



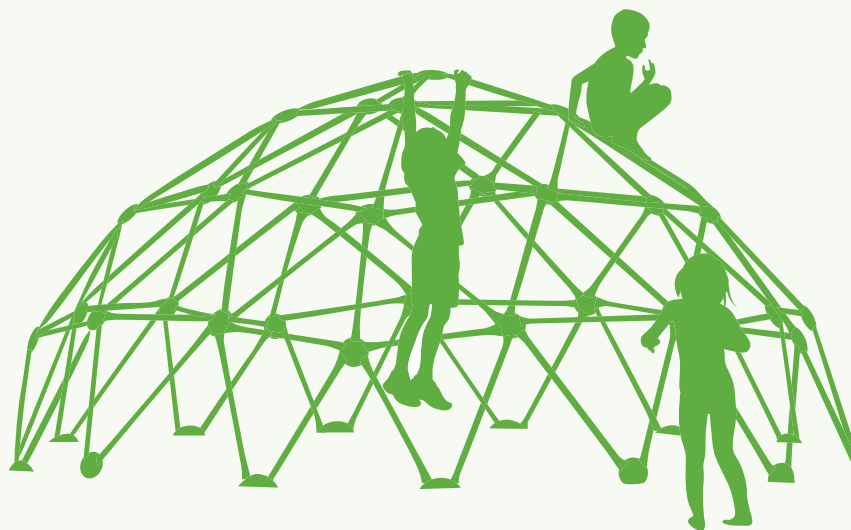
# Er vi på rette vej?

Målstyring, data og resultatopfølgning på skoleområdet –  
erfaringer fra et kommunesamarbejde

# Indhold

---

- 3 Forord
  - 4 Målstyring og folkeskolen
  - 6 Udfordringer ved at indføre politisk målstyring på skoleområdet
  - 8 Hvilke handlemuligheder peger kommunerne på?
  - 18 Resultatopfølgning – virker det på skoleniveau?
- 



# Forord

---

KL inviterede i foråret 2014 alle kommuner til et samarbejde om at realisere en ny folkeskole. Formålet med samarbejdet er at udvikle politisk og faglig viden om ledelse, mål- og resultatstyring i folkeskolen.

Folkeskolereformen betyder en markant omstilling af folkeskolen. Der er fra mange kommuner opfordringer til og efterspørgsel efter, at kommunerne bistår hinanden med gensidig inspiration i forhold til at lede og understøtte denne omstilling. Med kommunesamarbejdet ønsker KL at understøtte kommunerne i at fastholde fokus, retning og nytænkning i forandringsarbejdet med skolevæsenet og de enkelte skoler.

Samarbejdet består af en politisk del, hvor udvalgsformanden og et medlem af udvalget med ansvar for folkeskolen samt en repræsentant fra forvaltningen mødes to gange om året og drøfter status på omstillingen og de nødvendige indsatser.

Samarbejdet omfatter også følgende 6 faglige samarbejder, som udvikler, nytænker og bearbejder konkrete ledelsesmæssige og faglige temaer, der understøtter udviklingen af folkeskolen:

- Samarbejde om økonomi og ressourcestyring (20 kommuner)
- Samarbejde om målstyring, data og resultatopfølgning (21 kommuner)
- Samarbejde om kommunikation (35 kommuner)
- Samarbejde om samarbejde mellem folkeskole, UU og ungdomsuddannelser (24 kommuner)
- Samarbejde om faglig ledelse (25 kommuner)
- Samarbejde om udsatte børns skolegang (15 kommuner)

Denne pjece er baseret på drøftelserne i samarbejdet om målstyring, data og resultatopfølgning, som afsluttede sin møderække i december 2014.

*KL, januar 2015*

# Målstyring og folkeskolen

---

Folkeskolereformen ændrer fokus for den politiske og administrative ledelse og styring af folkeskolen. Fra mindre fokus på aktiviteter og rammer til større fokus på resultater og effekter.

Udgangspunktet er tydelige nationale mål om, at alle elever skal blive så dygtige, som de kan, uanset social baggrund, samtidig med at de trives. I tilknytning hertil er fastlagt operationelle resultatindikatorer, som alle kommuner årligt bliver målt på.

