

# MIDTVEJSEVALUERING I PROJEKT FAGLIG PÆDAGOGISK LEDELSE (FPL)

Statusnotat omhandlende implementeringsfidelitet

Aarhus Universitet

Januar 2019

Forfatter: Malene Skov Dinesen og Christian Astrup, Ineva ApS

Udgivelsesår: 2019

Udgivelsessted: Aarhus

## INDHOLD

	INDLEDNING	3
	KONKLUSIONER	3 - 4
	ANBEFALINGER	4 - 5
	STATUS	5
	IMPLEMENTERING	5 - 6 - 7
	LÆRERNES OPLEVELSER MED FPL	7
	TIDLIGE EFFEKTER	8



## INDLEDNING

Med implementeringen af gymnasireformen følger en omstilling på landets gymnasieskoler og dermed et behov for udvikling af den pædagogiske praksis. Her spiller den pædagogiske ledelse en central rolle i udviklingen af uddannelsernes kvalitet og dermed i opbygningen og forvaltningen af skolen som et professionelt læringsfællesskab. Forskningen peger på et reelt behov for, at ledelsen kommer tættere på deres medarbejdere og den faglige-pædagogiske praksis. Ledelsen skal derfor nu i højere grad end tidligere have fokus på den faglig-pædagogiske udvikling. Netop derfor Styrelsen for Uddannelse og Kvalitet (STUK) og Aarhus Universitet (AU) initieret FPL-projektet med det formål at styrke den *faglig-pædagogiske ledelse* ved at udvikle et feedback-koncept til videreudvikling af de kendte MUS- og GRUS-samtaler. Ineva er ekstern evaluatør på FPL-projektet i perioden medio 2018 til medio 2019.

I FPL-projektet deltager 15 gymnasieskoler landet over. Tre skoler arbejder med MUS-konceptet, 12 skoler arbejder med GRUS-konceptet. FPL-projektets indsats består i at skolerne skal gennemføre tre aktionsforløb, hvor ledere observerer lærere på baggrund af aktionsplaner efterfulgt af reflekterende samtaler. Skolerne har arbejdet med tilpassede aktiviteter inden for rammerne af det overordnede FPL-modelkoncept.

Evaluerings teknisk er der arbejdet med opdeling af gymnasieskolerne i sammenlignelige klynger. Dette med henblik på at skabe så nuancerede forklaringer som muligt af implementeringsfidelitet og virkninger. Gennem dataindsamling- og analyse har der midlertidig ikke på nuværende tidspunkt af projektet vist sig differentierede data på baggrund af de fire klynger, hvormed dette evalueringsnotat vil præsentere data på tværs af klynger og MUS-/GRUS-koncepter. Der vil i det videre evalueringsforløb være fokus på, om der kan identificeres kontekstuelle forskelle.

Midtvejsevalueringen om implementeringsfidelitet er produceret på baggrund af følgende data:

- **Fokusgruppeinterview med projektteam**
- **Fokusgruppeinterviews med ledere**
  - **4 interviews med i alt 19 ledere, der til sammen repræsenterer de 15 involverede skoler**
- **Lederindlæg på Google+**
- **Spørgeskema til lærere**
- **Observationsnoter fra FPL Midtvejskonference og webinar 3**



## KONKLUSIONER

Indeværende afsnit har til formål kort at præsentere midtvejsevalueringens overordnede konklusioner.

- Efter en af skolelederne oplevet turbulent opstart er projektet landet godt og der ses solid implementering af projektet på de fleste involverede skoler. Den turbulente opstart bunder dels i, at skolerne indsendte ansøgninger til projektdeltagelse inden konceptets rammer var endeligt fastlagte og dels i, at STUK og projektteamet i opstartsfasen måtte bruge tid på at definere rollefordelingen i forhold til projektejerskab og armslængdeprincip. Sidstnævnte perspektiv vurderes væsentligt i den samlede evaluering af opstartsfasen og implementeringsgrundlaget, men samtidig skal det pointeres, at perspektivet ikke har haft direkte betydning for skolernes implementering af projektet. Gennem en vellykket opstartskonference, dialoger med skolerne og mellem STUK og projektteam, er de rette rammer etableret og projektet har vundet indpas hos de deltagende ledere.
- Fast modelkoncept med mulighed for lokal tilpasning har bidraget til god implementering. Ovenpå den turbulente opstart er der fra projektteamets side investeret mange kræfter i at vejlede skolerne i at tilpasse projektet til lokale

kontekster. Dette primært gennem skolebesøg, hvor den enkelte skoles implementering har været i fokus. Dette opleves af både ledere og projektteamet at have været altafgørende for den høje implementeringsgrad. Dette aspekt muliggøres gennem projektet overordnede modelkoncept, hvori skolerne selv har mulighed for at definere indhold og fokusområder.

