sætte værdi på den gennemførte pilotuddannelse set i forhold til målene hermed, dels at give anbefalinger til justeringer af heraf, som kan bruges ved videreudvikling af uddannelses tilbuddet og en evt. udbredelse til skoleledere i andre kommuner. Hvad skal der evt. være mere af for at opnå den ønskede kompetenceudvikling? Hvad skal evt. raffineres?

Der skelnes mellem at *drive* og *udvikle* skolen. Den evaluerede kompetenceudvikling vedrører udviklingssiden, men sideløbende hermed er driftsvilkårene blevet ændret. Drift og udvikling adskilles analytisk, og der er primært fokus på kompetenceudviklingen.

Sideløbende med evalueringen bliver der gennemført følgeforskning om skolernes brug af LP som analyse- og problemløsningsmodel. I takt med at resultaterne heraf foreligger, kan de sammenholdes med resultaterne, som bliver præsenteret i denne rapport. Disse sammenligninger kan bl.a. indgå i de fortsatte overvejelser over, hvordan skolens ledelse bedst kan inddrages i arbejdet med LP, når de øvrige pædagogiske medarbejdere går i gang med at sætte sig ind og anvende analyse- og problemløsningsmodellen.

Der er indhentet information om værdien af det gennemførte e-læringsforløb via et digitalt evalueringsskema. Desuden er der gennemført interview med

repræsentanter for tre ledergrupper, om hvordan de har tilrettelagt og gennemført den afsluttende artikelskrivning, og hvad de vurderer, at de har fået ud af denne del af kompetenceudviklingen.

Tak til deltagerne for et godt samarbejde, uden hvilket det ikke havde været muligt at dokumentere de positive erfaringer med projektet.

Jeg modtager gerne kommentarer til rapporten, ligesom jeg gerne uddyber dens sammenfatninger og anbefalinger.

*April 2011*

*Bent B. Andresen*

## Sammenfatning

Der har været 94 deltagere, heraf 81 fra Slagelse Kommune og 13 fra Kristiansand Kommune i Norge i pilotuddannelsen for skoleledere, der blev påbegyndt i januar 2010 og afsluttet i april 2011.

Under uddannelsen har deltagerne arbejdet mere teoretisk, end de normalt gør i skolehverdagen. I et evalueringsspørgsmål, som er besvaret af 76 deltagere, blev formålet efter aftale sammenfattet som ”en faglig opdatering med en højtliggende overligger, hvor deltagerne kommer op og stå på tæer”. 84 % af deltagerne har i høj eller nogen grad fået opfyldt dette mål, og på den baggrund må kurset betegnes som en succes.

Hvis overliggeren bliver sat i en passende højde, er der intet så praktisk, som en god teori. Hvis overliggeren derimod bliver sat for højt, kan teori og praksis blive adskilt. Der var relativt stor spredning blandt deltagerne. Mange skoleledere havde på forhånd afsluttet en pædagogisk diplomuddannelse. Blandt SFO-lederne var situationen en anden. Nogle var i gang med en diplomuddannelse, mens andre endnu ikke var begyndt på en kompetencegivende videreuddannelse.

87 % af deltagerne lader forstå, at e-læringsforløbet som helhed i høj eller nogen grad har haft et fagligt niveau svarende til deres forudsætninger. Med det omtalte forbehold for spredningen i forudsætninger er der belæg for at konkludere, at det faglige niveau generelt har været passende i forhold til disse forudsætninger.

Som helhed har deltagerne haft udbytte af deres fælles drøftelser. Der har grundlæggende været to typer af aktiviteter:

- en kombination af oplæg, drøftelser og refleksion i skolegrupper
- undersøgelse i team/netværksgrupper af ledelsesmæssige problemstillinger i relation til egen praksis og produktion af artikler til en fælles bog med resultaterne.

Den første type aktiviteter var tilrettelagt som blended learning, og den oplevede nytteværdi heraf er stor. Deltagerne oplever det generelt som positivt at blive ”forstyrret” på den måde, som det er sket under pilotuddannelsen. Tre ud af fire deltagere vil i høj grad eller nogen grad anbefale e-læringsforløbet til skoleledere i andre kommuner. Der er således grundlag for at anbefale en opfølgning, så interesserede skoleledere i Slagelse Kommune og i resten af landet fremover kan få tilsvarende tilbud.

Indholdet af modulerne i e-læringsforløbet var opdelt i følgende hovedtemaer:

1. systemteoretisk forståelse af skolen som organisation
2. LP-modellen og systemteori

3. systemteoretisk forståelse af forandringer
4. læringsledelse, motivation, kommunikation og ledelse af team
5. professionsperspektiver, herunder læreren som ekspert i undervisning
6. skole-hjem samarbejde.

Deltagernes vurdering af disse temaer er positiv og giver belæg for at anbefale at fastholde disse temaer ved fremtidige udbud af forløbet. Modul 3 og 4 er de to moduler, hvor indholdet i høj eller nogen grad har relevans for næsten alle deltagerne.

Indholdet af modul 6, som har lavest relevans, vedrører samarbejdet mellem hjem og skole. En eventuel opdatering af indholdet kan derfor omfatte dette modul.