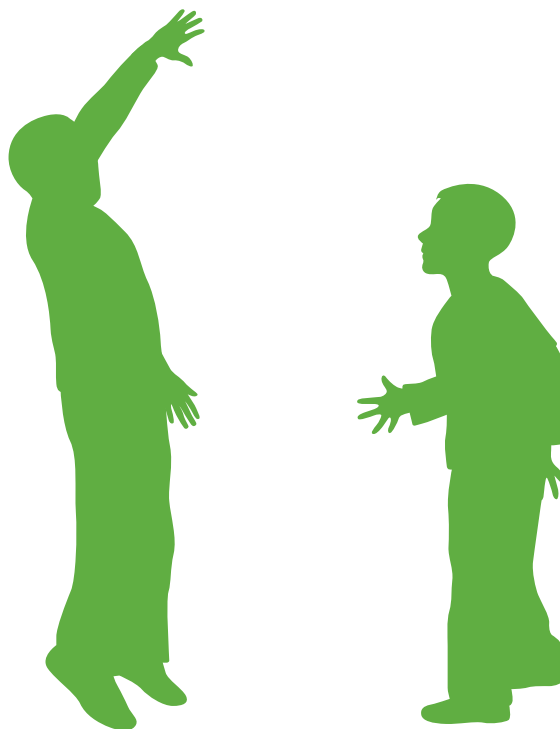
## **Dermed er der lagt et fælles grundlag for den politiske målstyring:**

Den enkelte kommune skal udmønte de nationale mål i eget skolevæsen, hvor der tages højde for kommunens rammevilkår og elevernes sammensætning. Der bør sættes såvel niveaumål som progressionsmål. Endvidere skal kommunalbestyrelsen tage stilling til, i hvilket omfang man ønsker supplerende mål, som knytter sig til særlige indsatsområder i kommunen.

Den politiske målstyring skal gå hånd i hånd med den faglige målstyring, som bygger på folkeskolelovens Fælles Mål, som er didaktiske, og som nås gennem god og motiverende undervisning og læring. Tilrettelæggelsen af det daglige arbejde med læringsmål

og progression, sikring af den løbende faglige udvikling samt evaluering er en central opgave for skolens faglige ledelse i et tæt samspil med skolens medarbejdere.

Forvaltningen har en afgørende rolle med at binde de politiske og faglige mål og den enkelte skoles resultater sammen. Samtidig skal det sikres, at der følges op på de politiske og faglige mål og beslutninger, der er truffet i forhold til udmøntningen af reformen. Det bør ske på en måde, der er meningsfuld for både skoler og politikere.



---

Udgangspunktet for projektet var, at formålet med målstyringen er, at alle elever bliver så dygtige, som de kan. Der var stor åbenhed for, at målstyring er en nødvendig vej til en reflekteret praksis.

Erfaringerne med målstyring på skoleområdet er under udvikling. Derfor indeholder denne pjece heller ikke "sådan gør man"-opskrifter eller "best practice"-eksempler. Men der bliver på baggrund af drøftelserne i projektet tegnet et billede af de

udfordringer, man typisk vil komme ud for i forbindelse med indførelse af politisk mål- og resultatstyring. Denne beskrivelse af udfordringerne følges op af deltagernes erfaringer med handlinger, der understøtter og styrker effekten af at arbejde målstyret. Afslutningsvis gøres der nogle betragtninger over resultatopfølgningen, specielt med henblik på hvordan den kan virke understøttende for en bedre praksis, både på forvaltnings- og skoleniveau.



## Kommunesamarbejdsprojekt om målstyring

I efteråret 2014 har 21 kommuner deltaget i et samarbejdsprojekt for at drøfte og udvikle en god dokumentationskultur i folkeskolen. Formålet var endvidere at drøfte og udvikle viden og metoder, der kan underbygge den politiske og faglige målstyring af folkeskolen. Deltagerne var såvel skoleledere som skolechefer samt økonomichefer og konsulenter. Drøftelserne tog udgangspunkt, dels i forskningsbaserede oplæg, dels i deltagernes erfaringer fra arbejde i egen organisation mellem møderne.

Der er afholdt 5 møder med følgende temaer:

- Styring, motivation og målopfyldelse i folkeskolen
- Dokumentation, indikatorer og data
- Politisk og organisatorisk forankring af målstyring
- Faglig og økonomisk styring af folkeskolen
- Målstyring og resultatopfølgning i praksis

# Udfordringer ved at indføre politisk målstyring på skoleområdet

---

Kommunerne har peget på, at der i praksis er to væsentlige udfordringer ved den ændrede politiske styringstilgang på skoleområdet.

For det første at sikre gennemslag i den kommunale organisation i form af ejerskab og medansvar hos de forskellige aktører på de forskellige niveauer til den udmøntning af de nationale målsætninger, som skal gennemføres i kommunen.

For det andet finder mange det rigtig svært at sikre en relevant og tilstrækkelig dokumentation af, at kommunens skoler er på den rigtige vej i forhold til målene. Resultatdata vil ofte være i form af enten aktivitetstal eller testresultater, som angiver et niveau og ikke en progression. Det er bevægelsen i den rigtige retning, der skaber motivation hos såvel elever som medarbejdere, og som også er relevant information for det politiske niveau.