- Systematikken bag dokumentationsstrukturen fungerer godt i forbindelse med implementering, men tidsforbruget opleves som højt. Dette perspektiv indebærer reelt samtlige af projektets aktiviteter – konferencer, webinarer og uploads. Disse prædefinerede deadlines bidrager til at opretholde konceptets aktiviteter på skolerne, til trods for en hverdag, hvor tid til udviklingsprojekter kan være en mangelvare. Den brede oplevelse er, at både systematikken samt aktiviteterne bidrager til at holde projektdeltagerne til ilden og dermed bevare et fokus på den faglige-didaktiske udvikling. Dette til trods opleves særligt dokumentationsarbejdet at tage uforholdsmæssigt meget tid.
- Projektet er på rette vej i opnåelsen af projektbeskrivelsens overordnede formål om at få lederen koblet tættere til kerneydelsen. FPL-projektet har allerede på nuværende tidspunkt vist positive tidlige effekter i forhold til at leve op til projektbeskrivelsens definerede formål.

## ➤ ANBEFALINGER

På baggrund af midtvejsevalueringens analyser er der identificeret anbefalinger til projektets videre periode. Anbefalinger holdes på et overordnet organisatorisk niveau, hvorfor praktiske anbefalinger i forhold til eksempelvis konkrete funktioner i dokumentationsredskabet ikke vil blive fremlagt her. Det vurderes, at projektteamet er informeret om disse direkte fra lederne, eksempelvis på midtvejskonferencen. Anbefalingerne er fremkommet gennem den samlede dataanalyse samt konkrete italesættelser af ledere i forbindelse med fokusgruppeinterviews. Eftersom FPL-projektet ved midtvejsevalueringen vurderes at have høj implementeringsgrad, er det ikke muligt at præsentere en lang række anbefalinger for den følgende projektperiode.

Overordnet har midtvejsevalueringen dog givet anledning til to konkrete anbefalinger:

- **Forsimpling af dokumentationsredskabet uden tab af struktur.**  
I forbindelse med de italesatte gavnlige effekter på implementeringen ved anvendelsen af et systematisk dokumentationsredskab, efterspørger lederne generelt, at dette redskab forsimples. Forsimplingen kunne eksempelvis bestå i anvendelsen af ét samlet dokument indeholdende samtlige processer for ét aktionsforløb. Således vil det i højere grad være muligt at bevare overblikket over lærernes aktionsforløb samt refleksionerne omkring disse. Ligeledes italesættes det, at førnævnte samlede dokument med fordel kunne indeholde forrige forløbs centrale pointer, således et overblik hurtigt opnås, når næste aktionsforløb igangsættes.

Generelt italesætter lederne, at dokumentationsstrukturen forventes bevaret men forsimplet, når projektperioden er slut. Således er en anbefaling, at projektteamet understøtter skolerne i at tilpasse dokumentationsredskabet i en grad, så det fortsat er meningsfuldt for projektets struktur, men i en forsimplet udgave. Såfremt det ressourcemæssigt er muligt, kunne dette ske i form af et skolebesøg 2.0.

Med dette sagt er der dog forståelse for, at FPL-projektet er et forskningsprojekt, hvormed visse strukturer nødvendigvis må bevares. Dermed er den grundlæggende anbefaling, at dokumentationsredskabet, i den grad det er muligt, tilpasses lokalt, da dette vurderes at sikre høj grad af forankring hos skolerne.

- **Skærpelse af retorikken omkring projektets formål og lederens udbytte.**

Det er tydeligt, når projektteamet interviewes, at der er god forbindelse mellem projektets formål, projektets form og skoler- og lederens udbytte. Imidlertid vurderes det dog, på baggrund af lederinterviews, at det ville gavne lederne at få ekspliciteret konceptets sammenhænge mellem form og formål. Denne anbefaling er fremkommet på baggrund af nogle lederes italesatte spørgsmålstejn ved projektets grundlæggende præmis samt tanken om, at man som leder kan træde ud af GRUS-samtalens refleksionsrum og lade det være drevet udelukkende af lærerkollegiet. For mange ledere er forståelsen for skole- ledelsesudviklingen ved modelkonceptet til stede, dog vurderes det, at en skærpet retorik vil sikre ensartet forståelsesgrad hos samtlige deltagende ledere og skoler.

