

Jill Mehlbye, Olaf Rieper og Flemming Troels Jensen

Evaluering af skoleudvikling i Københavns Kommune Kvalitetsløft til folkeskolen

2. delrapport



AKF, Anvendt KommunalForskning
Nyropsgade 37, 1602 København V
Telefon: 43333400 eller Fax: 43333401
E-mail: akf@akf.dk
Internet <http://www.akf.dk>

© Copyright: 2007 AKF og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til AKF.

Forlag: AKF Forlaget
ISBN nr.: 978-87-7509-835-4
\\Forlaget\JM\Kvalitetsløft til folkeskolen\Anden delrapport.doc

November 2007

AKF, Anvendt KommunalForskning

AKF har til formål at gennemføre og formidle samfundsforskning af relevans for det offentlige og især for regioner og kommuner.

AKF's bestyrelse pr. 5. november 2007:
Adm. dir. Peter Gorm Hansen (formand)
Adm. dir. Kristian Wendelboe (næstformand)
Afdelingschef Thorkil Juul
Fungerende afdelingschef Ib Valsborg
Professor Poul Erik Mouritzen
Professor Birgitte Sloth
Afdelingschef Anders Lyng Madsen
Kommunaldirektør Marius Ibsen
Kontorchef Helle Osmer Clausen

AKF's ledelse pr. 5. november 2007:
Direktør Mette Wier
Administrationschef Kell Sahlholdt
Forskningschef Thomas Bue Bjørner
Forskningschef Hans Hummelgaard
Programchef Olaf Rieper

Evaluering af skoleudvikling i Københavns Kommune

Kvalitetsløft til folkeskolen

2. delrapport

af

Jill Mehlbye

Olaf Rieper

Flemming Troels Jensen

AKF Forlaget
November 2007

Forord

Kvalitetsløft til folkeskolen (Ktf) blev iværksat som et skoleprojekt i Københavns Kommune i 2005. Projektet sigtede gennem en række tiltag mod at styrke især læsning, evalueringspraksis og skole-hjem-samarbejdet på folkeskolerne.

Ktf efterfulgtes august 2006 af projekt »Faglighed for alle«. Initiativerne i Ktf fortsætter i dette projekt og indgår derfor i den fortsatte evaluering.

AKF gennemfører evalueringen af projektet for Københavns Kommune, som også finansierer evalueringen.

Den foreliggende rapport indeholder resultaterne af anden del af evalueringen, som gennemførtes i skoleåret 2006/07. Evalueringen har haft følgende hovedformål: 1) at give viden om skolernes brug af vejledere og udbyttet af denne vejledning, 2) at give viden om lærernes udbytte af efteruddannelsen, 3) at gøre status over og erfaringer med skole-hjem-samarbejdet og 4) at give viden om ledelsen af skolerne, herunder resultatsamtalen efteråret 2006 og betydningen af denne for skolerne.

Den foreliggende rapport omfatter spørgeskemaundersøgelser med skoleledere, lærere og vejledere på Københavns Kommunes skoler, samt enkelte interview med skoleledere og vejledere. Deltagerne i interview og spørgeskemaundersøgelser takkes for deres bidrag til evalueringens gennemførelse.

Evalueringen gennemføres af docent Jill Mehlbye, forskningschef Olaf Rieper og studentermedarbejder Flemming Troels Jensen.

Jill Mehlbye

November 2007

Indhold

1 Konklusion og sammenfatning	7
1.1 Formål	7
1.2 Anbefalinger	18
2 Kommunens skriftlige vejledninger	20
2.1 Skolelederne	20
2.2 Lærerne	21
2.3 Vejlederne.....	22
3 Vejlederne på skolerne	23
3.1 Vejledernes organisatoriske placering og opgaver	23
3.2 Vejledernes vurdering af egen uddannelse.....	25
3.3 Efterspørgsel og anvendelse af vejlederne	27
3.3.1 Set fra vejlederside	27
3.3.2 Set fra skolelederside.....	29
3.4 Vejledningens betydning for arbejdet med elever med vanskeligheder	30
3.4.1 Set fra lærernes side	31
3.4.2 Set fra vejledernes side	33
3.4.3 Set fra skoleledernes side.....	34
3.5 Betydning af vejlederne: Evaluering, metoder og faglig sparring	35
4 Lærernes efteruddannelse	38
5 Skole-hjem-samarbejdet	40
5.1 Forældrekarakteristik.....	40

5.2 Skolernes holdninger til og erfaringer med hjemmebesøg	41
5.3 Lærere, der har været på hjemmebesøg	45
6 Skoleledelsen og ledelsesfunktionerne	47
6.1 Kvaliteter i skoleledelsen	47
6.2 Resultatsamtalerne efteråret 2006	49
7 Skoleledersamarbejdet	53
7.1 Samarbejdet med forvaltningen	53
7.2 Netværkssamarbejde mellem skolelederne	54
8 Bilagstabeller	56
8.1 Resultatsamtalen – forskelle mellem distrikter	56
8.2 Distriktssamarbejdet – forskelle mellem distrikter	57
8.3 Skoleledernetværkssamarbejde – forskelle mellem distrikter	57

1 Konklusion og sammenfatning

1.1 Formål

I anden devaluering af projekt »Kvalitetsløft til folkeskolen« vurderes uddannelsesindsatsernes effekter på praksis. Hovedvægten er lagt på vejlederuddannelsen, skole-hjem-samarbejdet og skoleledernes resultatsamtaler.

Datagrundlag

Denne devaluering er baseret på spørgeskemaundersøgelser med skoleledere, vejledere og lærere. Der er foretaget individuelle interview med otte skoleledere (en fra hvert distrikt) og to fokusgruppeinterview med i alt 10 vejledere.

Dataindsamlingen til evalueringen gennemførtes i skoleåret 2006/07. Spørgeskemaundersøgelsen blandt personalet på skolerne gennemførtes februar-marts 2007.

I spørgeskemaundersøgelsen var svarprocenten for skolelederne 90 (56 skoleledere), for vejledere på 63 (74 vejledere) med en svarprocent på skoleniveau på 81 (38 skoler ud af 47 skoler med vejledere). Svarprocenten blandt lærerne var på ca. 50 (1256 lærere), som repræsenterer alle skoler i kommunen. På nogle skoler deltog kun nogle få lærere, på andre skoler deltog mellem halvdelen og op til tre fjerdedele af lærerne.

Det har vist sig svært at opgøre det præcise antal mulige respondenter blandt lærerne. Det har kun været lærere med skemalagt undervisning, der er målgruppe for undersøgelsen. Imidlertid indeholder alle oversigter over lærerpersonalet samtlige lærere på skolerne, også selv om de ikke har haft

skemalagt undervisning. Det vil sige, at svarprocenten blandt lærerne er dobbelt så høj som i første evaluering foråret 2006, hvor den var på 26.

Konklusion

Evalueringen viser, at skolerne er godt på vej i den ønskede retning mod en styrkelse af vejledningen i folkeskolen. Vejlederne på skolerne har givet skolerne et kvalitetsløft. Lærerne synes, at vejlederne har haft betydning for skolens arbejde især i form af mere faglig sparring med lærerkolleger og i form af mere opmærksomhed på nye metoder i egen undervisning.

Hvad angår elever med faglige og sociale vanskeligheder har vejledningen også givet udbytte. Lidt over halvdelen af de lærere, der har modtaget vejledning, oplever således, at de er blevet bedre til at håndtere urolige og vanskelige elever, og at de sætter tidligere ind over for elever med læsevanskeligheder.

Imidlertid er udviklingen i hjemmebesøg ikke nået så langt endnu. Kun omkring en femtedel af lærerne har været på eller har planlagt hjemmebesøg i skoleåret 2006/07. De lærere, der har været på hjemmebesøg, har altovervejende positive erfaringer. De fleste er enige i, at man som lærer opnår en god kontakt med forældrene ved hjemmebesøg, og at forældrene er motiverede for hjemmebesøg. De påpeger også, at de selv har mulighed for at sparre fagligt med kolleger om hjemmebesøgene.

Imidlertid oplever en del lærere, at de ikke får megen opbakning fra skoleledelsens side til hjemmebesøg. Her er det værd at bemærke, at den af kommunens vejledninger, som færrest skoleledere havde læst grundigt, er »Skole-hjem-samarbejdet – hjemmebesøg«. Og det er også den, som færrest skoleledere synes, de kunne anvende på deres skole.