## Gennemslag i kommunen fra kommunalbestyrelse til den enkelte skoles medarbejdere

Generelt fandt kommunerne, at det er en udfordring

- At skabe *fælles forståelse* på tværs af alle niveauer for hvilke få mål og resultatindikatorer, der skal afrapporteres på, og dermed skabe forståelse for, hvorfor netop disse skal dokumenteres. Mål og indikatorer beskriver de prioriterede fokusområder og vil aldrig kunne dække hele aktivitetsområdet
- At få målstyring til at antage forskellige *konkretiseringsformer*, alt efter niveau i ledelseshierarkiet. De nationale mål skal omsættes til en lokal politik, hvor strategien og målene nedbrydes i lagene under det politiske niveau, på en måde, så alle kan se, hvorfor en bestemt retning er valgt

Udfordringerne er nedenfor konkretiseret i forhold til de forskellige kommunale aktører, som er i spil i forbindelse med realiseringen af skolereformen:

For at sikre et bredt gennemslag i organisationen er det af meget stor betydning, at *det politiske niveau*, dvs. Kommunalbestyrelsen og ikke mindst fagudvalget, har stort fokus på skolens resultater. Det skal være tydeligt, hvilke ønsker kommunalbestyrelsen har til kommunens folkeskole. De politiske udmeldinger og visioner for folkeskolen er også vigtige pejlemærker for skolebestyrelsernes arbejde.

Det er en væsentlig opgave for *forvaltningen* at forpligte ledelsesfællesskabet på, hvad det er relevant at måle på, og dele viden om, hvilke indsatser dette typisk giver anledning til at arbejde med. Hellere måle på fem indikatorer, som siger noget om, hvorvidt resultaterne bevæger sig i den rigtige retning, end måle på 20 forskellige "nice-to-know" indikatorer, der ikke kan anvendes at udvælge metoder og indsatser.

For at målene får betydning i praksis har *den enkelte skoleledelse* en afgørende rolle i forhold til at italesætte og skabe ejerskab til skolens særlige mål/opmærksomhedspunkter og i den forbindelse også belyse, hvordan der følges op. Der er således altid en risiko for, at mål og tilhørende resultatindikatorer vil blive set som en klods om benet ift. den pædagogiske indsats. Derimod skal det være muligt at se en rød tråd mellem personalets daglige arbejde med elevers læringsmål, elevplaner, skolens særlige mål og de overordnede resultatmål.

*Lærerne* har i samarbejde med *pædagogerne* ansvar for, at læringsmålene nås på klasseniveau og elevniveau. De kan med rette forvente, at der politisk og ledelsesmæssigt er tillid til og respekt for de fagprofessionelle valg og ikke mindst, at der er mange veje til de skitserede mål.

---

Ledelsen skal i denne sammenhæng anerkende kompleksiteten i medarbejdernes hverdag – det er nyt for mange lærere at arbejde med læringsmål - og sikre en god feed-back og vurdering af læringseffekten. Omvendt er det vigtigt at holde fast i, at resultatmålene ikke kan dække hele kerneydelsen, men er udvalgte centrale pejlemærker, der kun afspejler nogle af flere vigtige indsatser. Tilliden bygger på, at de politiske mål respekteres og at man som medarbejder forpligtes af og samarbejder om de faglige kriterier, indikatorer og løsninger, der indfrier målene.

*Forældre og skolebestyrelser* er også centrale aktører for at nå skolereformens mål. Forældrene har et medansvar for deres barns læring og for at medvirke til, at eleverne bliver involveret i egen læring og har forståelse for læringsmålene. Det kan indebære, at der skal stilles krav til forældre fx i forbindelse med aftaler mellem forældre, lærer og elever om eleverne, men også i forbindelse med visitation til specialtilbud.

## Dokumentation af, at retningen er rigtig

De deltagende kommuner peger på, at det er en udfordring at formulere de mål og resultatindikatorer, der understøtter de centrale områder i implementeringen af skolereformen, særligt elevernes progression. Niveaumål og ikke-sammenlignelige mål opleves som mindre relevante. Derimod giver mange udtryk for, at belysning af de enkelte elevers og klassers progression over tid giver mening.

Mange peger på, at det er svært at formidle resultatdata, fx test-resultater eller forældretilfredshedsmålinger, hvis de skal give mening og retning i forhold til skolernes indsats og metodevalg. Det fordrer analysekapacitet i forvaltningen, men også gerne på den enkelte skole, så der er grundlag for dialog, forståelse af baggrund og deraf opfølgende initiativer.



# Hvilke handlemuligheder peger kommunerne på?

---

Generelt anbefales det at skabe forventningsafstemning og tydelighed gennem dialog om muligheder, mål og visioner. Mellem politikere og administrativ topledelse. Mellem skoleledere og forvaltning. Mellem skoleledere og de fagprofessionelle medarbejdere. Mellem de fagprofessionelle medarbejdere samt forældre og elever. Dialogprocessen giver indsigt og belyser fordele og ulemper ved at arbejde mere resultat- og effektorienteret.