Efter de fleste deltageres mening har litteraturen til de seks moduler været velvalgt i høj grad eller nogen grad. Hver tredje deltager har suppleret moduleteksterne med anden litteratur. Ved en eventuel revision kan det overvejes at udbygge moduleteksterne, hvilket anbefales af to ud af fem deltagere.

Deltagerne efterlyser et bedre overblik over e-læringsforløbet ved starten af dette, idet kun halvdelen tilkendegiver, at de i høj eller nogen grad fik et samlet overblik over e-læringsforløbet ved opstarten. Beskrivelserne af de seks opgaver kan formidles bedre, så alle grupper kan arbejde selvstændigt med dem. Omkring halvdelen af grupperne kendte i høj eller nogen grad forventningerne til deres opgavebesvarelser, inden de gik i gang med dem.

To ud af tre grupper havde i høj grad eller nogen grad let ved at leve op til disse forventninger til deres opgavebesvarelser. Ved opdatering af opgavebeskrivelserne kan det overvejes at differentiere forventningerne. Målene kan være de samme for alle, men det kan overvejes at differentiere på bredde og dybde i besvarelserne.

Samarbejdet i grupperne har generelt fungeret godt. Fire ud af fem deltagere har i høj eller nogen grad fået øget deres udbytte af e-læringsmodulerne på grund af dette samarbejde. En tilsvarende andel har oplevet, at der blev taget hensyn til deres erfaringer under gruppens drøftelser.

57 % af deltagerne mener, at der i høj eller nogen grad er behov for mere tid til e-læringsforløbet.

Hver anden deltager har haft udbytte af at læse de øvrige gruppers besvarelser i høj grad eller nogen grad. Nogle deltagere giver udtryk for, at der ikke har været tid til at læse andre gruppers artikler. På seminarer kan det overvejes at styrke gruppernes muligheder for at præsentere idéoplæg for andre grupper og få sparring på dem.

Under e-læringsforløbet har to ud af fem deltagere brugt deres vejledere i høj grad eller nogen grad, og ved fremtidig kompetenceudvikling kan det overvejes at søge at øge denne andel, fordi den kan styrke deltagernes

udbytte af undervisningen. To ud af fem deltagere har i høj grad eller nogen grad haft udbytte af vejledningen: 1) ved forløbets start, 2) i forbindelse med e-læringsmodulerne og 3) generelt ved brug af LP-modellen, hvilket må ses i sammenhæng med, at de ikke har brugt vejledningen så meget, som det var muligt.

Pilotuddannelsen var som tidligere omtalt opdelt i en auditoriedel, hvor deltagerne har sat sig ind i og besvaret opgaver om seks hovedtemaer, og en laboratoriedel, hvor de har lavet research og under vejledning skrevet artikler, som er blevet samlet og udgivet i en antologi. I denne del af pilotuddannelsen har deltagerne skrevet om ét af seks temaer, idet de selv har fastlagt indfaldsvinkler ved behandlingen af det valgte tema. Deltagernes research og artikelskrivning er evalueret på grundlag af fokusinterview med tre grupper.

Det fremgår af disse interview, at denne del af forløbet har givet nye vinkler på det valgte emne og givet anledning til frugtbare refleksioner, og at dette forløb som helhed har haft stor værdi for deltagerne. I denne fase dannede deltagerne team på tværs af skolerne. Herved har de udvidet deres netværk og kendskab til kulturen på andre skoler end deres egen, hvilket er en vigtig sidegevinst ved pilotuddannelsen, som kan være grundlag for fortsat samarbejde på tværs af skoler.

Det fremgår også, at skriveforløbet har været krævende bl.a. på grund af ambitionsniveauet og tidsrammen. Flere af deltagerne efterlyser en forventningsafstemning ved opstarten af skrivefasen, herunder afklaring af, om og i hvilket omfang indholdet skal være akademisk eller praksisrelevant, og hvad det i det hele taget vil sige at skrive journalistisk/formidle et fagligt indhold.

Forløbet bliver afsluttet på et tidspunkt, hvor skolens ledere begynder at få travlt med forårets time-fagfordeling, hvilket de opfatter som god timing, men de efterlyser mere tid.

Ved fremtidige udbud af kompetenceudviklingen for skoleledere kan det overvejes at gøre tidsplanen mere fleksibel, så de enkelte grupper kan sammensættes under større hensyntagen til, om de foretrækker et kort, intensivt forløb eller et længere forløb med mere tid til fordybelse. En anden mulighed er at tage individuelle hensyn til starttidspunkter, for herigennem at opnå den optimale motivation og arbejdsomhed under forløbet. Hvis disse muligheder udnyttes i vidt omfang, reduceres muligheden for at udvikle det fælles fagsprog blandt skolelederne tilsvarende, så det er en balancegang, som kommende aftagere kan forholde sig til.

## Del 1: E-læringsforløb

I en travl hverdag er det en udfordring at få overblik over og udvikle kendskab til forskningsbaseret viden om pædagogisk praksis og organisering og forbedring af undervisning og læring i skolen, men gennem deltagelse i e-læring kan deltagerne komme dybere ned i stoffet, forudsat at indholdet er relevant, og at niveauet er tilpasset deres forhåndsviden om stoffet og deres forudsætninger for at sætte sig ind i og anvende dette.