Hvad angår skoleledelsen og lærernes undervisning synes kun få lærere, at deres skoleleder bruger tid på at følge undervisningen i klasserne og på individuel vejledning af lærerne. Det samme gælder ledelsens afholdelse af lærerteammøder og deltagelse i klassekonferencer. Derimod er det de fleste læreres erfaring, at deres skoleledelse gør meget ud af at sikre, at årsplaner afleveres.

Skolelederne har været igennem den første runde resultatsamtaler. Og ud fra undersøgelsens resultater forløber samtalerne meget forskelligt og

med meget forskelligt udbytte skolerne og distrikterne imellem. Lidt over halvdelen af skolelederne synes, at de har haft et vist udbytte af samtalen i form af øget indsigt i egen skolepraksis. Men kun i de færreste tilfælde har resultatsamtalen ført til egentlige ændringer på skolen. I de tilfælde, hvor samtalerne har ført til ændringer, gælder det især ændringer i den faglige praksis. Her har resultatet af samtalen været, at nogle skoleledere planlagde ændringer omkring den faglige del af undervisningen, og andre rent faktisk gennemførte ændringer i undervisningen.

Hvad angår distriktssamarbejdet generelt vurderer flertallet af skolelederne, at det har ført til et styrket samarbejde mellem skolerne samt forbedret samarbejdet med forvaltningen. Derimod mener de fleste ikke, at distriktssamarbejdet har forenklet de administrative og tekniske opgaver på skolen.

I forhold til mødernes indhold opfatter de fleste skoleledere møderne som fora for meddelelser fra forvaltningen, mens pædagogiske problemstillinger sjældent er noget, der drøftes på møderne.

Ud over det formelle distriktssamarbejde deltager langt de fleste skoleledere i et netværk sammen med andre skoleledere i distriktet. Det er i disse netværk, at faglige emner og problemstillinger diskuteres.

Kommunens vejledninger til fokusområderne for skolernes arbejde

Kommunens udsendte vejledninger om vejlederne på skolerne, skole-hjem-samarbejde, elevplaner og evalueringsspraksis er læst grundigt af de fleste skoleledere. Det gælder især »Elevplanen og evalueringssamtalen« (89% af skolelederne). Og det er også især den, de synes har været anvendelig på deres skole (61%).

Vejledningen om »Skole-hjem-samarbejde – hjemmebesøg« er den færrest skoleledere har læst (66%). Og det er også den, færrest skoleledere (32%) synes er anvendelig.

De færreste lærere har læst vejledningerne. Den vejledning, som flest lærere (38%) har læst grundigt, er ligesom skolelederne »Elevplanen og evalueringssamtalen«. Der er flest lærere, der synes, at »AKT-vejleder på skolen« har været anvendelig (20%), mens der er lidt færre (12%), der sy-

nes, at »Elevplanen og evalueringssamtalen« har været brugbar på deres skole.

Blandt vejlederne er det også især »Elevplanen og evalueringssamtalen«, der har været i fokus med hensyn til grundig gennemlæsning (54%). Men kun få (16%) synes, at den har været anvendelig. Det samme gælder vejledningen om »skole-hjem-samarbejde – hjemmebesøg«.

Opsummerende kan det siges, at skolernes fokus især har været på »Elevplanen og evalueringssamtalen«, men at ikke alle synes, at den har været anvendelig.

Vejledernes rolle på skolerne

Vejlederne på skolerne er, organisatorisk set, især knyttet til skolernes specialcentre. Det gælder såvel AKT-vejledere som læsevejledere (på omkring tre fjerdedele af skolerne). På enkelte skoler er læsevejlederen knyttet til pædagogisk Center og på nogle skoler er AKT-vejlederen knyttet til en særlig AKT-enhed.

Vejlederne på skolerne er desuden typisk knyttet til et vejledernetværk med andre vejledere i distriktet (70% af vejlederne) samt for fleres vedkommende (52%) et vejledernetværk på egen skole.

Alle vejlederne i spørgeskemaundersøgelsen har været igennem et uddannelsesforløb, som består af to moduler: Et teoretisk med særlig fokus på de pågældende vejledningsfunktioner og et supervisions- og vejledermodul. Langt de fleste vejledere (77%) mener, at den faglige del af uddannelsen var nyttig i forhold til deres funktion som vejleder, mens kun lidt under halvdelen mener, at supervisions- og vejledningsmodulet var nyttigt. I interviewene med vejlederne viser det sig, at det bl.a. skyldes, at de sjældent synes, at de har mulighed for at etablere et egentlig supervisionsforløb med lærerne på skolen på grund af tidsforbruget. Imidlertid viser det sig, at de senest uddannede vejledere (fra 2006) er mere tilfredse med dette modul end de tidligst uddannede (fra 2004). Det skal her bemærkes, at modulet om supervision ændredes i løbet af de to år, da kommunen var opmærksom på, at forløbet kunne forbedres i forhold til lærernes behov.

Hvad angår vejledernes arbejdsopgaver har lidt over halvdelen af vejlederne (59%) drøftet deres opgaver med deres skoleleder – og det gælder især AKT-vejlederne (64%). De fleste vejledere (68%) – og især AKT-

vejlederne (79%) – har også på et møde med alle lærerne på skolen fortalt om, hvad de kan tilbyde. Kun lidt under halvdelen af vejlederne har en skriftlig formuleret opgavebeskrivelse (ud over kommunens vejledninger).

Den tidligere evaluering viste, at det var vejledernes holdning, at de ville henholde sig til kommunens vejledning (i definitionen af deres arbejdsopgaver). Denne evaluering viser imidlertid, at kun en fjerdedel af vejlederne synes, at den skriftlige vejledning er anvendelig i deres arbejde. Spørgsmålet er dermed, om der er behov for en revidering af kommunens vejledning, eller om der er brug for, at skolerne selv formulerer deres egne behov i forhold til vejledning.

Hvad angår skoleledelsens støtte til de nyetablerede vejledere på skolerne oplever lidt over halvdelen af vejlederne, at de får støtte i kraft af regelmæssige samtaler med skolelederen om deres arbejde. Og de oplever også at få støtte ved, at skoleledelsen er opmærksom på deres behov for løbende kompetenceudvikling (66%). En stor del af vejlederne (64%) oplyser, at de tillige inddrages af ledelsen vedrørende ledelsesopgaver på skolen fx ved tilrettelæggelsen af læseundervisningen på skolen.

Langt de fleste vejledere (88%) har modtaget anmodninger om vejledning af lærerne på skolen, og halvdelen af vejlederne har fået 5-6 anmodninger eller flere om vejledning. Fra lærernes side er der især ønske om vejledning eller støtte til enkeltelever eller til en gruppe af elever samt til valg af materialer. Stort set alle vejledere oplever, at lærerne er meget interesserede i at få vejledning, men også, at lærerne synes at de mangler tid til at modtage vejledning. Det samme gav vejlederne udtryk for i interviewene med dem, idet der i lærernes planlagte tid ikke er afsat tid til at modtage vejledning. Spørgsmålet er, om det ikke mere er et strukturelt problem frem for et tidsproblem (vejledning kunne fx lægges sammen med klasseteammøder).

Skolelederne mener også, at vejlederne »i høj grad« er blevet anvendt af skolens lærere – det gælder især AKT-vejlederen (63% af skolelederne mener dette). Læsevejlederne anvendes i mindre omfang (46% af skolelederne mener, at det gælder »i høj grad«). Evalueringsvejlederne er dem, der anvendes mindst ifølge skolelederne, dels fordi de er usikre på, hvordan de skal bruge dem, dels fordi de enten er helt nyuddannede eller knap nok færdig med deres uddannelse.

Skolelederne oplyser også selv, at de har gjort brug af vejlederne i deres ledelsesarbejde. Det gælder også især AKT-vejlederen (70% af lederne har inddraget dem i deres lederarbejde). Færrest har gjort brug af evalueringsvejlederen (en femtedel angiver, at de slet ikke har haft behovet).

Betydningen af vejlederne for skolens arbejde

Lidt mere end en tredjedel af skolernes lærere vurderer, at etableringen af vejledere har haft betydning for skolens arbejde, især i form af mere faglig sparring med kolleger og mere opmærksomhed på nye metoder i egen undervisning.

En tredjedel af lærerne har slet ikke modtaget vejledning, enten fordi de ikke har adgang til en vejleder, eller fordi de ikke har bedt om vejledning.