## Tillidsfuldt samarbejde mellem forvaltning og politikere

Den brede dialog om visioner, krav og forventninger skal organiseres og gennemføres med tanke for indhold, mål og retning. En enkel model er at søge at besvare spørgsmålene: Hvor er vi? Hvor vil vi hen? Hvordan kommer vi derhen? Hvordan ser vi, at vi er kommet derhen? Det indebærer, at dialogen kan snævreres ind til det konkrete og i sidste ende munde ud i nogle få og målbare mål, der kan følges op på. Drøftelserne kan foregå i et § 17,4 udvalg eller andre dialogfora, hvor politikere, topledelse og decentrale led mødes.

## Gennemslag i den kommunale organisation

Der er enighed blandt de deltagende kommuner om, at det er en stor fordel, at alle aktører oplever, at der er *gennemsigtighed i, hvad der sker, når styringsfokus ændres*. Men der bør sigtes mod en overensstemmelse mellem hvordan resultatmålinger bruges og hvad skolernes tror, de bruges til. Måske er man ikke altid enig, men er processerne kendte, øger det tilliden i organisationen og accepten af målene.

De deltagende kommuner havde ikke særlige erfaringer med effekten af forskellige typer af incitamenter. Der blev peget på en del opmærksomhedspunkter i forhold til *motivation og anerkendelse*, både på ledelses- og medarbejderniveau. Der var enighed om, at det ikke nødvendigvis handler om at give de skoler, der opnår de bedste resultater, flere ressourcer. I praksis gør man i øvrigt hyppigt det modsatte. Incitamenter er ikke nødvendigvis af økonomisk karakter. De skal tænkes bredt. Incitamenter kan fx sagtens være anerkendelse i form af udpegnings af dygtige lærere til at varetage særlige funktioner som ressourcepersoner i skolens læringsfællesskab.

## Skoleledelserne er nøgleaktører

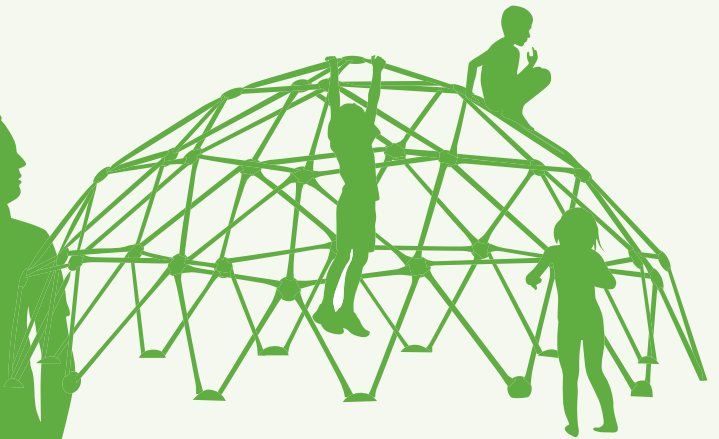
Flere peger på, at grundig forberedelse af målsætningsarbejdet er vigtigt. Formål og mål beskrives i et sprog og på en måde, der opfordrer til, at ledere motiveres til at formulere mål og delmål, de selv kan engagere sig i og tro på. Uden ejerskab hos skolelederne omsættes de politiske mål ikke til praksis.

"Vi engagerer de enkelte skoler i det forberedende arbejde omkring målstyringen, så både skoleledelser og medarbejdere er inddraget i at finde de indikatorer, som vi skal måle på. Indikatorer skal fastsættes i samme proces som målene og af dem, der skal arbejde konkret med målene, fx i en proces med reflekterende teams."

---

*Chef for Læring Peter Hüttel,  
Hedensted Kommune*





---

Det kan være nødvendigt at kompetenceudvikle skoleledelserne, så de kan bidrage til at finde de indikatorer, som skolerne skal måles på. Kompetenceudviklingen kan også omfatte analysemetoder. Der skal dermed skabes bedre muligheder for, at lederne fastholder fokus på, hvilke forhold, der medvirker til eller halter i forhold til at indfri målsætningerne, og lederne skal have bedre værktøjer til at bedrive faglig ledelse

Skoleledelsens opgave i krydspresset mellem medarbejdere og forvaltning er under alle omstændigheder at lytte og oversætte, og derved medvirke til at sikre forståelse og accept blandt medarbejderne af de resultatmål og indikatorer, som vælges. Det skal være klart, at der følges op på, om målene nås, og hvordan opfølgningen finder sted.

Der skal kun formuleres få resultatmål på hver skole, så det er tydeligt, hvad der forventes og belønnes på denne skole. Det er hensigtsmæssigt, hvis det er muligt at etablere en baseline og et udviklingsmål.

"Det er erfaringen, at målene skal opleves som relevante og forholdsvis dækkende på den enkelte skole – målene vil ikke blive opfattet som troværdige pejlemærker, hvis vigtige sider af kerneopgaven, nemlig elevernes læring, ignoreres."

