



Foråret 2023

Foreløbige indsigter og fokuspunkter fra evalueringen af Den Mangfoldige Folkeskole

Fra 2022 til 2025 samarbejder de 11 kommuner i Region Nordjylland om projektet Den Mangfoldige Folkeskole. Projektets formål er at samarbejde om at skabe læringsmiljøer med deltagelsesmuligheder for alle elever gennem aktionslæringsforløb og tværkommunal videndeling og samarbejde. Projektet er finansieret af A.P. Møller Fonden.

Seks af kommunerne påbegyndte kompetenceudviklingen i skoleåret 2022/23, mens fire kommuner forventes at gå i gang i skoleåret 2023/24. En kommune deltager kun i den tværkommunale videndeling og ikke i kompetenceudviklingen¹.

I denne sammenfatning har vi samlet de vigtigste indsigter og fremadrettede fokuspunkter fra evalueringens første ud af tre nedslag. Evalueringen er udført af Rambøll på opdrag fra A.P. Møller Fonden.

¹ Morsø, Brønderslev, Aalborg, Hjørring, Vesthimmerland og Jammerbugt Kommune har igangsat deres arbejde i skoleåret 2022/23. Rebild, Frederikshavn, Mariagerfjord og Læsø igangsætter kompetenceudvikling i skoleåret 2023/24. Thisted Kommune er ikke en del af kompetenceudviklingen, men deltager kun i tværkommunal videndeling og sparring.

Tværkommunalt samarbejde og organisering

Kommunernes indsatser er tilpasset kommunespecifikke udfordringer og kontekster, hvilket anerkendes som en fordel af både forvaltninger og skoler. De store variationer i kommunernes tilgang udfordrer dog samarbejde og videndeling på tværs af kommunegrænser.



Evalueringen viser, at:

- **projektets genstandsfelt er valgt og vigtigt.** Både skoleledere og pædagogisk personale værdsætter generelt, at Den Mangfoldige Folkeskole sætter fokus på at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever og anser det som et valgt og vigtigt fokusområde at arbejde med.
- **kommunerne efterspørger mere videndeling på tværs af kommunegrænser.** Forvaltningerne i kommunerne er enige om, at projektets intention om at styrke det tværkommunale samarbejde er værdifuldt og vigtigt. På nuværende tidspunkt er kommunerne dog ikke lykkedes med at skabe et 'lærende fællesskab' på tværs af kommunegrænser. Flere efterspørger derfor større fokus på samarbejde og videndeling.
- **mangfoldigheden i indsatserne gør det svært at spejle sig i hinanden.** Kommunerne peger på, at de kommunale forskelle i indsatserne (herunder start- og sluttidspunkt, målgruppe, tilgang til kompetenceudvikling mv.) gør det vanskeligt at spejle sig i nabokommunerne, ligesom de finder det udfordrende at finde fælles fodslag, når de er på så forskellige stadier i udviklingsprocessen.
- **fundamentet for at samarbejde om at udvikle praksis ikke er på plads alle steder.** Der er relativt store forskelle på, om pædagogisk personale i kommunerne samarbejder i professionelle læringsfællesskaber om at udvikle praksis. I nogle kommuner har skolerne i en årrække arbejdet systematisk med at forbedre teamsamarbejdet, mens der i andre kommuner er store forskelle på, i hvilken grad teamene inddrager hinanden og sætter tid af til at analysere praksis.



Fremadrettet er det vigtigt at fokusere på, at:

- **fremme tværkommunal inspiration og sparring gennem tovholdernetværket og videncenteret.** Det er vigtigt at styrke det kommunale tovholdernetværk, da det er en forudsætning for, at projektets ambition om fælles værdiskabelse forløses. Et stærkt og velfungerende netværk bliver kun endnu mere vigtigt, når de sidste kommuner påbegynder arbejdet med deres indsatser. Derudover er videncenteret tiltænkt en vigtig rolle i at sikre kompetenceudvikling på tværs af regionen, men lige nu er der få, der kender til det og bruger det. Fremadrettet bliver det vigtigt at fokusere på, hvordan videncenteret kan fungere som omdrejningspunkt for tværkommunal videndeling.
- **styrke fokus på samarbejde i professionelle læringsfællesskaber.** En vigtig løftestang i arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle er samarbejde i professionelle læringsfællesskaber. Derfor er det centralt, at forvaltningen og skoleledelsen styrker fokus på teamsamarbejde og kvaliteten af det som en forudsætning for at udvikle praksis.