Blandt vejlederne selv mener lidt over halvdelen, at lærerne også er blevet mere opmærksomme på nye metoder i undervisningen, faglig sparring samt evaluering af egen undervisning. Den anden halvdel angiver, at de enten ikke kan sige noget om lærernes udbytte, eller at de kun har haft lidt betydning for lærerne.

Skolelederne er derimod mere udelt positive, hvad angår lærernes metodeudvikling og kollegiale sparring, idet tre fjerdedele af skolelederne mener, at det har givet positive resultater på disse områder. Hvad angår evalueringskulturen mener halvdelen af skolelederne, at vejlederne har styrket evalueringskulturen på skolen.

Betydningen af vejlederne for arbejdet med elever med vanskeligheder

Lidt over halvdelen af de lærere, der angiver, at de har modtaget vejledning, oplyser, at de er blevet bedre til at håndtere urolige og vanskelige elever. Og to tredjedele angiver, at de sætter tidligere ind over for elever med læsevanskeligheder.

På de skoler, hvor der er AKT-vejleder og læsevejleder, angiver flertallet af lærerne (74%) også, at de har »meget gode« eller »gode« muligheder for at få hjælp fra en vejleder, når de har haft behov for vejledning.

På skoler med konfliktmæglere ser billedet lige så godt ud.

Det samme gælder ikke evalueringsvejlederen, hvor kun en tredjedel oplever, at de har haft gode muligheder for hjælp. Men ellers henter lærer-

ne først og fremmest hjælp hos kolleger, og i et vist omfang hos skolens ledelse, hvis de har elever med vanskeligheder. Skolens psykolog opleves derimod ikke som særlig tilgængelig, snarere tværtimod.

Langt de fleste vejledere (64%) mener også, at lærerne er blevet bedre til at håndtere vanskelige og urolige elever, og at lærerne sætter tidligere ind over for elever med læsevanskeligheder (71%).

Det samme positive billede tegnes af skolelederne, og det gælder især AKT-vejlederen. Det mest kritiske punkt – også set fra skolelederside – er skolens psykolog og adgangen til hjælp fra denne, hvor kun lidt over halvdelen af skolelederne mener, at der er gode muligheder for at hente hjælp her. Det ser således ud til, at vejlederne i et vist omfang erstatter skolens psykolog, når der er vanskeligheder omkring en elev eller en elevgruppe.

Lærernes efteruddannelse

To tredjedele af de lærere, der har været på efteruddannelse synes, at de i høj grad eller i nogen grad har haft fagligt og socialt udbytte af uddannelsen. Lidt over halvdelen synes, at de er blevet bedre til at evaluere egen undervisning. Derimod er det kun omkring en tredjedel, der synes, at de er blevet bedre til kollegial supervision og til at samarbejde på tværs af fag omkring elevernes læsefærdigheder.

Skolelederne har et endnu mere positivt billede af efteruddannelsens betydning. Det gælder især, hvad angår lærernes faglige og personlige udbytte. Derimod er der færre skoleledere, der mener, at lærerne er blevet bedre til at evaluere egen undervisning og til at arbejde på tværs af fag.

Langt de fleste skoleledere (70%) mener, at skolen samlet set har haft et fagligt udbytte af lærernes efteruddannelse. Set fra vejledernes side har lærernes efteruddannelse betydet, at det har øget lærernes interesse for at få vejledning.

Skole-hjem-samarbejdet

Tre fjerdedele af lærerne har erfaring for, at de fleste forældre dukker op til forældrekonsultationer. Men der er fortsat lærere, der har erfaring for, at forældre sjældent dukker op på skolen – også når det gælder noget så vigtigt som en personlig samtale mellem skole og hjem om den enkelte

elev og dennes skolegang. Her kan læreren alternativt besøge forældrene og barnet i barnets hjem. Det er et område, kommunen ønsker styrket.

I den foreliggende undersøgelse viser det sig, at 12% af lærerne (145 lærere) har været på hjemmebesøg i på undersøgelsestidspunktet februar-marts 2007. Derudover har næsten lige så mange (111 lærere) planlagt hjemmebesøg senere samme skoleår.

De lærere, der har været på hjemmebesøg, har altovervejende positive erfaringer. Over halvdelen af lærerne (59%) er i høj grad enige i, at man som lærer ved hjemmebesøg opnår en god kontakt med forældrene. De fleste (76%) mener også, at forældrene i høj eller nogen grad er motiverede for hjemmebesøg, ligesom de fleste (68%) også mener, at de kan sparre fagligt med kolleger vedrørende hjemmebesøg.

Stort set alle de lærere, der har foretaget hjemmebesøg, er enige i, at »forældrene var glade for hjemmebesøget« (92%), og at de som lærere fik etableret en god kontakt med forældrene (89%). Desuden er 85% enige i, de fik snakket om barnets undervisningssituation på en konstruktiv måde.

Når kun 12% af undersøgelsens lærere har været på hjemmebesøg, er det relevant at se på skolernes tradition for og holdning til hjemmebesøg.

Omkring halvdelen af skolelederne giver udtryk for, at der tidligere har været tradition for hjemmebesøg, og en tredjedel af lederne, at der »i høj grad« har været tradition for hjemmebesøg. I den anden ende ligger de skoler, hvor der slet ikke er tradition for, at lærerne tager på hjemmebesøg.

Ser vi på skoleledernes holdninger til og opfattelse af hjemmebesøg, er der dog ingen forskel på skoleledernes holdninger til hjemmebesøg på skoler, hvor der er tradition for hjemmebesøg, i forhold til skoler, hvor der ikke er tradition for hjemmebesøg. Godt halvdelen af alle skolelederne mener således, at såvel lærere som forældre er motiverede for hjemmebesøg i høj eller i nogen grad, men også at lærerne er lidt nervøse for at tage på hjemmebesøg (60% af skolelederne mener dette). Kun få skoleledere (18%) mener, at lærerne synes, at det går ud over deres fritid at tage på hjemmebesøg. Der er en del skoleledere (41%), der mener, at det giver bedre udbytte, hvis skole-hjem-samtalerne gennemføres på skolen.

Billedet ser ikke helt så godt ud set fra lærerside. Der er forholdsvis mange lærere, der svarer »ved ikke«, når de skal svare på deres holdning til og opfattelse af hjemmebesøg. Det kan måske enten skyldes, at de ikke har

erfaring med hjemmebesøg, eller at de ikke synes, at det er relevant for dem med hjemmebesøg. Blandt de lærere, der har svaret, angiver halvdelen (49%) af lærerne, at de mener, at det giver bedre udbytte, hvis skole-hjem-samtalerne gennemføres på skolen. Og en tredjedel (35%) angiver, at det går ud over deres fritidsaktiviteter og familieliv. Der er således ikke en udelt positiv holdning blandt lærerne til hjemmebesøg.

Det er kun få lærere, der synes, at de vil have svært ved at finde ud af, hvordan de skal gennemføre hjemmebesøg. Imidlertid er det alligevel værd at bemærke, at kun få lærere (22%) mener, at de opmuntres af skolens ledelse til at gennemføre hjemmebesøg. Lige så få mener, at de kan hente støtte og hjælp fra skolens ledelse til at gennemføre hjemmebesøg. Her er det værd at bemærke, at den vejledning, færrest skoleledere havde læst grundigt, var »Skole-hjem-samarbejdet – hjemmebesøg«, ligesom det også var den, som færrest skoleledere synes, de kunne anvende på deres skole.

Skoleledelsen og ledelsesfunktioner

Ønsket fra kommunens side er en styrket skoleledelse og en skoleledelse, der bl.a. følger undervisningen på skolen og yder deres lærere faglig vejledning. Men de færreste lærere og skoleledere angiver, at dette er tilfældet på deres skole.

Kun få lærere (16%) er enige i udsagnet om, at deres skoleleder »i høj eller nogen grad« bruger tid på at følge undervisningen i klasserne. Og kun forholdsvis få lærere (34%) mener, at skoleledelsen bruger tid på individuel vejledning af lærerne. Det samme gælder ledelsens afholdelse af lærerteammøder (51%) og deltagelse i klassekonferencer (31%). Derimod er det de fleste læreres (88%) erfaring, at deres skoleledelse sikrer, at årsplaner afleveres.

Ligesom lærerne er de fleste skoleledere enige i udsagnet om, at de ikke følger undervisningen i klasserne ved deres tilstedeværelse. Derimod har skolelederne som gruppe en noget mere positiv oplevelse af omfanget af deres egen støtte til lærerne, end lærerne har. De fleste skoleledere (79%) angiver således, at de yder individuel vejledning til lærerne, og at de holder lærerteammøder (88% af skolelederne), samt at de deltager i klassekonferencer (72%).