## STATUS

Efter en oplevet turbulent opstart er projektet faldet godt på plads, og der er klart overvejende positive tilbagemeldinger. Oplevelsen af en turbulent opstart skyldes primært timingen i skolernes ansøgning til projektet sammenholdt med udviklingen af det færdige modelkoncept. Skolerne ansøgte nemlig om et ledelsesudviklingsprojekt inden de færdigudviklede rammer for modelkonceptet var formuleret. Dermed oplevede nogle skoler et mismatch mellem deres ansøgning og det modelprojekt, de blev inviteret ind i. Dette til trods er projektet landet godt, hvilket ikke mindst skyldes skolernes mulighed for lokal tilpasning af modelkonceptets indhold. Understøttende i den lokale tilpasning har været projektteamets skolebesøg, som på tværs af interviews italesættes som kernen i den brede vellykkede implementering.

Status er derfor en generel fornemmelse af velvilje og oplevelse af meningsfuldhed blandt skolerne, som har taget de første implementeringsskridt til trods for en oplevet meget travl hverdag. Nuværende status for FPL-projektets tidsplan er, at skolerne har gennemført indledende runde 0 + runde 1 af aktionsforløbene. Dermed står runde 2 tilbage og skal gennemføres i løbet af primo forår 2019.

I forbindelse med opstart af runde 2 opleves der blandt lederne et skærpet fokus på aktionerne. I dette ligger generelt et udtrykt ønske om **at sikre eksperimenterende aktioner, kvalificere observationsplaner gennem eksplicitering af fokus, rammesætte aktionsplaner i forhold til den ønskede udvikling samt at stille de gode refleksionsspørgsmål til lærerne.**

## IMPLEMENTERING

Midtvejsevalueringen fokuserer særligt på implementering ud fra forestillingen om, at implementering er helt afgørende for potentialet for at opnå effekter. Netop derfor er det nuværende evalueringsfokus at afdække graden af implementering. Den samlede vurdering af implementeringsgraden er, at til trods for mindre udfordringer er projektet generelt godt implementeret. Skolerne kører projektet og der spores generelt høj tilfredshed. Dette skyldes grundlæggende muligheden for lokal tilpasning, støtten fra projektteamet og oplevelsen af meningsfuldhed med projektet.

Én indikator for implementeringsgraden på skolerne er uploads af aktionsplansdokumenter på Google drev. Gennem tracking af disse uploads, spores der en høj aktivitetsgrad hos skolerne. Det vil sige, at skolerne uploader



aktionsplansdokumenterne i så høj en grad, at det kan konkluderes, at projektets aktiviteter bliver gennemført. Dog er det indtrykket, at flere skoler fortsat mangler at uploade et antal dokumenter, til trods for, at disse er udfyldt og aktionerne er gennemført. Den simple grund til dette italesættes som manglende tid. Netop tiden vender vi tilbage til senere i dette afsnit.

En anden indikator på implementeringsgraden er lærernes vurdering af deres leders rolle i den faglig-didaktiske samtale. Dette ved at fokusere på hvorvidt lærernes oplevelser af lederens rolle stemmer overens med FPL-konceptet. Perspektivet er simplificeret ved tre spørgsmål, som lærerne er blevet bedt om at besvare i et kort spørgeskema. Den enkelte lærer har forholdt sig til i hvilken grad lederen har spurgt ind til *hvad* lærerens aktion gik ud på, *hvordan* aktionen var planlagt og *hvorfor* aktionen skulle udføres. Lærernes svar fordeler sig således at hhv. 92%, 85% og 84% svarer *i høj grad* eller *i nogen grad*. Dette vidner om høj implementeringsgrad, da det viser, at lederen har taget rollen som reflekterende sparringspartner til sig inden for modelkonceptets rammer. Hvilket yderligere bakkes op ved at 80% af lærerne svarer *i høj grad* eller *i nogen grad* til spørgsmålet om hvorvidt lederens rolle havde karakter af sparringspartner.

Et yderligere perspektiv i den generelt vellykkede implementering er lederens interesse i konceptets emneområde. Faglig-didaktisk udvikling italesættes af lederne som et område, man finder meningsfuldt og dermed ønsker at arbejde med. Generelt udtrykkes der forståelse for, at ledere ikke må frakobles kerneydelsen. Dette medfører et øget ejerskab til konceptet, hvilket tilmed er understøttet af muligheden for lokal tilpasning. Dette har styrket implementeringen.