Evaluering af andre e-læringsforløb tyder på, at e-læring for ledere i folkeskolen er en udfordring. De kan principielt, men ikke i praksis disponere over deres tid. De har vanskeligt ved at holde døren til deres kontor lukket og afbryde telefonerne, mens de koncentrerer sig om at følge et e-læringskursus. Det bliver ikke altid taget for gode vare af medarbejdere på skolen, forældre eller forvaltning.

E-læringsforløbet blev indledt og afsluttet med seminarer, hvor lederne mere uforstyrret kunne arbejde med stoffet. Det løste imidlertid ikke tidsproblemet med travlheden i de mellemliggende perioder, og en del har haft for travlt til at få det fulde udbytte af e-læringsforløbet.

Det er et dilemma ved evalueringen af forløbet, at den oplevede nytteværdi af at deltage ikke er optimal grundet faktorer, der intet har med hverken indhold eller form af e-læringen at gøre. Det er sædvane at sige, at børnene skal være undervisningsparate, når de kommer i skole. Tilsvarende kan man sige, at lederne skal være læringsparate, når de går i gang med at gennemføre et kompetenceudviklingsforløb, og det har ikke været muligt at opfylde denne forudsætning i alle tilfælde. Nogle deltagere har kun haft tid til at fordele opgaverne imellem sig, mens de ikke havde tid til at drøfte indholdet af deres besvarelser eller de modtagne kommentarer.

Med dette forbehold for tidsbehovet har det gennemførte e-læringsforløb været et succes. Den oplevede nytteværdi er stor hos deltagerne. Værdien af e-læringsforløbet kommer bl.a. til udtryk i deltageres besvarelser af spørgsmålene i det anvendte evalueringsskema, som er blevet til i samarbejde med to skoleledere. Skemaet er tilstrækkeligt fintmasket til, at svarene giver information om hvert enkelt modul såvel som om forløbet i helhed.

De 94 deltagere fordeler sig med 81 deltagere fra Slagelse Kommune og 13 deltagere fra Kristiansand Kommune i Norge. Heraf har 76 besvaret spørgsmålene i evalueringsskemaet, som gengives i det følgende. Efter hvert spørgsmål er fordelingen af svarene angivet og fortolket.

### *Spørgsmål 26. Deltageres ansættelsesforhold*

82 % af deltagerne i pilotuddannelse er medlem af skolernes ledelsesteam. Deltageres ansættelse er fordelt på følgende måde:



Skoleleder	28 %
Souschef	20 %
SFO-leder	18 %
Afdelingsleder	16 %
Skolekonsulent	12 %
Andet	7 %

## ***Helhedsopfattelsen***

*Spørgsmål 20. Har du som helhed fået opfyldt målet med e-læringsforløbet?*

83 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål, og på den baggrund må kurset betegnes som en succes.

Det overordnede mål med kompetenceudviklingen, der som nævnt er en faglig opdatering med en højtliggende overligger (hvor deltagerne kommer op at stå på tæer), er nået.

*Spørgsmål 21. Har e-læringsforløbet som helhed haft et fagligt niveau svarende til dine forudsætninger?*

87 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål, hvilket indikerer, at det faglige niveau generelt har været passende i forhold til deltagerens forudsætninger.

*Spørgsmål 22. Fik du et samlet overblik over forløbet ved starten af dette?*

51 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Det indikerer, at der er plads til forbedringer ved fremtidige udbud af e-læringsmodulerne. Overblikket hos deltagerne over forløbet kan for eksempel øges gennem beskrivelser af det forventede tidsforbrug og indhold/omfang af opgavebesvarelsener. Derudover kan der laves en generel introduktion til e-læringsformen til deltagere, som ikke ved, hvad de går ind til, fordi de har få eller ingen forhåndserfaringer med denne tilrettelæggelsesform.

*Spørgsmål 23. Er der behov for mere tid til e-læringsforløbet?*

57 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål, hvilket indikerer, at der er behov for udvidelse af tidsramme subsidiært bedre udnyttelse af tiden.

Deltagerne giver udtryk for, at de ikke kunne udnytte tiden optimalt, fordi de først fik de første opgaver i marts 2010. Det kan også overvejes at tilrettelægge forløbet med en mere ensartet fordeling af arbejdsindsatsen ved besvarelse af modulopgaverne (i stedet for to besvarelser i første halvår og fire i følgende kvartal).

Andre tiltag kan som tidligere nævnt bestå af ”ud af huset”-aktiviteter med opgavebesvarelser og indbyrdes kommentering.

*Spørgsmål 24. Vil du anbefale e-læringsforløbet til skoleledere i andre kommuner?*

73 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Tre ud af fire vil med andre ord i høj eller nogen grad anbefale det gennemførte e-læringsforløb til kollegaer i andre kommuner.

Med de foreslåede justeringer vil denne andel blive øget, således at der er grundlag for at anbefale, at forløbet opdateres og udbydes til andre interesserede skoleledere.

## ***E-læringsmoduler***

Det gennemgående tema i modul 1 var: Systemteoretisk forståelse af skolen som organisation.

*Spørgsmål 1. Var indholdet af modul 1 relevant for dig?*

80 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Det forhold at fire ud af fem deltagere har svaret, at indhold vedrørende dette tema i høj grad eller nogen grad var relevant for dem, indikerer, at indholdet er velvalgt set i forhold til deltagerne behov og interesser.