Hvad angår styringsredskaber som årsplaner for den enkelte lærers undervisning og for lærerteamets undervisning er det højt prioriteret af de fleste skoleledere (hhv. 94% og 98% af skolelederne), hvilket lærerne også oplever.

Set fra såvel lærernes som skoleledernes side involveres lærerne i udarbejdelsen af skolens udviklingsplan, hvor stort set alle skoleledere (90%) så også forventer, at lærerne anvender udviklingsplanen som ramme for deres årsplan.

Endelig er der blandt de fleste af skolelederne (79%) krav om, at lærerne i deres årsplan beskriver, hvordan de evaluerer deres undervisning.

Resultatsamtalerne efteråret 2006

I 2006 gennemførtes de første evalueringssamtaler, og de er disse, der er blevet evalueret (i 2007 er koncept og sammenhæng for samtalerne blevet ændret).

I de indledende interview med udvalgte skoleledere viste der sig et meget nuanceret billede af skoleledernes udbytte af resultatsamtalerne, som gennemførtes efteråret 2006. Nogle følte, at samtalerne havde været meget givende. De mente, at samtalen gjorde dem mere bevidst om forhold på skolen og gav dem ideer til ændringer. Andre oplevede resultatsamtalerne som meget lidt givende, især fordi de ikke fik den faglige sparring og dialog, som de gerne ville have haft. I stedet fik samtalen mere karakter af informationsindhentning, hvor skolen alene skulle aflevere en række oplysninger uden, at der førtes en dialog om skolen og dens udvikling.

For nogle skoleledere var resultatsamtalerne grundigt forberedt ved, at de havde fået materiale sendt ud på forhånd, som de skulle forberede svarene på, eller som de skulle svare på som udgangspunkt for en fælles dialog. For andre præsenteredes skemaet på mødet, og mødet formede sig som en samtale omkring svarene. Heri deltog også andre repræsentanter for skolen.

Her handler det også om begge parter forventninger til resultatsamtalen. I oplægget til projekt »Kvalitetsløft til folkeskolen« formuleres resultatsamtalen som en samtale mellem de enkelte skoleledere og forvaltningen, der skal sikre kvaliteten på de enkelte skoler. Alle skoleledere skal således en gang om året gøre rede for skolernes valg af evalueringspraksis og

metoder samt dokumentere skolens læseresultater. Det skal desuden evt. drøftes, hvad der skal til for at forbedre skolens resultater.

I spørgeskemaundersøgelsen spurgte vi bl.a. til skoleledernes personlige udbytte, til samtalens betydning for eventuelle aktiviteter på skolen, og hvorvidt de havde fået faglig sparring og vejledning omkring deres skole i samtalen.

Set ud fra spørgeskemabesvarelsene er det kun få skoleledere, der »i høj grad« mener, at resultatsamtalen har givet udbytte. Kun 10% af skolelederne synes, at de »i høj grad« har haft udbytte af samtalen, mens halvdelen »i nogen grad« har haft udbytte af samtalen. Det betyder dog, at lidt over halvdelen af skolelederne synes de har haft et vist udbytte af samtalen. Det gælder især udbytte i form af øget indsigt i egen skolepraksis. Knap halvdelen af skolelederne angiver således, at de »i høj grad eller i nogen grad« via resultatsamtalen har opnået øget indsigt i deres skoles praksis. Kun i de færreste tilfælde har resultatsamtalen ført til egentlige ændringer på skolen. Det gælder især ændringer i den faglige praksis, hvor en tredjedel af skolelederne har planlagt ændringer og en fjerdedel af skolelederne rent faktisk har gennemført ændringer omkring den faglige del af undervisningen.

Skoleledersamarbejdet

I den nye struktur er skolerne delt op i otte distrikter med hver deres skolechef, som skolelederne har regelmæssige møder med. Der er spurgt til, hvilke eventuelle positive resultater dette distriktssamarbejde har ført til.

Skolelederne synes især, at distriktssamarbejdet har ført til et styrket samarbejde mellem skoleledelserne (74%) samt forbedret samarbejde med forvaltningen (65%).

Derimod mener de fleste ikke, at distriktssamarbejdet har forenklet de administrative og tekniske opgaver på egen skole.

Hvad angår mødernes indhold opfatter de fleste skoleledere (76%) møderne som fora for meddelelser fra forvaltningen, mens pædagogiske problemstillinger sjældnere er noget, der drøftes på møderne (37% af skolelederne).

Ud over det formelle distriktssamarbejde deltager langt de fleste skoleledere (80%) i et netværk sammen med andre skoleledere i distriktet.

Det er i disse netværk, at faglige emner og problemstillinger diskuteres (89% af skolelederne). Men det er også i disse netværk, at særlige administrative problemstillinger drøftes. Derimod er temaet »vejlederne på skolerne« noget de færreste (35%) angiver som et tema i netværkssamarbejdet.

1.2 **Anbefalinger**

Følgende kan anbefales i den videre skoleudvikling:

Vejledningen på skolerne

Vejlederne bruges på skolerne med stort udbytte set fra såvel lærer-, vejleder- som skoleleders side.

- Der er imidlertid stadig en usikkerhed omkring deres funktioner og opgaver, især når det gælder evalueringsvejlederen. Kun en fjerdedel af vejlederne synes, at kommunens vejledninger er anvendelige i forhold til deres arbejde på skolerne. Det betyder da også, at lidt over halvdelen af vejlederne har fået udarbejdet en anden opgavebeskrivelse. Der skønnes derfor behov for enten en revidering af kommunens udarbejdede skriftlige vejledning eller en opfordring til, at skolerne selv får udarbejdet en opgavebeskrivelse for vejlederne på skolerne.
- Desuden påpeges det både fra vejlederes side og fra lærernes side, at der er behov for at få afklaret, hvordan lærerne får tid og mulighed for at modtage vejledning – og inden for hvilke rammer den skal foregå. I dag er det vanskeligt for lærerne at afsætte den fornødne tid til vejledning.
- En tredje problemstilling er, at vejlederne synes at have erstattet psykologerne på skolerne. Psykologerne opfattes som svært tilgængelige, og ifølge lærerne ser psykologerne sjældent de børn, der henvises til dem. Resultatet er, at vejlederne især bliver brugt til at hjælpe lærerne omkring enkeltbørn frem for mere generel vejledning, der omfatter klasser og større grupper af børn. Her er der behov for en afklaring af, hvad der er en vejlederopgave, og hvad der er en psykologopgave.

Skole-hjem-samarbejdet

Der er ved at komme gang i hjemmebesøgene.

- Ifølge den foreliggende evaluering, er der imidlertid stadig en del skoler, som kun i meget ringe omfang eller slet ikke er begyndt at gennemføre hjemmebesøg. Samtidig er skolelederne, ifølge lærerne, ikke særlig opmærksomme på at opmuntre og vejlede lærerne til at foretage hjemmebesøg. Endelig er det værd at være opmærksom på, at især kommunens udarbejdede vejledning om hjemmebesøg er den vejledning, færrest har synes var brugbar. Det skønnes derfor, at der er behov for en revision af denne vejledning. Desuden bør skolelederne opfordres til at opmuntre deres lærere til at gennemføre hjemmebesøg og sikre, at de får støtte til at gennemføre disse.

Skoleledelsen og resultatsamtalerne

De første resultatsamtaler gennemførtes i skoleåret 2006/07, men med et noget varierende resultat.

- Omkring halvdelen af skolelederne oplevede ikke, at resultatsamtalen gav udbytte. Der var for fleres vedkommende alene tale om informationsindhentning fra forvaltningens side, uden at det førte til eller efterfulgtes af en faglig dialog og sparring. Der skønnes derfor behov for en yderligere præcisering af, hvad indholdet i og forventningen til resultatsamtalerne skal være. Her er der behov for en central udmelding, da distriktscheferne tilsyneladende har meget forskellig opfattelse af, hvad indholdet i resultatsamtalerne skal være. Det samme gælder skolelederne.
- Der er stadig få lærere, der oplever, at deres skoleleder dukker op og følger undervisningen i klasserne. Der er også forholdsvis mange lærere, der ikke har teamsamtaler med deres leder, og hvor skolelederen heller ikke deltager i klassekonferencer omkring enkeltelever. Det samme billede ses ikke, når man spørger skolelederne, som er enige i, at de ikke dukker op i klasserne, men som i større omfang mener, at de gennemfører teamsamtaler og deltager i klassekonferencer. Her er der også behov for en gensidig forventningsafklaring samt en klar opfordring til skolelederne om at være opmærksomme på deres læreres behov for pædagogisk og faglig tilsyn og sparring.