Motivation, tegn på forandring og samarbejde på skolerne

Det pædagogiske personale er motiveret for at arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever gennem aktionslæring. På de skoler, der har arbejdet med aktionslæringsforløb, er der også spirende tegn på, at det skaber flere deltagelsesmuligheder. De positive tegn på forandring forekommer dog kun sporadisk og inden for afgrænsede cirkler af medarbejdere.



Evalueringen viser, at:

- **det pædagogiske personale er motiveret for at samarbejde om aktionslæring.** Pædagogisk personale giver udtryk for, at de er motiverede for at samarbejde om aktionslæring, fordi de hurtigt ser tegn på, at prøvehandlingerne bidrager til at skabe styrkede deltagelsesmuligheder for eleverne. Når de arbejder systematisk med aktionslæring, indtager de bl.a. oftere elevperspektivet og reflekterer mere over egen undervisning.
- **de positive forandringer sker sporadisk og i afgrænsede cirkler.** Det er dog langt fra alle teams på alle skoler, der på nuværende tidspunkt samarbejder om aktionslæring. De spirende tegn på positiv forandring knytter sig primært til de medarbejdere og teams, som har deltaget direkte i projektets kompetenceudviklingsforløb, og som har et stærkt og tillidsfuldt teamsamarbejde at bygge videre på. Den positive udvikling af pædagogisk praksis kommer derfor endnu ikke alle elever til gode.
- **et fælles børnesyn er afgørende, men det er ikke til stede alle steder.** På skoler, hvor pædagogisk personale oplever at have et fælles børnesyn, opleves samarbejdet om aktionslæring som mere konstruktivt og værdiskabende end på skoler, hvor der enten ikke er et fælles børnesyn, eller hvor det fælles børnesyn ikke udmøntes i praksis. Omkring en tredjedel pædagogisk personale på skolerne oplever ikke, at deres skole har et fælles børnesyn. Det kan hindre samarbejdets succes og ultimativt begrænse mulighederne for at skabe deltagelsesmuligheder for alle.



Fremadrettet er det vigtigt at fokusere på, at:

- **systematisere samarbejdet om aktionslæring.** Det handler om at sikre, at alt pædagogisk personale står ovenpå fælles viden fra kompetenceudviklingsforløbene, at teams systematisk indsamler og anvender data til fælles refleksion, og at de regelmæssigt samler op på erfaringerne fra aktionslæringsforløb, fx på skemalagte ugentlige møder. Det handler også om at prioritere videndeling på tværs af skolens teams for at styrke det fælles sprog, mindset og fokus på at skabe deltagelsesmuligheder for alle.
- **opbygge og udmønte et fælles børnesyn.** En større andel af det pædagogiske personale oplever enten ikke at have et fælles børnesyn eller at det fælles børnesyn ikke afspejles i praksis. Derfor bør skoleledelserne i samarbejde med skolens pædagogiske personale udvikle et fælles børnesyn og drøfte, hvordan det udmøntes i praksis, så pædagogisk praksis skaber deltagelsesmuligheder for alle.

Organisering og ledelsesunderstøttelse

Flertallet blandt det pædagogiske personale oplever, at ledelsen interesserer sig for og motiverer det pædagogiske personale og skaber rammerne for, at teamene kan samarbejde om at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Ledelsen kan dog med fordel være tættere involveret i udviklingsarbejdet og arbejde med en bedre organisering af vejlederrollen.