Det gennemgående tema i modul 2 var: LP-modellen og systemteori.

*Spørgsmål 2. Var indholdet af modul 2 relevant for dig?*

På dette spørgsmål har 85 % af deltagerne svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad”.

Dette indholdsvalg er således meget relevant for målgruppen.

Det gennemgående tema i modul 3 var: Systemteoretisk forståelse af forandringer.

*Spørgsmål 3. Var indholdet af modul 3 relevant for dig?*

92 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Dette indholdsvalgs opleves således som relevant.

Det gennemgående tema i modul 4 var: Læringsledelse, motivation, kommunikation og ledelse af team.

*Spørgsmål 4. Var indholdet af modul 4 relevant for dig?*

92 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på spørgsmålet om, hvorvidt det er relevant.

Indholdet på modul 4 har således også stor relevans set i forhold til deltagerne behov og interesser.

Det gennemgående tema i modul 5 var: Professionsperspektiver, herunder læreren som ekspert i undervisning.

*Spørgsmål 5. Var indholdet af modul 5 relevant for dig?*

77 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Dette indholdsvalg er således også relevant, men ikke i helt samme grad som indholdet af de fire første moduler, idet tre ud af fire deltagere lader forstå, at det er relevant i høj grad eller nogen grad.

På modul 6 var det gennemgående tema: Skole-hjem samarbejde.

*Spørgsmål 6. Var indholdet af modul 6 relevant for dig?*

65 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på spørgsmålet om, hvorvidt indholdet er relevant. Det er den laveste score for de seks moduler.

Det forhold, at kun to ud af tre finder indholdet relevant i høj grad eller nogen grad, indikerer, at en eventuel revision af modulindhold med fordel kan omfatte indholdet af det sjette modul.

Sammenfattende er indholdet af e-læringsmodulerne relevant for målgruppen. Modul 3 og 4 er de to moduler, der opleves som mest relevante, mens en opdatering af indholdet med fordel kan starte med modul 6.

## **Modulekster**

*Spørgsmål 7. Var den foreslåede litteratur som helhed anvendelig for dig?*

90 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Det forhold, at ni ud af ti deltagere tilkendegiver, at litteraturen i høj eller nogen grad var anvendelig for dem, indikerer, at litteraturvalget på e-læringsforløbet som helhed er velvalgt set i forhold til forløbets mål, temaer og målgruppe.

*Spørgsmål 8. Har du under e-læringsforløbet anvendt andre kilder end den foreslåede litteratur?*

39 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad”, hvilket kan være en følge af, at litteraturen som helhed var relevant.

Det tidspres, som nogle deltagere giver udtryk for, at de har oplevet under e-læringsforløbet, kan være en forklaring på, at det kun er hver tredje deltager, der i høj eller nogen grad har inddraget andre kilder end den foreslåede litteratur på modulet.

I nogle tilfælde har vejlederne opfordret deltagerne til at anvende andre kilder. På modul 6 kom der for eksempel en ny undersøgelse/bog om samarbejde med forældre til skolens elever, som er blevet anbefalet og anvendt i et vist omfang.

*Spørgsmål 9. Er der behov for at udbygge den foreslåede litteratur?*

43 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål, hvilket tyder på, at der er behov for at udbygge litteraturen som helhed.

Det kan skyldes, at der under forløbet er blevet offentliggjort nye undersøgelser og publiceret relevante nye artikler og bøger, som det for eksempel var tilfældet vedrørende samarbejde mellem hjem og skole.

Det kan også skyldes, at nogle af deltagerne vurderer, at dele af litteraturen er relativt svært tilgængelig, herunder nogle af de introduktioner, der indgår på modul 1 og 2.

*Spørgsmål 10. Var omfanget af den foreslåede litteratur passende?*

77 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Besvarelsen afhænger af, hvilke kriterier der lægges til grund. Nogle deltagere har svaret med udgangspunkt i, at de synes, at der har været for meget læsestof.

Andre deltagere har sammenlignet med stofmængden på et PD-modul, og peger på, at der er blevet præsenteret og inddraget for lidt litteratur sammenlignet med PD-niveauet.

## ***Opgavebeskrivelser***

*Spørgsmål 11. Var beskrivelsen af opgaverne som helhed tilstrækkelig detaljeret til, at din gruppe kunne arbejde selvstændigt med dem?*

72 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål, hvilket indikerer, at opgavebeskrivelserne har fungeret relativt godt.

Enkelte bemærker, at nogle spørgsmål var målrettet lærere mere end ledere.

Andre deltagere, som varetager opgaver i forvaltningen, bemærker, at spørgsmålene var målrettet gruppen af skoleledere, og at de derfor krævede lidt tilpasning, før de kunne besvares af konsulenter.

*Spørgsmål 12. Var din gruppe bekendt med forventningerne til opgavebesvarelsenerne, inden I gik i gang?*

52 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Det forhold, at hver anden deltager ikke var bekendt med forventningerne til opgavebesvarelsenerne, inden de gik i gang, indikerer, at krav og forventninger med fordel kan tydeliggøres og formidles til deltagerne på en form, så de let kan tjekke dem under forløbet, hvis der opstår tvivls-spørgsmål om besvarelsenernes omfang eller indhold.