2 Kommunens skriftlige vejledninger

2.1 Skolelederne

Skolelederne har for flertallets vedkommende sat sig ind i kommunens forskellige vejledninger, men de har især sat sig ind i »Elevplanen og evalueringsvejledningen« samt »Læsevejleder på skolen« og »AKT-vejleder på skolen«. Det er især også de vejledninger, de synes, at de har kunnet bruge i deres arbejde. Vejledningen om »Skole-hjem-samarbejde – hjemmebesøg« er den vejledning, som flest skoleledere synes, at de kun kunne bruge »i nogen grad«.

Tabel 2.1 Skoleledere: I hvilken grad har du sat dig ind i indholdet i følgende af kommunens vejledninger?

	Har læst grundigt	Har læst overfladisk	Kender den, men har ikke læst den	Kender den slet ikke	Total	
	%	%	%	%	N	
Læsevejleder på skolen	71	27	2	0	100	56
AKT-vejleder på skolen	75	25	0	0	100	56
Dokumentation af god evalueringspraksis.....	66	30	4	0	100	56
Skole-hjem-samarbejde – hjemmebesøg.....	66	30	4	0	100	56
Elevplanen og evalueringssamtalen	89	11	0	0	100	56
Evalueringsvejleder på skolen og i distriktet.....	46	45	5	4	100	56

Tabel 2.2 Skoleledere: I hvilken grad vurderer du, at kommunens vejledninger er anvendelige på din skole (under betingelse af læste sådanne)?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	N
Læsevejleder på skolen	59	39	2	100	54
AKT-vejleder på skolen	57	39	4	100	54
Dokumentation af god evalueringspraksis	46	54	0	100	54
Skole-hjem-samarbejde – hjemmebesøg	32	59	8	100	54
Elevplanen og evalueringssamtalen	61	37	2	100	54
Evalueringsvejleder på skolen og i distriktet	43	49	8	100	53

2.2 Lærerne

De færreste lærere har læst kommunens vejledninger grundigt. Den vejledning, de fleste lærere har sat sig ind i, er »Elevplanen og evalueringssamtalen«. Det er også især den vejledning samt vejledningen om AKT-vejlederen, de synes, de har kunnet bruge.

Tabel 2.3 Lærerne: Hvordan har du sat dig ind i indholdet i følgende af kommunens vejledninger?

	Har læst grundigt	Har læst overfladisk	Kender den, men har ikke læst den	Kender den slet ikke	Total	
	%	%	%	%	%	N
Læsevejleder på skolen	16	35	36	13	100	1156
AKT-vejleder på skolen	19	37	34	10	100	1156
Dokumentation af god evalueringspraksis	20	41	24	15	100	1136
Skole-hjem-samarbejde – hjemmebesøg	24	37	26	13	100	1147
Elevplanen og evalueringssamtalen	38	38	17	7	100	1155
Evalueringsvejleder på skolen og i distriktet ..	8	24	34	35	100	1137

Tabel 2.4 Lærerne: I hvilken grad synes du, at kommunens vejledninger har været anvendelige for dig? Blandt de lærere, som har læst vejledningen grundigt

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Total	
	%	%	%	%	N
Læsevejleder på skolen	16	44	48	100	560
AKT-vejleder på skolen	20	45	36	100	617
Dokumentation af god evalueringspraksis.....	9	48	43	100	645
Skole-hjem-samarbejde – hjemmebesøg.....	10	45	46	100	666
Elevplanen og evalueringssamtalen	12	51	36	100	841
Evalueringsvejleder på skolen og i distriktet..	6	44	50	100	338

2.3 Vejlederne

Vejlederne synes især, at »Læsevejleder på skolen« og »AKT-vejleder på skolen« har været anvendelige for dem i deres arbejde, men der er samtidig omkring en fjerdedel af vejlederne, der kun i »lille grad/slet ikke« synes, at samme vejledninger har været anvendelige for dem i deres arbejde.

Tabel 2.5 Vejledere: Hvordan har du sat dig ind i indholdet i følgende af kommunens vejledninger?

	Har læst grundigt	Har læst overfladisk	Kender den, men har ikke læst den	Kender den slet ikke	N
	%	%	%	%	N
Læsevejleder på skolen	53	32	13	2	68
AKT-vejleder på skolen	57	34	7	1	71
Dokumentation af god evalueringspraksis.....	48	34	15	3	67
Skole-hjem-samarbejde – hjemmebesøg.....	36	39	23	3	70
Elevplanen og evalueringssamtalen	54	33	9	4	69
Evalueringsvejleder på skolen og distriktet.....	33	35	23	9	65

Tabel 2.6 Vejledere: I hvilken grad synes du, at kommunens vejledninger har været anvendelige for dig i dit arbejde?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	N
	%	%	%	N
Læsevejleder på skolen	23	50	27	56
AKT-vejleder på skolen	23	53	23	64
Dokumentation af god evalueringspraksis.....	16	48	36	56
Skole-hjem-samarbejde – hjemmebesøg.....	7	43	50	54
Elevplanen og evalueringssamtalen	16	50	34	56
Evalueringsvejleder på skolen og i distriktet.....	17	42	42	53

3 Vejlederne på skolerne

3.1 Vejledernes organisatoriske placering og opgaver

På langt de fleste skoler er såvel AKT-vejlederne som læsevejlederne knyttet til specialcentret på skolen.

Tabel 3.1 Skolelederne: Hvordan er vejlederne aktuelt organisatorisk set placeret på skolen?

	Ja
	%
AKT-vejlederne er knyttet til pædagogisk center	7
AKT-vejlederne er knyttet til et AKT-center/et AKT-team	30
AKT-vejlederne – specialcentret	79
AKT-vejlederne er tilknyttet et vejledningscenter/en vejledningsgruppe, vi har her på skolen	7
Læsevejlederne er knyttet til pædagogisk center	16
Læsevejlederne er knyttet til specialcentret	70
Læsevejlederne er tilknyttet et vejledningscenter/en vejledningsgruppe, vi har her på skolen	5
Evalueringsvejlederne er knyttet til pædagogisk center	7
Evalueringsvejlederne er tilknyttet et vejledningscenter/en vejledningsgruppe, vi har her på skolen	7

Total antal, N = 56

Langt de fleste vejledere deltager i vejledernetværk med andre vejledere i distriktet, og en del indgår også i netværk med de andre vejledere på skolen.

Tabel Vejlederne: Vejledernetværk?

3.2

	AKT Vej- leder	Læsevej- leder	Evalue- ringsvejle- der
	%	%	%
Deltager du i et netværk med andre vejledere i distriktet?	70	73	54
Deltager du i et netværk på skolen med de andre vejledere?.....	52	58	46
Deltager du uden for skolen i et uformelt netværk med kolleger, som du kender fra uddannelsen eller andre steder fra?.....	30	11	14

Langt de fleste vejledere har drøftet deres arbejdsopgaver på skolen med kolleger, og lidt over halvdelen af vejlederne har sammen med deres skoleleder defineret deres arbejdsopgaver, og en del har også fået formuleret deres arbejdsopgaver skriftligt.

Tabel Vejlederne: Er dine vejledningsfunktioner og -opgaver beskrevet og/ eller drøftet?

3.3

	Ja	Nej	N
	%	%	
Vi har en skriftlig beskrivelse, vi selv har udarbejdet på skolen	43	57	68
Vi har haft en mundtlig drøftelse på et møde med alle lærerne om mine arbejdsopgaver.....	39	60	68
Vi henholder os alene til den vejledning, kommunen har udarbejdet.....	28	72	64
Jeg har haft en drøftelse med min skoleleder om mine opgaver, hvor vi sammen har defineret, hvad jeg skal arbejde med.....	59	41	64
Jeg har på et møde med alle lærerne fortalt om, hvad jeg kan tilbyde som vejleder	68	33	68
Mine opgaver har været drøftet med distriktet, undervisnings- og fritidschefen/-konsulenten	27	73	60

Lidt over halvdelen af vejlederne oplever også, at de får en god støtte fra deres skoleleder ved, at de regelmæssigt drøfter deres vejlederrolle med deres skoleleder, ligesom langt over halvdelen også oplever, at deres ledelse er opmærksom på deres løbende kompetenceudvikling som vejleder. De fleste oplever også, at de bliver brugt af deres skoleleder i ledelsesspørgsmål.