Evalueringen viser, at:

- **ledelsen motiverer og skaber organisering, der understøtter teamsamarbejde.** To tredjedele af det pædagogisk personale oplever (68 pct.), at ledelsen motiverer dem til at arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever, og at ledelsen interesserer sig for det arbejde, der sker i deres team. Næsten to tredjedele af det pædagogiske personale (64 pct.) oplever også, at deres skoles organisering understøtter, at de kan forberede, gennemføre og evaluere læringsaktiviteter sammen.
- **lederne har forskellige opfattelser af, hvor tæt de skal være på praksis.** Mens nogle ledere bedriver ledelse meget tæt på praksis og fremhæver det som afgørende for, at de har indblik i udviklingsarbejdet, har andre ledere en tilbagetrukket rolle, hvor ansvaret for praksisudvikling i høj grad overlades til UCN, og, i visse tilfælde, skolens vejledere. Lederne oplever blandt andet, at det kan være svært at finde tiden til at gå tæt på praksis, at det er svært at finde den rette rolle på teammøderne, og at de selv mangler viden om, hvordan man skaber deltagelsesmuligheder for alle elever, hvilket begrænser deres mulighed for at sparre med pædagogisk personale.
- **pædagogisk personale efterspørger ledelse tæt på praksis.** Selvom ledelsen generelt motiverer og interesserer sig for teamsamarbejde, er der stor forskel på, hvor tæt de understøtter praksisudviklingen. Ca. halvdelen af det pædagogiske personale oplever i mindre grad, at deres nærmeste leder giver sparring og feedback på praksis eller involverer sig aktivt i udviklingen af læringsmiljøer, som skaber deltagelsesmuligheder for alle.



Fremadrettet er det vigtigt at fokusere på, at:

- **støtte skolelederne i prioritering af projektet.** Evalueringen peger på, at det fungerer særligt godt, når ledelsen tydeliggør, hvordan projektet skal prioriteres i forhold til skolens andre opgaver, hvordan teamene forventes at arbejde med aktionslæring, og hvordan arbejdet kan integreres i skolens eksisterende arbejdsgange (fx mødefora), så det ikke opleves som en ekstraopgave for det pædagogiske personale. Endelig er det vigtigt, at ledelsen bygger videre på tidligere og øvrige indsatser, kommunen har arbejdet med, herunder fx projekter med fokus på professionelle læringsfællesskaber. Det er vigtigt at fokusere på, hvordan man fra kommunens og videncenterets side kan understøtte skolelederne i at bedrive ledelse tæt på praksis og sætte en klar retning og ramme for arbejdet.
- **skolelederne styrker organiseringen af vejlederne.** På flere skoler er vejledere tiltænkt en vigtig rolle i at understøtte det pædagogiske personale i deres praksisudvikling og deres didaktiske refleksioner om at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Men ofte udtrykker det øvrige pædagogiske personale og vejlederne selv tvivl om, hvad vejlederrollen præcist indebærer. Samtidig oplever lidt under halvdelen af det pædagogisk personale kun i mindre grad eller slet ikke, at organiseringen understøtter, at de kan modtage sparring og vejledning i arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Evalueringen viser, at vejledere har bedre forudsætninger for at lykkes med deres opgave, når skolelederne sammen med vejlederne drøfter, hvordan de bedst kan bringes i spil i arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle, og når ledelsen løbende følger op og sparrer med vejlederne om deres arbejde.

Forvaltningens rolle

Det er afgørende for fremdriften i praksisudviklingen, at forvaltningen prioriterer og sætter retning for arbejdet på skolerne. I den forbindelse skal forvaltningen på den ene side skabe plads til, at skolerne kan tilrettelægge arbejdet på forskellige måder, men samtidig tydeliggøre, hvad forventningerne til deres arbejde er.



Evalueringen viser, at:

- **skolerne påskønner relativt frie tøjler, men efterspørger også klare rammer.** Blandt skolelederne er der bred enighed om, at forvaltningen har skabt stor opbakning til projektet ved at give skolerne ansvar og frihed til selv at lede den lokale tilpasning af projektet (fx ved at give skolerne lov til selv at tilrettelægge konkrete udviklingsaktiviteter på den måde, som passer til deres skole). Samtidig sætter lederne dog også pris på, når forvaltningen kommunikerer klart, hvad forventningerne er til dem og udviklingsarbejdet på skolen (fx hvor mange arrangementer de skal afholde, eller hvor mange aktionslæringsforløb de skal deltage i).
- **nogle forvaltninger befinder sig i en læringsproces,** da de endnu ikke har stor erfaring med projektledelse. De peger blandt andet på, at det er svært at ramme balancen mellem på den ene side at sætte en klar retning for indsatsen og samtidig give skolerne tilpas frie rammer, så de oplever ejerskab over deres eget udviklingsarbejde.
- **forvaltningen kan fremme refleksion over praksis inden for kommuner.** Mange skoleledere fremhæver, at det fungerer godt, når de kommunale tovholdere er tæt på praksis og fx deltager i de kompetenceudviklingsaktiviteter, som UCN afholder. Det signalerer, at arbejdet er vigtigt og prioriteres af forvaltningen. De værdsætter også, når forvaltningen faciliterer jævnlige netværksmøder på tværs af kommunens skoler, da det styrker fællesskabet på tværs af ledere og inspirerer dem til, hvordan de bedst griber arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle an.



Fremadrettet er det vigtigt at fokusere på, at:

- **skabe en rød tråd til øvrige kommunale initiativer og prioriteter.** Det er vigtigt for fremdriften i udviklingsprocessen, at forvaltningen formår at skabe en tydelig rød tråd mellem arbejdet med Den Mangfoldige Folkeskole og kommunens tidligere og øvrige initiativer på skoleområdet, så skolelederne og det pædagogisk personale på skolerne ikke opfatter dette som "endnu et projekt", som udspringer af forvaltningen.
- **engagere sig i arbejdet med Den Mangfoldige Folkeskole tæt på praksis.** I nogle kommuner er forvaltningen kun i begrænset omfang involveret i den lokale kompetenceudvikling på skolerne, som primært faciliteres af UCN-konsulenterne. Skolerne fremhæver dog, at forvaltningens deltagelse i udvalgte kompetenceudviklingsaktiviteter eller besøg på skolerne sender et klart signal om, at arbejdet med Den Mangfoldige Folkeskole er vigtigt. Samtidig er den tætte dialog med og involvering i praksis vigtig for at sikre, at viden og kompetencer fra kompetenceudviklingsforløbene forankres i forvaltningen – også efter projektets afslutning.



Videncenterets potentiale

Forvaltning, ledere og pædagogisk personale oplever videncenteret som en potentielt værdifuld men overset og uudnyttet ressource. De, som har benyttet sig af videncenterets materialer, sætter pris på det, men flertallet har ikke kendskab til videncenterets arbejde. De efterspørger mere involvering i og udbredelse af centerets arbejde.



Evalueringen viser, at:

- **mange skoler er usikre på videncenterets rolle.** Størstedelen af skoleledere og pædagogisk personale er bekendte med videncenteret, og i skoleledernes tilfælde har de deltaget i introduktionsmøder omkring centeret. Der er dog meget få, som har anvendt deres materialer, og flere udtrykker usikkerhed omkring, hvilken rolle centeret spiller, og hvordan skolerne skal udbrede viden fra centeret til pædagogisk personale.
- **der er tilfredshed med videncenterets materialer.** De få skoler, som har benyttet sig af videncenterets materialer, er tilfredse med dem. De beskriver materialerne som inspirerende og relevante for deres daglige arbejde.



Fremadrettet er det vigtigt at fokusere på, at:

- **kommunerne involveres mere i videncenterets arbejde.** Nogle kommuner og skoler udtrykker et ønske om større involvering i udvælgelsen af tematikker til videncenterets platform for at sikre, at indholdet er relevant for dem og deres praksis. En forvaltning efterspørger bl.a., at indholdet er fokuseret mere på at dele de gode praksiserfaringer frem for præsentation af teoretiske begreber.
- **kommunikationen om videncenteret skal forbedres.** Det er vigtigt at formidle videncenterets formål og indhold endnu tydeligere og mere regelmæssigt til både kommunale tovholdere og skoleledere og tydeliggøre, hvordan indholdet er relevant for deres daglige arbejde. Det forudsætter et tættere samarbejde mellem videncenteret, kommunale tovholdere og skoleledere, så indholdet af videncenterets aktiviteter bliver så målrettet og praksisnært som muligt.