*Spørgsmål 13. Var det let for din gruppe at leve op til forventningerne til opgavebesvarelsenerne?*

64 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål, og to ud af tre deltagere har således ikke haft vanskeligt ved at leve op til forventningerne til opgavebesvarelsenerne.

For de øvrige deltageres vedkommende kan sådanne vanskeligheder både skyldes, at de har været i tvivl om forventningerne til opgavebesvarelsenerne, jævnfør spørgsmål 23, og at de har haft svært ved at indfri forventningerne, for eksempel fordi de ikke havde tid til at besvare opgaverne i fællesskab, eller at det var for vanskeligt at besvare opgaverne inden for den tid, der var til rådighed i grupperne.

Nogle deltagere nævner også, at sværhedsgraden oplevedes forskelligt for enkelte deltagere, hvilket må ses i sammenhæng med, at de forskellige typer af ledere i folkeskolen har forskellig baggrund, idet nogle ikke har en kompetencegivende videreuddannelse, mens andre i forvejen har gennemført en PD.

## ***Samarbejde***

*Spørgsmål 14. Har samarbejdet i din gruppe øget dit udbytte af e-læringsforløbet?*

78 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål. En væsentlig sidegevinst ved e-læringsforløbet har været, at skolelederne har samtalt på måder, de ikke har prøvet før, og i længere tid, end de normalt afsætter til drøftelser af teori i sammenhæng med praksis.

*Spørgsmål 15. Blev der under gruppedrøftelserne taget udgangspunkt i dine erfaringer?*

81 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Fire ud af fem mener med andre ord, at der ved samtaler og samarbejde i grupperne blev taget udgangspunkt i deres erfaringer.

*Spørgsmål 16. Har du haft udbytte af at læse de øvrige gruppers opgavebesvarelser?*

47 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål.

Hver anden leder har altså i høj eller nogen grad læst andre gruppers opgavebesvarelser med udbytte.

## **Vejledning**

*Spørgsmål 17. I hvilken grad har I brugt jeres vejleder under e-læringsforløbet?*

40 % af deltagerne har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” på dette spørgsmål. Derfor er vejledningspotentialet ikke blevet udnyttet fuldt ud af alle grupperne.

En af grundene er det tidligere omtalte tidspres, som flere deltagere giver udtryk for, og som har bevirket, at der ikke har været tid til andet end at sende opgavebesvarelser og få respons på dem.

*Spørgsmål 18. Har du haft udbytte af vejledningen?*

Nogle deltagere har haft udbytte af vejledningen. Svarene er fordelt på følgende måde:

- 44 % har ”i høj grad” eller ”i nogen grad” haft udbytte af vejledningen ved starten af e- modulerne
- 41 % har ”i høj grad” eller ”i nogen grad” haft udbytte af vejledningen under arbejdet med e-læringsmodulerne
- 35 % har ”i høj grad” eller ”i nogen grad” haft udbytte af vejledningen generelt ved brug af LP-modellen.

Disse svar må ses i sammenhæng med svaret på det foregående spørgsmål.

Deltagerne giver adskillige eksempler på støtte og vejledning, der har virket godt:

Spørgsmål 18 - eksempler
Teksten i modul blev tilskåret af lokal konsulent. Det var rigtig givende.

Anerkendende og omfangsrige tilbagemeldinger, samt gode "forstyrrelser". Gav stof til eftertanke.
Hurtig respons Stor faglighed.
Har ikke brugt vejledning undervejs, men læst tilbagemeldingerne på det færdige resultat. Vidste ikke, der var mulighed for vejledning undervejs.
Den skriftlige tilbagemelding med direkte respons på vores moduler, som gav anledning til nye refleksioner og input vi ikke selv havde set, men som lå i direkte forlængelse af vores refleksioner.
Gode kommentarer flettet ind i vores besvarelse, som gav anledning til refleksion.
Det har virket godt, at der er skrevet kommentarer direkte ind i teksterne.
Gode tilbagemeldinger.
Motiverende og velargumenterede svar og kommentarer.
Preben Kirkegaards vejledning, super gode kommentarer og litteraturforslag.
Prebens tilbagemeldinger har været sublime. Sjældent har jeg fået så nyttig og hurtig respons.
De tilbagemeldinger vi modtog på vores opgaver - gav mulighed for yderligere refleksion - super fed.
Hurtig og kompetent respons har virket meget motiverende.
Har ikke benyttet vejledning.
Dejligt med vejledning, der giver mulighed for yderligere refleksion.
Det har været bedst, når vi har haft tid til at give feedback på Prebens feedback, så der er opstået en reel dialog. Preben har været meget dygtig til at gribe bolden, men vi har desværre ikke altid haft tid nok til at lave dette ekstra loop.

Ved fokusgruppeinterviewene giver mange deltagere også udtryk for tilfredshed med både indhold og form af den respons, deres gruppe har modtaget.

I nogle tilfælde har de haft for lidt tid til at sætte sig ind i eller haft svært ved at forstå de modtagne kommentarer på deres opgavebesvarelser.

## ***Teknik***

*Spørgsmål 19. Er dit udbytte af kurset blevet forringet af tekniske problemer?*

8 % af deltagerne har svaret "i nogen grad" på dette spørgsmål. Ingen har svaret "i høj grad".