---

*Lisbeth Hoff,  
Stedfortræder for skole- og dagtilbudschefen, Tønder Kommune*

## **Konsulentbistand til målformulering**

I Hvidovre Kommune inddrages skolelederne i udarbejdelsen af hver skoles mål/fokusområder. Efter dialogmøde mellem skolelederne og Børne- og Undervisningsudvalget udarbejder skolerne målformule-

ringer. Disse målformuleringer kvalificeres af konsulenter. Målene godkendes derefter i Børne- og Undervisningsudvalget. Skolechefen har et opfølgende møde med skolerne, hvor der på baggrund af bla. mål,

kvalitetsrapport, nationale test og elev- og forældretilfredshedsundersøgelser sættes fokus på de indsatsplaner skolerne efterfølgende skal udarbejde".

---

Der er brug for, at der på tværs af skolerne udvikles et ledelsesfællesskab om visionen med skolereformen og dens konkretisering i resultatmål, som sætter klare pejlemærker for den faglige og ledelsesmæssige indsats. Samtidige skal medarbejderne på den enkelte skole udvikle et fagligt fællesskab om målene, og hvordan de nås.

Det har en del skolechefer beskrevet på den måde, at skolelederen i højere grad skal træde ind over dørtrinnet til klasserummet for at styrke og udvikle de fælles faglige standarder på skolen, og ligeledes skal forvaltningen i højere grad ind gennem døren på den enkelte skole for at styrke det ledelsesfaglige fællesskab på tværs af skolerne om mål og resultater.

## Resultataftaler

I Københavns Kommune er (mål)styring på skoleområdet baseret på styringsparadigmet dialogbaseret ledelse. Et centralt redskab er indgåelse af årlige resultataftaler mellem områdechef (decentralt forvaltningsniveau) og skoleleder. Aftalen evalueres årligt, og evalueringen ligger til grund for tildeling af et resultatløstillæg.

Det helt afgørende ved aftalerne er et styrket fokus på resultater (i modsætning til processer). Gennem en forventningsafstemning mellem områdechef og skoleleder, kombinerer resultataftalen data med fastsættelse af målsætninger og indsatser. Eksempelvis kan data om et højt elevfravær være retningsgivende for, hvilke tiltag

der skal iværksættes i det kommende år. Gennemføres tiltagene ikke og opnås der ikke den forventede progression, modtager en skoleleder ikke resultatlø.

Til forskel for tidligere, fastsættes forventede resultater ikke længere med udgangspunkt i "snorhøjder" og kommunale gennemsnit. Omdrejningspunktet for dialogen er den enkelte skoles lokale virkelighed. Det betyder, at forventningerne til en skole på indre Nørrebro ikke er de samme som en skole i indre by, hvor elevsammensætningen er en anden.

I København er der fastsat seks pejlemærker for skolernes faglige udvikling,

elevernes trivsel og forældrenes valg af folkeskoler. Resultataftalen indeholder indikatorer for hvert pejlemærke. Samtidig indgår også lærernes sygefravær og skolens økonomistyring som kriterier for områdechefens evaluering af skoleleders præstation. I resultataftaler indgår på nuværende tidspunkt data for i alt 13 indikatorer. Data gør det muligt at fjerne "syns'ninger" fra styringsdialogen. Samtidig står data ikke for sig selv. Det er altid en fælles refleksion og samtale, der er udslagsgivende for områdechefens evaluering af en skoleleders indsats.

---

## Tillid til medarbejderne

Der er bred enighed blandt kommunerne om, at medarbejderne skal opleve sig som set, hørt, udfordret, vejledt og evalueret.

Mål i sig selv virker ikke handlingsanvisende, og der er altid mange veje derhen. Ledelsen skal udnytte, at der er megen viden om, hvad der virker i undervisningen. Det giver grundlag for, at teamsamarbejdet udvikles endnu stærkere i retning af faglige fællesskaber, hvor der ud fra konkrete læringsmål, anvendes fælles faglige standarder, som er baseret på viden og enighed om, hvad der virker. Det bliver den enkelte medarbejder forpligtet på.

”Det skal synliggøres, hvorledes den enkelte medarbejder/lærerteam medvirker til og dermed er medansvarlige for, at målene nås – det er en udfordring, da mange faktorer kan påvirke resultaterne.”

---

*Lisbeth Hoff,*

*Stedfortræder for skole- og dagtilbudschefen, Tønder Kommune*

Medarbejdernes teams skal have adgang til faglig support i nærmiljøet, gerne i form af ressourcepersoner, der fungerer som samarbejdende og ansvarlige eksperter. Det indebærer, at der udlægges en form for fagligt ledelsesansvar til ressourcepersoner/fagudvalg, så den enkelte medarbejder og teams kan få hjælp og vejledning til at opstille relevante og motiverende mål for eleverne og blive vejledt i forhold til evidens på fagområdet.