Et sidste perspektiv er de implementeringsmæssige positive effekter af projektets digitale elementer. Lederne udtrykker bredt stor tilfredshed med webinarernes digitale funktion. Det særligt positive er fraværet af transport, dernæst en generel overraskelse fra både projektteam og ledere over hvor godt webinarerne har fungeret teknisk. Implementeringsmæssigt har webinarerne tilmed haft god effekt ved, at lederne blev *holdt til ilden* ved at mødes til drøftelser og refleksioner online gennem projektperioden.

Et andet digitalt element er dokumentationsredskabet. Dette italesættes både som en fremmer og en hæmmer for implementeringen. Fremmede gennem systematikken, således aktionerne blev udført korrekt til aftalt tid, men hæmmende på grund af tidsforbruget ved mængden af dokumentationsark.

Ovenstående er dog ikke eneste implementeringsudfordring. På tværs af data er følgende udfordringer identificeret:

- **Manglende tid generelt.** En travl hverdag i en presset sektor former en italesættelse af, at tiden til udviklingsprojekter er knap. Tidsperspektivet skaber et dilemma for ledere og lærere mellem på den ene side at prioritere FPL, da man kan se de positive gevinster ved at engagere sig i opbygningen af professionelle læringsfællesskaber og på den anden side være presset på driften.
- **Variierende opbakning fra lærerne.** I forlængelse af ovenstående er der fra nogle lærerkollegier oplevet en mindre grad af modstand mod projektet. Dette knytter sig dels til ovenstående tidsperspektiv og dels til åbningen af 'det privatiserede undervisningslokale'. Angående tiden opleves det som en fremmede faktor dels at italesætte det reelle tidsforbrug for lærerne, således de ikke bliver overraskede senere i processen, og dels at etablere en ramme for lærernes tidsforbrug. Perspektivet omkring privatiseringen af undervisningslokalet opleves at hænge sammen med skolens organisatoriske modenhed. Samtlige ledere italesætter, at det er ønskværdigt at have adgang til lærernes undervisningspraksis, men der er forskel på skolernes eksekvering af dette. Samlet oplever lederne det som en meget fremmede faktor at få adgang til undervisningslokalet gennem fokus på et fælles tredje – nemlig aktionsplanen. Dette medfører, at hele set-uppet omkring observationen bliver mindre følsomt i forhold til lærernes oplevelse af observationen som kontrol og italesættes som en vigtig brik i at give lederne adgang til undervisningslokalet.
- **Anerkendelse af projektets grundlæggende præmis – er det lederudvikling eller lærerudvikling?** Dette perspektiv udfoldes i lederinterviews, hvor italesættelsen er, at projektet for nogle har mere karakter af lærerudvikling end lederudvikling. Dette primært på baggrund af, at lærerkollegiet i GRUS-samtalerne opleves at få

stort udbytte af den kollegiale sparring, og lederen til tider kan føle sig overflødig i sin rolle som moderator. Dermed er det oplevelsen blandt nogle ledere, at de kan træde ud af rummet og overlade GRUS-samtalerne til lærerkollegiet, når de er veletableret. Dermed opfattes projektet primært som lærerudvikling.

Andre ledere italesætter, at de selv bør observeres i deres rolle som moderator og sparringspartner i MUS- og GRUS-samtalerne, således der opstår et metaniveau på lederens ledelse af den reflekterende samtale. For nogle ledere er oplevelsen, at det først er på metaniveauet ledelsesudviklingen sker.

Dette til trods er den generelle holdning blandt lederne, at de naturligvis ikke må miste kontakten til kerneydelsen, hvilket i sidste ende også er projektets opdrag – *ledelsen skal tættere på den faglige-pædagogiske praksis*. I forbindelse med ovenstående problematik italesætter projektteamet netop projektets opdrag, men peger i samme ombæring på, at det ikke er ekspliciteret i projektbeskrivelsen *hvorfor* det er lederudvikling. Denne sker gennem *skoleudvikling* i form af ledernes skærpede blik for den faglige-pædagogiske praksis, som derfra kan danne grundlag for bedre organisatoriske og strategiske beslutninger.