Tabel 3.4 Vejlederne: I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om skoleledelsens holdning til din vejlederrolle?

	I høj grad/ nogen grad	I lille grad/slet ikke	Ved ikke	N
	%	%	%	
Min ledelse støtter mig ved, at vi regelmæssigt drøfter min vejlederrolle	54	44	3	71
Min ledelse har inddraget mig i spørgsmål, der vedrører ledelsesopgaver på skolen (fx tilrettelæggelse af læseundervisningen og AKT-funktionen).....	64	34	1	70
Min ledelse er opmærksom på min løbende kompetenceudvikling, fx i form af videreuddannelsesmuligheder.....	66	26	9	71

3.2 Vejledernes vurdering af egen uddannelse

Vejlederne synes, at de især fik noget ud af den faglige del af deres uddannelse, mens udbyttet for en dels vedkommende var knap så godt på supervisions- og vejledningsmodulet. Ifølge interviewene synes de, at indholdet lå for langt fra deres hverdag, og at supervision ville gå for »tæt på lærerne«.

Især læsevejlederne (87%) og evalueringsvejlederne (86%) var i høj grad tilfredse med det faglige udbytte af første modul, mens især evalueringsvejlederne i høj grad var enige i, at supervisions- og vejledningsmodulet var noget, de fik noget ud af. Det var også især evalueringsvejlederne, der i høj grad synes, at de fik et udbytte i form af et kollegialt netværk.

Det var især de vejledere, der fik deres uddannelse i 2004, der var utilfredse med supervisions- og vejledningsmodulet, mens der blandt dem, der færdiggjorde deres uddannelse i 2005 og 2006, hvor indholdet var ændret grundet de første års evalueringer af modulet, var forholdsvis flere, der var tilfredse med udbyttet.

En vejleder giver denne baggrund for den relative utilfredshed med supervisions- og vejledningsmodulet:

Supervisionsmodulet var rigtig godt, men mest personligt. Det er ikke noget, man vil gå ud og anvende, da det er meget tidkrævende, og det er også meget svært at gå ind og spørge lærerne om de helt rigtige spørgsmål. Jeg synes ikke, det er alle mine kolleger, jeg vil kunne gå ind og supervisere på

den helt rigtige måde. Det kan også være, det er svært for læreren at blive superviseret, da det hurtigt kan blive meget personligt. Jeg vil bedre kunne gå ind og give noget faglig vejledning ud fra noget materiale eller ud fra reelle test...

En anden vejleder siger:

Supervisionskurset var dårligt og gav ikke redskaber til det praktiske, man skal ud på skolerne at lave. Det er for langt væk fra skoleverdenen. Det er mere psykologisk.

Litteraturen var god nok... Som teorimodul var det o.k., hvis man havde en psykologiske tilgang, men ikke til den hverdag vi står i.

Tabel 3.5 Vejlederne: I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om den uddannelse du har modtaget (pd-modulerne i vejledning)?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad	Slet ikke	N
	%	%	%	%	
Den faglige del (modul 1) var nyttig i forhold til min funktion som vejleder	77	23	-	-	70
Supervisions- og vejledningsmodulet (modul 2) var nyttig i forhold til min funktion som vejleder.....	45	34	17	4	71
Jeg fik noget ud af at være på uddannelse med kolleger og det netværk, jeg fik skabt i den forbindelse	61	29	9	-	70

Tabel 3.6 Vejlederne opdelt på uddannelsesår: I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om den uddannelse du har modtaget (pd-modulerne i vejledning)?

	Enig vedr. den faglige del ift. egne vejledning funktioner					Total	
	Uddannelsesår	I høj grad	I nogen grad	I lille grad	Slet ikke	%	N
	%	%	%	%	%		
Den faglige del (modul 1) var nyttig i forhold til min funktion som vejleder	2004	79	21	0	0	100	19
	2005	64	36	0	0	100	11
	2006	75	25	0	0	100	24
Total		74	26	0	0	100	54
Supervisions- og vejledningsmodulet (modul 2) var nyttig i forhold til min funktion som vejleder	2004	25	35	25	15	100	20
	2005	55	36	9	0	100	11
	2006	46	33	21	0	100	24
Total		40	35	20	5	100	55
Jeg fik noget ud af at være på uddannelse med kolleger og det netværk, jeg fik skabt i den forbindelse	2004	47	26	21	5	100	19
	2005	36	45	18	0	100	11
	2006	71	29	0	0	100	24
Total		56	31	11	2	100	54

3.3 Efterspørgsel og anvendelse af vejlederne

3.3.1 Set fra vejlederside

De fleste vejledere oplever, at der blandt lærerne er interesse for at modtage vejledning. Lærerne på skolerne har især bedt om vejledning omkring enkeltelever.

Det er især AKT-vejlederne, der har oplevet, at de har været efterspurgt blandt såvel lærerne som skolelederen på deres skole. Derimod er der blandt evalueringsvejlederne mere usikkerhed omkring deres funktion.

Evalueringsvejlederne, som skal yde vejledning til flere skoler i et distrikt, giver i fokusgruppeinterviewene udtryk for en del usikkerhed omkring deres vejledningsfunktion, og nogle føler, at de slet ikke bliver brugt. Nogle oplever desuden, at de mangler kendskab til deres funktion ude hos lærerne, og de er også selv usikre på, hvordan de skal komme i gang:

Jeg skal virke som evalueringsvejleder i distriktet og har fået 80 timer til det. Jeg er slet ikke blevet taget i brug på nogen måde. På fredag skal jeg til møde, hvor vi skal følge op på de kurser, folk har lavet, men som vi ikke selv har deltaget i. Vi ved ikke, hvad der har foregået på de kurser vi skal følge op på. Det er meget vanskeligt. Der er fire skoler ud over vores (i distriktet), der er med nu. De fire skoler, der har et udpluk af lærerne fra 5. til 9. klasse, har været på 30-timers fagligt evalueringskursus. Så er det meningen at vejlederne skal hjælpe med at følge op på den viden, folk har tilegnet sig på det kursus. Og vi skal kunne gå ud og sparre. Det er ikke meningen, at vi skal gå ud og lave et forløb, men vi kan gå ud og anbefale, hvordan tingene skal gribes an. Selvfølgelig har vi fået en masse viden, både fagligt, men også inden for det at vejlede, og det skal vi selvfølgelig sætte i spil. Det er dog lidt vanskeligt at følge op på noget, når man ikke ved, hvad der er foregået. Det virker lidt hul i hovedet, og derfor kan kurset hurtigt blive en discountudgave, da vi får et kursus, der normalt varer 30 timer på fire timer.

Målet er lige nu, at der skal være tre vejledere i alle distrikter, og man skal gå på tværs af alle skolerne. Det er fint nok – problemet er bare, at dem, der skal bruge os, ikke rigtig ved, hvad de skal bruge os til, og os, der skal bruges, er ikke klar over, hvordan vi skal sætte os selv i spil. Det er meget diffust p.t.

Tabel 3.7 Vejledere: Hvor ofte har du i det forløbne skoleår – indtil nu – modtaget anmodning om vejledning? (En gang kan være et forløb over flere timer, når det drejer sig om det samme spørgsmål/problem)

	Aldrig	En eller to gange	Tre eller fire gange	Fem-seks gange eller flere	N
	%	%	%	%	
Kolleger på min skole.....	12	21	18	49	67
Kolleger på andre skoler	70	20	7	3	60
Ledelsen på skolen	40	32	11	18	63
Distriktschefen.....	93	7	-	.	59

Tabel 3.8 Vejledere: Hvilken type vejledning har lærerne efterspurgt, og hvor ofte i indeværende skoleår – indtil nu?