Der skal styres på målene, og skolelederne skal følge op på dem. Det kan være nødvendigt at ændre på resultatkravene, hvis de viser sig urealistiske. Men ved at synliggøre faglig progression og faglige resultater kan opfølgningen klart medvirke til at skabe faglig stolthed og dermed være motiverende i hverdagen.

## Meningsfuld styring

Københavns Kommune har bygget deres styringsårshjul op omkring dialogbaseret ledelse. Det betyder, at målstyringen udfoldes gennem dialoger, der er baserede på kvalitative og kvantitative data. De giver meningsfulde samtaler på de forskellige

niveauer i ledelseskæden om mål, tegn på (del)målopfyldeelse og fokus på support til at lykkes med målene.

For at understøtte denne dialog har forvaltningen fokus på at udvikle værktøjer

til at kvalificere dialogen på de forskellige niveauer (elev-lærer, forældre-lærer, skoleledelse-områdechef, områdechef-direktion/politisk udvalg). I denne pjece er henvist til værktøjerne ”Beregneren” og ”Fokussamtale”



---

### Forældre og skolebestyrelser inddrages

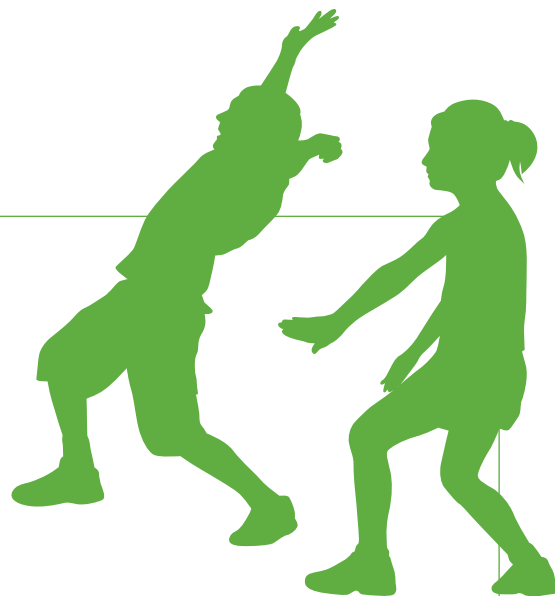
De deltagende kommuner er optaget af at inddrage forældrenes ressourcer i elevernes faglige udvikling og trivsel. Det kræver tydelighed fra skolens side. Skolens forventninger skal beskrives og skal af forældrene opleves som rimelige. For at få alle med er det en nødvendighed med et differentieret skole/hjem samarbejde, der bl.a. indebærer at lave aftaler med forældrene om, hvordan hjemmet kan bidrage til styrkelse af elevens faglige og sociale udvikling.

Skolebestyrelsen inddrages i diskussionen om mål og resultater. Flere kommuner påpeger, at det er muligt at anvende skolebestyrelsen som kritisk sparringspartner til skoleledelsen. Skolebestyrelsen kan til tider være mere tilgængelig som dialogpartner end forvaltning og politikere. Den er tæt på skolens hverdag, så den er et godt supplement til kommunikationen med forvaltning og politikere.

### Ambitiøs skolebestyrelse

En skolebestyrelse på en skole i Hedensted har besluttet, at den vil gå forrest i forældregruppen og understøtte ambitiøse resultater på skolen, hvorfor den stiller

spørgsmålet: "Hvordan vil vi profilere skolen, så alle kan se, at dette er et LÆREsted mere end et VÆREsted?"



---

## Data og målinger - værktøjer

Der er ganske meget dataudviklingsarbejde i gang netop nu. Alle pegede på behovet for at opprioritere forvaltningernes arbejde med data til måling af elevernes resultater og specielt er der stor opmærksomhed om metoder til måling af progression for eleverne.

Der var bred enighed blandt de deltagende kommuner om, at det er vigtigt at følge en faglig udvikling. Samtidig påpeges, at effekten ikke kan vurderes alene på grundlag af testresultater. Mere kvalitative vurderinger fra læreren bør også indgå. Flere gør opmærksom på, at perioderne for målopfyldelse skal være realistiske, så motivationen og fokus på målene kan fastholdes. I forhold til elevernes læring skal elevplanen være et aktivt redskab. Der eksisterer allerede en del elektroniske elevplanværktøjer på markedet, og brugerportalinitiativet gør dataflowet lettere.

### Beregneren

Beregneren er navnet et excell værktøj, som Københavns Kommune tilbyder alle skoler. Den anvendes til at supplere anvendeligheden af de nationale tests – i første omgang i læsning. Beregneren opgør den læseudvikling, der sker mellem læse-testene i 2., 4. og 6. og 8. klasse. På den baggrund kan Beregneren måle elevernes progression i de nationale test, så lærere og skoleledere kan følge læseudviklingen på tværs af klassetrin; både for den enkelte elev og for hele klassen.