Udtrykket "tekniske problemer" bliver af nogen opfattet som problemer med it-udstyr, datakommunikation, Wiki-system o.l., mens det af andre opfattes mere bredt, så det også omfatter problemer af mere logistisk art.

Ni ud af ti deltagere har ikke oplevet problemer i høj eller nogen grad af hverken den ene og den anden art.

## Del 2: Skriveforløb

Pilotuddannelsen i 2010/11 har som nævnt omfattet et laboratoriepræget forløb, hvor skolernes ledelser har lavet research og produceret artikler til en fælles bog, som kan bruges i det videre arbejde med implementering af LP. I starten af dette forløb blev det aftalt, hvilket tema hver gruppe skulle arbejde med. Derefter valgte deltagerne i de enkelte grupper selv indfaldsvinkler og fordelte skriveopgaverne imellem sig.

Skriveforløb, hvor deltagerne selv har fået mulighed for at formidle fagligt stof, har givet nye vinkler på det valgte emne og givet anledning til frugtbare refleksioner, og dette forløb har som helhed haft værdi for deltagerne.

De har haft kontakt i alle faser af skriveprocessen fra den indledende brainstorm om indhold og indfaldsvinkel, over arbejdet med disposition, udkast til artiklens enkelte dele til revision og færdiggørelse af deres artikel.

Individuelt skrevne bidrag er blevet samlet til en helhed, og ambitionen har været, at der skulle være en rød tråd i artiklen, og at den skulle fremstå som et fælles værk.

En deltager i skrivegruppen har i nogle tilfælde påtaget sig rollen som skrivekoordinator og samlet de enkelte bidrag til en helhed. Skrivekoordinatoren har også indarbejdet de forslag og kommentarer, som fremkom på gruppens møder.

På disse møder har gruppens medlemmer i nogle tilfælde gennemgået teksten ord for ord ved hjælp af et SmartBoard. Tekstnære kommentarer og ændringsforslag er også blevet indsat i teksten via Word, hvorimod grupperne kun i begrænset omfang har benyttet en Wiki til dette formål. For at holde størst mulig fokus på indholdet har de valgt at benytte en samarbejds- og kommunikationsform, som de var vant til, og delt dokumenterne via e-mail.

En udbredt metafor for Internet er ”skyen”, og for at mindske behovet for at lære en ny type løsning at kende, kan det overvejes dele dokumenter i skyen ved hjælp af Office (som mange deltagere kender), Google Dokumenter e.l. En fordel ved denne fremgangsmåde er, at deltagerne slipper for at sende og modtage vedhæftede dokumenter i deres mail-box, og at de altid har adgang til den nyeste version af deres fælles dokumenter.

Online vejledning af netværksgrupperne har bidraget til, at forløbet har levet op til sit formål og bragt deltagerne ”op at stå på tær”.

Vejlederne har sendt mange forslag til indholdsvalg og argumentation, som har givet stof til eftertanke. I nogle tilfælde har kommenteringen været så omfattende, at grupperne ikke har kunnet nå at forholde sig indgående til den.



Der har også været nogle misforståelser om forholdet mellem teori og praksis i artiklerne, men i sidste ende har grupperne selv valgt, hvad de ville fokusere på, og hvordan de ville behandle det valgte emne.

Hvis der var kommet væsentlige nye undersøgelser om et emne, har vejlederen gjort opmærksom på det og opfordret til at inddrage den nye litteratur under arbejdet med artiklen. Det kan ikke undgås, at det giver ekstra arbejde (og dermed øget tidspress), men det har samtidig også øget deltagerens udbytte af forløbet, så de bagefter ikke ville have været det foruden.

De så ofte med spænding frem til at få feedback på deres igangværende arbejde, som var konstruktiv, og som de kunne medtænke i det videre arbejde med deres artikel.

## ***Skriveproces og vejledning***

En gruppe står tilbage med nogle knaster, som ikke kunne fjernes, så denne gruppes forløb har ikke været vellykket. Alle grupperne er kommet i mål. På nær en enkelt gruppe, som missede deadline, har alle grupper fået deres artikel udgivet i en fælles bog.

Idet følgende gengives indtryk fra fokusgruppeinterview om den oplevede nytteværdi af denne del af forløbet. Disse interview er gennemført med tre grupper, som er udvalgt ud fra følgende kriterier: De har haft udfordringer, som de har overvundet.

Det fremgår af disse fokusgruppeinterview, at skriveforløbet har været krævende bl.a. på grund af tidsrammen og det ambitionsniveau, nogle af deltagerne har haft til deres produkt.