	Aldrig	En eller to gange	Tre eller fire gange	Fem-seks gange eller flere	N
	%	%	%	%	
Vejledning om metoder	18	33	26	23	61
Vejledning om materialer	25	29	27	19	63
Vejledning omkring enkeltelever	23	12	22	43	65
Test og test tagning	41	19	11	29	63
At jeg gik ind og støttede/arbejdede med en elev eller en gruppe elever	33	14	16	38	64

Tabel 3.9 Vejledere: I hvilken grad vurderer du, at lærerne er interesseret i at modtage vejledning inden for dit felt?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad	Slet ikke	Ved ikke	N
	%	%	%	%	%	
Lærerne er interesserede i at få vejledning	39	53	6		3	72
Lærerne er tilbageholdende med at bede om hjælp, fordi de synes, de selv burde klare det ...	4	49	24	14	9	70
Lærerne er usikre på, hvad jeg kan tilbyde dem	7	51	25	10	7	71
Lærerne synes, at de mangler tid til at modtage vejledning	35	39	9	3	14	71

3.3.2 Set fra skolelederside

Skolelederne vurderer også, at det især er AKT-vejlederne, der har været efterspurgt af lærerne. De selv har også især efterspurgt AKT-vejlederen. Det er meget få skoleledere, der slet ikke synes, at de har haft behov for vejledning fra vejledernes side i deres opgaver som skoleleder (læsekurser fx).

Tabel 3.10 Skoleledere: I hvilken grad vurderer du, at lærerne på skolen har anvendt vejlederne på skolen i indeværende skoleår? Blandt de skoler, hvor skolelederen angiver, at der er adgang til den pågældende vejleder

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Ved ikke	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	%	N
AKT-vejleder.....	63	33	4	-	100	51
Læsevejleder.....	46	42	26	-	100	43
Evalueringsvejleder.....	5	15	70	10	100	20

Tabel 3.11 Skoleledere: I hvor mange tilfælde har du – i dit arbejde som skoleleder – selv gjort brug af vejlederne – i indeværende skoleår? Blandt de skoler, hvor skolelederen angiver, at der er adgang til den pågældende vejleder

	Et eller to tilfælde	Tre eller fire tilfælde	Fem- seks tilfælde eller flere	Jeg har ikke haft behov	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	%	N
AKT-vejleder?.....	10	29	62	-	100	52
Læsevejleder?.....	11	36	45	7	100	44
Evalueringsvejleder?.....	25	40	15	20	100	20

3.4 Vejledningens betydning for arbejdet med elever med vanskeligheder

Indsatsen for at uddanne vejledere på skolerne henter naturligvis legitimitet i sin betydning for skolens forskellige aktiviteter. Ikke mindst er etableringen af vejledere rettet mod en forbedring for de svageste elever. Uddannelsen af vejledere er således en væsentlig del af interventionen for bedre kvalitet i folkeskolen generelt og specifikt i forhold til de svage elever.

Alle har overvejende en positiv vurdering af mulighederne for at hente hjælp hos vejlederne og af udbyttet af denne hjælp.

3.4.1 Set fra lærernes side

Lidt over halvdelen af lærerne har anvendt og har »i høj grad eller i nogen grad« haft udbytte af vejledningen med hensyn til håndtering af urolige og vanskelige elever. Desuden i form af, at de sætter tidligere ind over for elever med læsevanskeligheder.

Tabel 3.12 Lærerne: I hvilken grad mener du, at etableringen af vejledere på skolen har betydning for dit arbejde? Blandt de lærere, der har modtaget vejledning

	I høj grad/i nogen grad	I mindre grad/slet ikke	Total	
	%	%	%	N
Jeg er bedre til at håndtere urolige og vanskelige elever	57	43	100	701
Jeg sætter tidligere ind over for elever med læsevanskeligheder	63	37	100	662

Det er især AKT-vejlederne, der har været hjælp at hente hos, ligesom det også er den type vejledning, der også er mest udbygget på skolerne.

Men ellers henter lærerne især hjælp fra skolens specialcenter (hvor AKT-vejleder og læsevejleder ofte også har deres organisatoriske tilknytning.).

Tabel 3.13 Lærerne: Hvordan har dine muligheder for hjælp været i dette skoleår, når du har haft elever med alvorlige faglige, disciplinære eller sociale problemer? Blandt de lærere, der har modtaget vejledning

	Meget gode/gode	Mindre gode/dårlige	Total	
	%	%	%	N
Hjælp fra AKT-vejlederen/-funktionen på skolen	74	26	100	766
Hjælp fra læsevejleder	73	27	100	568
Hjælp fra evalueringsvejleder.....	37	63	100	217
Hjælp fra konfliktmægler ¹	67	33	100	343

1 Der er 18 skoler, der har konfliktmægler.

Tabel 3.14 Lærerne: Hvordan har dine muligheder for hjælp været i dette skoleår, når du har haft elever med alvorlige faglige, disciplinære eller sociale problemer? Alle lærere

	Meget gode/gode	Mindre gode/dårlige	Ikke relevant	Total	
	%	%	%	%	N
Hjælp fra mine lærerteam	83	10	7	100	1135
Hjælp fra skolens ledelse	65	25	11	100	1121
Hjælp fra kolleger på skolen.....	84	8	7	100	1130
Hjælp fra skolens psykolog	30	39	31	100	1081
Hjælp fra specialcentret.....	54	20	27	100	1099
Hjælp fra sprogcentret.....	50	19	31	100	1089

Desuden henter lærerne hjælp fra deres lærerteam og kolleger, og i mindre omfang hos deres skoleledelse. Skolens psykolog har spillet en endnu mindre rolle.

Skolepsykologen kan tværtimod opleves som en flaskehals i arbejdet med de vanskelige elever, og i interviewet med vejlederne (december 2006) gives der udtryk for dyb frustration over skolepsykologens funktion:

I de fire år jeg har siddet, har psykologen været nede én gang for at se på et barn. Resten af gangene har det været på journaler, og hvad vi har sagt. Det er svært at fortælle lærerkollegaerne, at de ikke kan få en psykolog ud. De må nøjes med mig. Det betyder, at lærerne får overdraget en slags psykologfunktion. Der, hvor psykologen har en rigtig vigtig rolle, er til visitering videre i systemet. Vi har elever, som vi gerne vil have placeret andre steder. Lærerne er frustreret over at have elever siddende, som fungerer vildt dårligt, som måske skal placeres på behandlingshjem eller specialklasse. Tingene kan ikke komme i gang, før at psykologen har været inde over. Uanset, hvor kompetent man er som vejleder, vil man ikke kunne komme videre i processen, før psykologen bliver inddraget.

Det kunne sparre nogle frustrationer, hvis vi kunne gå til psykologen og få vejledning.

Der går meget tid og mange beskrivelser, som vi har på fornemmelsen ikke bliver læst eller forholdt sig til. Man føler, man skriver og skriver, og hvis sagen så først bliver taget op 1½ år efter, skal man alligevel skrive nye beskrivelser.

Tabel 3.15 Lærerne: Muligheder for hjælp fra *AKT-vejleder* ved elever med alvorlige faglige, disciplinære eller sociale problemer og udbyttet heraf

		Hvordan har dine muligheder for hjælp fra AKT været i dette skoleår, når du har haft elever med alvorlige faglige, disciplinære eller sociale problemer?			Total	
		Meget gode/gode	Mindre gode/dårlige	Ikke relevant/har ingen		
		%	%	%	%	N
Med vejlederne er jeg blevet bedre til at håndtere urolige og vanskelige elever	I høj grad	78	9	14	100	104
	I nogen grad	78	13	9	100	278
	I mindre grad	57	27	17	100	179
	Slet ikke	39	36	25	100	109
	Har ikke modtaget vejledning	28	16	56	100	387
Total		52	18	30	100	1057

Tabel 3.16 Lærere: Muligheder for hjælp fra *læsevejleder* ved elever med alvorlige faglige, disciplinære eller sociale problemer og udbyttet heraf

		Hvordan har dine muligheder for hjælp fra læsevejleder været i dette skoleår, når du har haft elever med alvorlige faglige, disciplinære eller sociale problemer?			Total	
		Meget gode/gode	Mindre gode/dårlige	Ikke relevant/har ingen		
		%	%	%	%	N
Med vejlederne er jeg blevet bedre til tidlig indsats over for elever med læsevanskeligheder	I høj grad	76	11	14	100	154
	I nogen grad	60	16	23	100	240
	I mindre grad	43	29	29	100	146
	Slet ikke	26	20	54	100	89
	Har ikke modtaget vejledning	15	9	76	100	371
Total		13	15	45	100	1000

3.4.2 Set fra vejledernes side

Vejledernes egen vurdering af, i hvilken grad lærerne i kraft af vejledningen er blevet bedre til at håndtere urolige og vanskelige elever og til at sætte tidligt ind over for elever med læsevanskeligheder er i langt højere grad positiv, idet op til tre fjerdedele af vejlederne vurderer, at etableringen af vejledningen har haft positiv betydning for lærerne.

Tabel 3.17 Vejlederne: I hvilken grad mener du, at etableringen af vejledere har betydning for lærerne?