Med Beregneren kan læsevejledere og dansklærere følge hver enkelt elevs

læseudvikling over tid via elevernes score i de obligatoriske og de frivillige nationale test. Dermed måler man, hvor meget eleverne har flyttet sig i testene, og ikke bare hvor de ligger i forhold til et landsgennemsnit.

Data viser, at der ikke er nogen statistisk sammenhæng mellem fagligt niveau og progression. Denne indsigt ændrer på, hvad vi opfatter som god skolekvalitet, idet de bedst præsterende skoler - dem der flytter elevernes mest rent fagligt - godt kan have de fagligt dårligst præsterende elever.

Med Beregneren får skolerne en mulighed for at følge med i, hvad den enkelte elev får ud af undervisningen og se, om de flytter sig som forventet. Det giver mulighed for en udviklende dialog mellem skoleledelse og lærere, og mellem lærere og elev og forældre.

Københavns Kommune stiller Beregneren gratis til rådighed for andre kommuner. Se mere her: <http://www.mitbuf.dk/beregneren>

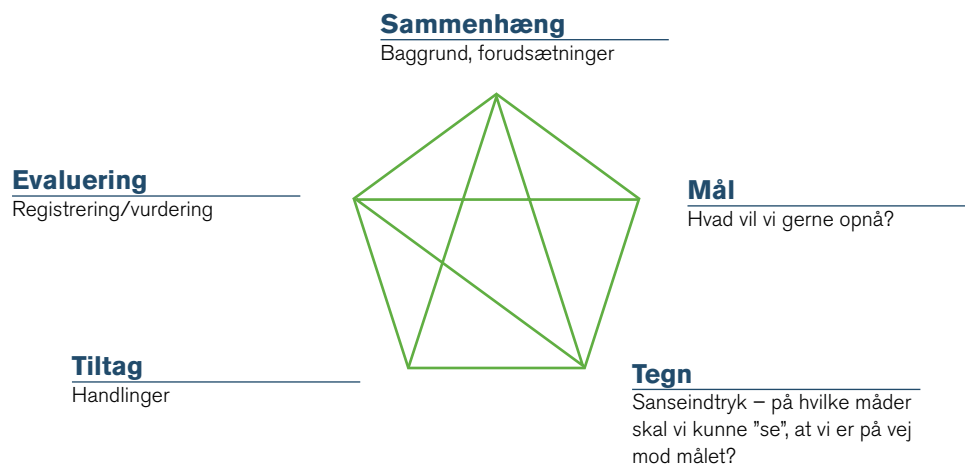
## SMTTE

I Vesthimmerlands Kommune anvendes redskabet SMTTE, dels i samarbejdet mellem forvaltningen og skolerne dels på den enkelte skole. Formålet er at blive skarpere på tegn/succeskriterier og evaluering i forhold til målene.

Opfølgningen sker gennem læringssamtaler mellem forvaltning og skoleledelse om såvel resultater som ledelse – set fra både et skoleniveau og et forvaltningsniveau.

SMTTE er en model til planlægning og udvikling. Når man anvender SMTTE, skal

man konkretisere sine mål og fokusere på, hvad det er, man skal sanse, se, høre, føle, mærke på vejen mod målet. SMTTE er en dynamisk model, hvor man springer frem og tilbage mellem de fem elementer. Modellen kan anvendes på alle niveauer i skolens arbejde.



SMTTE-modellens fem elementer

Kilde: <http://uvm.dk/Uddannelser/Folkeskolen/De-nationale-test-og-evaluering/Evaluering/Vaerktoejer/SMTTE>



# Resultatopfølgning – virker det på skoleniveau?

---

## Tydeligt formål, kontinuitet og systematik

Opfølgning handler grundlæggende om at tage resultaterne alvorligt og bruge dem. Alle resultater er ikke lige gode, og der skal handles på dem. Målingerne og opfølgningen skal kunne bruges til læring og udvikling. Det skal gøres meget tydeligt, og skal det formål forfølges, skal der være kontinuitet over en længere periode.

Opfølgningen bør tage udgangspunkt i en kendt systematik og de nødvendige kompetencer skal sættes ind i forhold til at analysere resultater og til at bidrage med viden om, hvad der virker, og hvordan data skal fortolkes.

### - set fra forvaltningsniveau

Det er i opfølgningen, at værdien af få mål og et begrænset antal indikatorer viser sig, fordi overblikket ellers tabes. Det er ønskeligt med let tilgængelig ledelsesinformation med sammenligninger til andre skoler. Taldata skal altid forstås i dialog, de må ikke stå alene. Derfor er det ønskeligt, at forvaltningen tilbyder analysekraft, og også kan angive mulige metoder til at opnå bedre resultater.

Det betyder, at den person fra forvaltningen, som har dialogen om opfølgning på målsætningerne, skal have kompetencer til at inddrage evidensbaserede metoder eller viden om, hvad der virker, som muligheder for forbedring.