## LÆRERNES OPLEVELSER MED FPL

FPL-projektets lærere er blevet bedt om at udfylde et online survey bestående af 14 vurderings spørgsmål om deres oplevelser. Svarkategorierne var gennemgående og bestod af følgende svarmuligheder: *I høj grad; I nogen grad; Hverken eller; I mindre grad; I lav grad; Ved ikke*. 61 lærere har besvaret spørgeskemaet – 15 fra MUS-konceptet og 46 fra GRUS-konceptet. I dette afsnit vil de vigtigste perspektiver fremlægges i en samlet præsentation af lærernes oplevelser med FPL-projektet. Perspektiverne opdeles i følgende overskrifter:

- **Positivt udbytte af observation**

68% af lærerne angiver, at de *i høj grad* eller *i nogen grad* har haft positivt udbytte af at blive observeret af deres leder. 22% angiver *Hverken eller*. 10% angiver *I mindre grad* eller *I lav grad*. Dette vidner om en generel positiv oplevelse af observationen, men det er tydeligt ikke observationen i sig selv, der er værdifuld for lærerne.

- **Positivt udbytte af faglig-didaktisk samtale**

Her angiver 81% af lærerne, at de har haft positivt udbytte af samtalen med deres leder, hvormed det vurderes at være den reflekterende samtale, som bærer den største værdi for lærerne. Samtidig angiver 85% af GRUS-lærerne, at de har haft positivt udbytte af den faglig-didaktiske samtale med deres lærerkollegie.

- **Oplevelse af observation som anerkendelse eller kontrol**

Helt overordnet oplever lærerne observationen som grundlag for, at lederen anerkender dem og ser deres praksis og ikke som kontrol. 87% angiver, at de ikke oplever lederens observation som kontrol.

- **Oplevelse af tæt dialog med leder om det faglig-didaktiske arbejde og hvorvidt det er understøttende**

Lærernes svar på dette spørgsmål differentierer. Grundlæggende ses en tendens til, at de lærere, som oplever en tæt dialog med deres leder om det faglig-didaktiske arbejde ser det som en understøttende faktor, mens de lærere, som ikke oplever det, heller ikke angiver, at det ville være understøttende for deres undervisningspraksis.



## TIDLIGE EFFEKTER

Projektperioden er ved midtvejsevalueringen naturligvis kun halvejs gennemført, hvorfor det på nuværende tidspunkt ikke er muligt at identificere reelle virkninger af FPL-projektet. Disse identificeres ved den afsluttende virkningsevaluering. Det er dog alligevel interessant at lægge et sekundært fokus på hvad lederne indtil videre oplever, at projektet har skabt af værdi – de såkaldte tidlige effekter. Nogle af perspektiverne er berørt tidligere i notatet, men præsenteres og ekspliciteres samlet herunder:

- **Åbning af undervisningslokalet.** Lederne oplever det meget positivt, at de gennem projektet får legitim adgang til lærernes undervisningslokale. Dette sker primært gennem det etablerede fokus på det fælles tredje, didaktikken, hvilket italesættes som en hjælpsom isbryder i barrieren mellem lederen og det privatpraktiserede undervisningslokale. Dermed oplever læreren lederen som sparringspartner og ikke som kontrollant.
- **Aktionsfokus.** Projektets systematik medfører, at lærerne udvikler og udfører aktioner, hvilket i høj grad imødekommes af lederne. Enkeltheden omkring metodikken bag aktionslæring i indeværende projekt bidrager til, at lærerne bliver klædt ordentligt på til at arbejde med aktionerne. Oplevelsen er blandt flere ledere, at lærerne tidligere har manglet konkretiserede rammer omkring aktionslæring, hvilket de nu har fået i FPL-projektet.
- **Nedbrydning af magtasymmetri.** Samtaler om undervisningspraksis, hvor lederen er sparringspartner uden nødvendigvis at skulle være ekspert, bidrager positivt til at nedbryde magtasymmetrien mellem leder og lærer. Denne nedbrydning af magtasymmetrien opleves positiv, fordi det medfører en mere åben og reflekterende samtale om netop didaktikken og lærerens undervisningspraksis.
- **Etablering af rum til faglig-didaktisk refleksion.** Projektet og det skærpede faglig-didaktiske fokus medfører skabelsen af et rum til at reflektere over netop didaktikken, som ellers ikke har stærke forudsætninger for at opstå, grundet drift. Da det faglig-didaktiske er et område, som skolerne gerne vil fokusere på, opleves projektets konkrete og enkle tilgang til netop dette meget positivt. Som led i dette oplever lederne generelt et større fokus på at tale mere intensivt om kerneydelsen på deres skoler og i leder- og lærerkollegier.