I det følgende gives eksempler på gruppernes erfaringer med fælles-skrivningen. Først beskrives processen omkring valg af emne under skriveprocessen. Erfaringer i gruppe med fire deltagere:

*Gruppens medlemmer har ikke behøvet at holde lange møder om, hvad de ville beskæftige sig med. Som udgangspunkt ville alle beskæftige sig med noget, der var anvendeligt i praksis og meget konkret. Det skulle være noget med at løfte hele lærerværelset.*

*Gruppen valgte at fokusere på feedback. Der har været mange ”synsninger” i den danske folkeskole, og der er behov for at komme over til forskning. At få indsigt i den nyeste forskning har været unikt. Vejlederen har været en stor inspirator. Når han siger, at det er det her, han ved, så lytter skolerne.*

*Første gang gruppens medlemmer sendte et udkast til kommentering, havde de svunget sig for højt op, og vejlederen spurgte, om de var i gang med at skrive en bog. Vejlederen har stillet store krav og forstår at presse, så gruppen kom op at stå på tæer. Det var en balancegang at sikre, at han ikke fik for meget indflydelse. Det skal*

*ikke være hans projekt. Han har været fantastisk til at give feedback. Gruppen var spændt, når der kom feedback: 'Er man kommet nærmere målet'?*

Erfaringer i en gruppe med fem medlemmer:

*Gruppen valgte at skrive artikel om emnet hjem-skole-samarbejdet, bl.a. fordi det er aktuelt. Hver enkelt ønskede sig ind på dette emne på et seminar i Båstad. De kendte ikke hinanden på forhånd. Så snart gruppen var dannet, blev der lavet en brainstorm. Den begyndte i Båstad og fortsatte hjemme. Det gik nemt med at nå til en fælles forståelse af emnet. Det var ikke et problem overhovedet at nå til enighed, for gruppen havde grundlæggende samme holdning til forældresamarbejdet.*

*Det er især et spørgsmål om at optimere samarbejdet og gøre forældrene motiverede. Det er forældrenes ansvar, at eleverne er undervisningsparate. Hvordan kan man formidle til forældrene, at det ikke er en forventning, de skal have, men noget de selv skal klare?*

*Der har været to vejledere, som gruppen har haft et møde med og fået online kommentarer fra. Vejlederen kom ikke med færdige anbefalinger, men kommentarer, som gav stof til eftertanke. Der kom mange kommentarer fra vejlederne, så det var en balancegang at tage hensyn til dem, samtidig med, at det blev gruppens artikel. På grund af tidspress var der ikke mulighed for at drøfte den sidste feedback fra vejlederen, men gruppens medlemmer blev enige om, at han nok var klogest, så de fulgte hans anbefalinger.*

*En af de væsentligste kommentarer fra vejlederen var, at der var kommet en ny bog om forældresamarbejde, som gruppen anskaffede og benyttede.*

Erfaringer i en gruppe med fem deltagere:

*Gruppen kom forholdsvis hurtig ind på spændende omdrejningspunkter for det, de ville skrive om, herunder hvordan den professionelle lærer kan agere. Gruppemøderne har været kendetegnet ved en god dialog uden uenighed. Det har været spændende at have forskellige vinkler på emnet, og feltet er blevet mere overskueligt.*

*Drøftelserne af det valgte emne har været spændende og med højt til loftet. Overordnet set fik gruppens medlemmer styr på, hvad de ville arbejde med allerede den første dag i Båstad – og også hvem der er god til hvad, herunder hvem der skulle skrive bidragene sammen – og hvem der havde tid i hvilke perioder.*

*Gruppen havde lidt andre forventninger til resultatet, end det endte med at blive. I starten blev det løftet op på et højt teoretiske niveau, men det endte med at blive mere praksisorienteret. Til at begynde med tog gruppen nærmere bestemt afsæt i de seks e-læringsmoduler,*

*som er meget teoretiske. Det lykkedes fint – i hvert fald indtil vejlederen begyndte at kommentere.*

*Det havde været en fordel, hvis oplægget om gruppernes skriveproces havde været mere præcist. Under processen ændrede gruppen både vinklen og niveauet på opfordring. De mistede energi over at opleve at blive sendt i en anden retning, og at de skulle tilbage og beskrive en praksis. Det dræned dem for energi i en periode, at vejledningen nærmest gav anledning til, at de skulle starte forfra. Det er vigtigt at melde så klart ud som muligt fra starten af, hvad opgaven går ud på, og undgå kursskift undervejs. Hvis metoden skal udvikles, skal der være mere skarphed på, hvad outputtet skal være.*

## **Organisering af skrivearbejdet**

Dette afsnit eksemplificerer gruppernes organisering af skrivearbejde og brug af samarbejdsværktøjer som Wiki og mail i forbindelse med dette arbejde.

Erfaringer i gruppe på fire:

*Gruppen har mødtes oftere end andre grupper. Når den mødtes, så de fire på teksten sammen på elektronisk tavle. De har vendt indholdet ord for ord. Det hele har været til godkendelse. Det var næsten lige som at være til eksamen. Man skal kunne se, at det er en gruppe, der har lavet artiklen.*

*Det har været nyt for en af deltagerne at tænke tingene sammen på denne måde. Det har været spændende, og det skaber refleksion og giver selyforståelse. Hvis man er vant til at arbejde meget struktureret, kan det være en udfordring, at der hele tiden kommer nye idéer, og at artiklen ikke er udtænkt i alle detaljer på forhånd.*

*Gruppen brugte ikke Wiki'en specielt meget. Alle er meget mere på Outlook, som de er mest til. Derved slap de også for at huske endnu en adgangskode. De har indsat kommentarer vha. Word. Hver kunne forberede sig på grundlag heraf. Gruppens medlemmer var forberedt, når de kom til møderne. De viste, hvad kernepunkterne var. De aftalte fra gang til gang, hvem der fulgte op.*