Resultater kan drøftes systematisk mellem skoleledelse og forvaltning. Brug gerne lokale eksempler fra andre skoler, der er gode til en ting, som den pågældende skole er mindre god til, undgå at gode erfaringer bliver personafhængige. Vis, at der er handlemuligheder og at der er råderum.

Forvaltningen skal evne at gå ind i andres ledelsesrum på en afstemt måde. Det betyder, at formål og fremgangsmåde skal være kendt og forventningerne skal være afstemt. Fokus i dialogen skal være på tegn på læring/udvikling og det spor skal følges stringent/systematisk. Eksempelvis vil en hensigtsmæssig opfølgningsdialog tage udgangspunkt i spørgsmål af karakteren: "Hvad gør I på skolen, som peger i retning af det her mål?" Det giver blik for, at skolen er på vej, og at der kan dukke nogle "uforudsete" indsatser op, som bidrager til at nå et mål.

## Læringsinformationsark

I Hedensted Kommune synliggøres den enkelte skoles resultater i et læringsinformationsark til hver skole, hvor skolens resultater sammenlignes med gennemsnittet for hele kommunen, landsgennemsnittet, socioøkonomiske referencer og data fra de sidste to år. Dette danner grundlag for

en dialogbaseret opfølgning mellem forvaltningen og skolens ledelse, hvor der gives feedback i forhold til de opnåede resultater. Der arbejdes med feed-forward tænkningen, hvor den fremadrettede anvendelse af data er i fokus.

Yderligere information kan fås hos pædagogisk-administrativ konsulent Per Lunding, e-mail: [Per.Lunding@Hedensted.dk](mailto:Per.Lunding@Hedensted.dk)

---

### - set fra skoleniveau

De deltagende kommuner peger på, at det er en stor udfordring af føre den røde tråd ud i praksis, så der kan ses en sammenhæng mellem de politiske mål, skolens mål og de faglige mål. Der er således en risiko for, at den røde tråd kommer til at stoppe ved skoleledelserne.

Skoleledelsernes pædagogiske ledelseskompetencer kommer i spil for at sikre, at evnen til at tilegne sig en systematisk tilgang til at bruge dataresultater er et centralt udgangspunkt for udvikling af skolernes læringsfællesskaber.

Det er de deltagende kommuners opfattelse, at det sker gennem dialogen med medarbejderne, altså i systematisk samtaler om elevernes faglige resultater og progression. De forskellige teams skale være kvalificerede til at stille gode spørgsmål til resultaterne. Der skal skabes rum for, at ledere, vejledere og lærere får kontinuerlig mulighed for at drøfte og omsætte elevernes læring med udgangspunkt i tilgængelige og relevante data. På den måde kan der etableres fora med en analysekompetence og skabes en positiv datakultur med henblik på at forbedre undervisningen med blik for de konkrete mål for progression og metoder til at nå derhen.

## Fokussamtale

Københavns Kommune har udviklet et fokussamtalekoncept til samtaler mellem skoleledelse og teams, som afprøves i indeværende skoleår. Gennem fokussamtalen stiller lederen sig til rådighed som sparringspartner for teamet, støtter dets samarbejde om læringsmål og udvikler teamets evne til at holde fokus på nationale mål og kommunale pejlemærker i den daglige kontakt med børn og forældre.

Fokussamtalens formål er også at sikre tidlig opsporing og på baggrund af data

om den faglige udvikling hos eleverne at vurdere, hvilke indsatser der vil kunne rykke elevernes endnu mere i den ønskede retning. Fokussamtalerne supplerer den øvrige faglige ledelse på skolen (MUS, supervision, undervisningsobservation mv.).

Der lægges op til tre årlige fokussamtaler og data afhænger af den enkelte fokussamtalens tema (synlig læring, teamsarbejde eller inddragelse af forældrenes ressourcer). Der er både kvalitative og kvantitative data om fx elevtrivsel, nationale

tests, sprogvurdering, karakterer, ind- og udmeldte elever, elevfravær, elevplaner, observationer mm. Forvaltningen producerer datapakker, som suppleres med den enkelte skoles egen data.

Yderligere information fås hos programleder Sarah De Masi på [cb6z@buf.kk.dk](mailto:cb6z@buf.kk.dk) eller mobil: 3057 2823



## Kvalitetsrapport 2.0

Den nye kvalitetsrapport 2.0 understøtter i langt højere grad end tidligere, at rapporten kan bruges som et fremadrettet opfølgingsværktøj i kommunerne.

Se KL's publikation herom: <http://www.kl.dk/Okonomi-og-dokumentation/Inspirationsmateriale-Fokus-pa-folkeskolens-resultater-med-kvalitetsrapport-20-id164160/>



KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 33 70 33 70  
kl@kl.dk  
www.kl.dk

Januar 2015