Erfaringer i gruppe på fem:

*Gruppens medlemmer mødtes forskellige steder og drøftede holdninger til hjem-skole samarbejde. Derpå skrev de hver for sig. Det individuelt skrevne blev sat sammen på møderne. På første møde blev det bestemt, at en fra gruppen skulle samle trådene og samle input og redigere artiklen. Hun påtog sig at være tovholder og skrive det hele sammen.*

*Gruppen brugte Wiki'en indledningsvist i Båstad, men var ikke begejstret for den, så den blev ikke brugt ret meget. Der var en del*

*teknisk nyt i den, og det slørede budskabet. Gruppen gik hurtigt over til at skrive til hinanden på Outlook. Vejlederen ville heller ikke benytte Wiki'en, men foretrak mail.*

Erfaringer i gruppe med fem medlemmer:

*Organiseringen af skriveforløbet har været en fordel. Det var godt, at deltagerne blev placeret i grupper, da det både har givet indblik i de andre deltagere i gruppen og i deres skoler. Det er rart at blive "forstyrret", og det er vigtigt, at de kender nogle personer rundt omkring (i et netværk), hvor de har fået en indsigt omkring hinanden, som de kan trække på fremover.*

*Gruppen gennemførte først en forventningsafstemning om, hvordan de kommenterer hinandens bidrag og fastlagde i det hele taget rammerne for samarbejdet. De havde uddelegeret, hvem der skrev hvad, og der var korte deadlines til at kommentere. De meldte tilbage på en direkte måde. Det skulle ikke pakkes ind. De forsøgte at skabe så klar en ramme som muligt om forventninger, indhold og form. Det var en deltagers opgave, at samle de individuelt skrevne bidrag og være tro mod den vedtagne dagsorden.*

*I Båstad startede gruppen med at lave en Wiki, men det tog for lang tid at lære, og de endte med at lave et Word-dokument, som en fra gruppen holdt styr på. Det kræver mere tid at lave dialog og sende via Wiki. Hvis man ikke havde været tidspresset, havde Wiki'en haft en større chance. Gruppen reagerede i stedet ved at bruge det, de kendte i forvejen. Kommentarerne er skrevet med farveangivelse i Word-dokumenter. Det har været let at holde styr på de forskellige udgaver for tovholderen, som altid har haft den nyeste udgave.*

## **Samarbejde i netværksgrupper**

Dette afsnit eksemplificerer gruppernes samarbejde og udbytte af skriveforløbet.

Erfaringer i gruppe med fire:

*Skoleledelse er et ensomt job, og der er så meget at lave, men man har lært hinanden endnu bedre at kende, end man gjorde i forvejen. Det har givet rigtig meget, og gruppen anbefaler at brede forløbet ud. Det burde absolut bredes ud til andre skoleledere, men tidspresset kunne i så fald være mindre. Det har været hårdt, fordi gruppen var meget presset af deadline.*

*Gruppen har fungeret godt og har haft nogle spændende processer. Møderne var berigende, og gruppens medlemmer fik rigtig meget med hjem. Efter møderne tænkte de ofte, at de gerne ville have flere møder af denne type. De savner det lidt, nu hvor det er slut. De ville ikke have været det foruden, selv om det har været hestearbejde.*

*De fire er stolte af artiklen. Nogle tovholdere, som har læst den, var meget positive. Der kom stor ros fra lærernes side. De fire ville ikke have været det foruden – selv om det har været hestearbejde. Indholdet står ikke isoleret. De tager elementer med i alt, hvad de gør.*

Erfaringer i gruppe på fem:

*Indholdsmæssigt har det været et fint projekt. Gruppens medlemmer har haft gavn af at se tingene gennem et andet "filter" end det, de plejer at benytte. Det kan flytte noget. Gruppens læsning og inddragelse af en ny bog har også givet meget.*

*Alle fem er meget tilfredse med produktet. Artiklen er meget fin efter deres mening, og de har beholdt deres eget sprog. Der har ikke været krav om at bevæge sig ind på et akademisk sprog.*

*Tidsrammen har været en udfordring, og forløbet opleves som forceret. Hvis man ingen baggrundsviden havde i forvejen, men først skulle til at sætte sig ind i svært stof, herunder de to artikler, har det været presset. Det var svært at få ordentligt ejerskab, når det hele skulle klares på kort tid.*

Erfaringer i gruppe på fem:

*Gruppens medlemmer har været gode til at inspirere hinanden gennem artikler og give et vist indblik i kulturen på andre skoler, dvs. hvad der foregår inden for den samme organisation. Gruppens medlemmer har også været gode til at finde ud af, hvad de hver især kunne bidrage med samt finde indfaldsvinkler og fordele skriveopgaverne.*

*Gruppen har lidt svært ved at genkende produktet som sit eget. Produktet er godt nok, men gruppen er startet et sted og endt et andet sted.*

*Mere tid ville have betydet, at man ville have haft flere diskussioner i grupperne og udfordret hinanden mere, men selv om gruppes medlemmer havde haft et halvt år mere, havde de nok også jamret over det. De ville have sagt det samme som nu, selv om de havde haft et halvt år mere til skriveprocessen. Man er nødt til at acceptere, at der er nogle ting, som man gerne vil nå, men som man ikke når.*