	I høj grad/i nogen grad	I lille grad/slet ikke	Ved ikke	Total	
	%	%	%	%	N
Lærerne håndterer urolige og vanskelige elever bedre	64	15	22	100	69
Lærerne sætter tidligere ind over for elever med læsevanskeligheder	71	4	25	100	68

3.4.3 Set fra skoleledernes side

Set fra skoleledernes side, er det stort set alle skoleledere, der mener, at etableringen af vejledere på skolen har haft positiv betydning. I samme omfang mener de også, at lærerne har gode muligheder for at hente hjælp hos AKT-vejleder og hos læsevejleder i det omfang, der er en sådan på skolen.

Med hensyn til at hente hjælp hos skolens ledelse og kolleger vurderer stort set alle skoleledere, at lærerne har gode muligheder for at hente hjælp.

Derimod er det de få skoleledere, der mener, at lærerne kan hente hjælp fra skolens psykolog, når de har vanskelige elever. Det sidste harmonerer godt med lærernes opfattelse.

Tabel 3.18 Skolelederne: I hvilken grad mener du, at etableringen af vejledere på skolen har betydning for skolens arbejde? Skoleledere på skoler med vejledere

	I høj grad/i nogen grad	I lille grad/slet ikke	Ved ikke	Vi har ingen vejleder	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	%	N
Vi er blevet bedre til at sætte ind over for urolige og vanskelige elever.....	93	4	0	4	100	53
Vi sætter tidligere ind over for elever med læsevanskeligheder	84	4	0	12	100	51

Tabel 3.19 Skolelederne: Hvordan er lærernes muligheder for at hente hjælp i deres undervisning i dette skoleår, når de har haft elever med alvorlige faglige, disciplinære eller sociale problemer? Skoleledere på skoler med vejledere

	Meget gode/gode	Mindre gode/dårlige	Ved ikke	Vi har ingen	Total	
	%	%	%	%	%	N
Hjælp fra AKT-vejleder/AKT-funktionen på skolen	93	4	2	2	100	55
Hjælp fra læsevejleder	70	6	2	20	100	54
Hjælp fra evalueringsvejleder.....	20	16	2	55	100	49
Hjælp fra konfliktmægler	32	4	6	58	100	52

Tabel 3.20 Skolelederne: Hvordan er lærernes muligheder for at hente hjælp i deres undervisning i dette skoleår, når de har haft elever med alvorlige faglige, disciplinære eller sociale problemer?

	Meget gode/gode	Mindre gode/dårlige	Ved ikke	Total	
	%	%	%	%	N
Hjælp fra deres lærerteam	94	4	2	100	56
Hjælp fra skolens ledelse	96	2	2	100	56
Hjælp fra kolleger på skolen.....	96	2	2	100	56
Hjælp fra skolens psykolog	54	43	2	100	56
Hjælp fra specialcentret.....	85	13	2	100	55
Hjælp fra sprogcentret.....	83	4	2	100	55

3.5 Betydning af vejlederne: Evaluering, metoder og faglig sparring

De lærere, som har modtaget vejledning, mener, at de især sparrer mere fagligt med deres kolleger, og at de er blevet opmærksomme på nye metoder og værktøjer i deres undervisning, men flertallet mener, at det kun gælder »i nogen grad«. Der er færrest, der mener, at de er blevet bedre til at evaluere egen undervisning i kraft af den vejledning, de har modtaget.

Langt de fleste vejledere mener, at lærerne på alle områder er blevet bedre, men ligesom lærerne vurderer de, at det kun gælder »i nogen grad«.

En forklaring på, at lærere og vejledere overvejende vurderer, at vejledningen ikke har haft så stor betydning for lærerne, knytter sig antagelig til, at det tidsmæssigt og praktisk er svært at få skabt rum til at modtage vejledningen. Og det understreges, at der ikke skal afholdes flere og nye

mødeaktiviteter på skolen.

Vejledere fra interview december 2006 udtrykker det således:

Men vejledningen får kun betydning, hvis skolerne kan finde ud af at udnytte de ressourcer. Det, der kan være problemet, er, at hvis det ikke er indarbejdet i deres tid, så har de ikke mulighed for at anvende vejledning.

Virkeligheden er, når man kigger ind på lærerværelserne ved 15-16-tiden, arbejder lærerne altså stadig. Der er kommet meget mere arbejde til lærerne, og det vil sige, når lærerne kan sidde og sortere i deres opgaver, så bliver evalueringerne pillet ud, og siger man, at man ikke har tid til at tage imod vejledning, medmindre det er akut...

Jeg ved, at læsevejlederne hos os deltager i teammøder og har lavet læsekonference for forskellige klassetrin. Jeg tror, det er en fordel, hvis vejlederne kan finde nogle eksisterende fora, der er på skolen – fagudvalg, teammøder etc. Man skal ikke opfinde nye møder. Det vil det være svært at finde tid til.

Tabel 3.21 Lærerne: I hvilken grad mener du, at etableringen af vejledere på skolen har betydning for dit arbejde?

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad/slet ikke	Har ikke modtaget vejledning	Total	
	%	%	%	%	%	N
Jeg er bedre til at evaluere min egen undervisning.....	7	25	28	41	100	1091
Jeg er mere opmærksom på nye metoder og værktøjer i min undervisning.....	12	30	27	32	100	1095
Jeg sparrer fagligt mere med mine kolleger.....	19	27	28	27	100	1096

Tabel 3.22 Vejlederne: I hvilken grad mener du, at etableringen af vejledere har betydning for lærerne?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Ved ikke	N
	%	%	%	%	
Lærerne evaluerer egen undervisning bedre	13	43	15	29	68
Lærerne er mere opmærksomme på nye metoder og værktøjer i deres undervisning	16	49	19	16	69
Lærerne er bedre til at sparre fagligt med hinanden.....	13	49	14	24	70

Flere af skolelederne har derimod en overvejende meget positiv vurdering af vejledningens betydning på skolen på alle de tre adspurgte områder: evaluering, metoder og indbyrdes faglig sparring blandt lærerne.

Tabel 3.23 Skoleledere: I hvilken grad mener du, at etableringen af vejledere på skolen har betydning for skolens arbejde?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad /slet ikke	Ved ikke	Vi har ingen vejledere	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	%	%	N
Det har styrket evalueringskulturen på skolen	21	37	14	0	29	100	52
Det har styrket vores metodeudvikling....	27	46	21	0	6	100	52
Lærerne er blevet bedre til at sparre fagligt med hinanden.....	20	46	20	8	6	100	50

4 Lærernes efteruddannelse

De lærere, der har været på efteruddannelse, oplever, at de især har haft stort fagligt (69%) og socialt udbytte (59%). Dernæst er oplevelsen, at de »i høj eller i nogen grad« er blevet bedre til kollegial supervision og bedre til at samarbejde på tværs af fag omkring børnenes læsefærdigheder samt til at evaluere egen undervisning.

Der er fra skoleledernes side også en meget positiv oplevelse af skolens udbytte af, at lærerne har været på efteruddannelse. Skoleledernes vurdering er den samme som lærernes, nemlig at lærerne især har haft et personligt fagligt og socialt udbytte, mens de er mere usikre på, hvorvidt lærerne er blevet bedre til kollegial supervision, og til at samarbejde på tværs af fag omkring børnenes læsefærdigheder og til at evaluere på egen undervisning (56%). På denne måde er formålet med uddannelsen langt hen ad vejen blevet imødekommet.

Vejlederne oplever en generel øget interesse for at modtage vejledning fra deres side. Det gælder især læsevejlederne, som også oplever, at lærerne er blevet mere interesseret i faglig sparring.

Tabel Lærerne: I hvilken grad har du haft udbytte af efteruddannelsen? (Obs!

4.1 *Besvaret af de lærere, der har deltaget i efteruddannelsen)*

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad/slet ikke	Ved ikke	Total	
	%	%	%	%	%	N
Jeg har personligt haft et fagligt udbytte	40	29	23	8	100	676
Jeg har personligt haft et socialt udbytte af at være på kursus sammen med kolleger.....	24	35	32	9	100	665
Jeg er blevet bedre til kollegial supervision	8	23	49	19	100	653
Jeg er blevet bedre til at samarbejde på tværs af fag omkring børnenes læsefærdigheder	10	28	43	20	100	643
Jeg er blevet bedre til at evaluere min egen undervisning	16	40	33	11	100	661
Jeg har haft anden form for udbytte, skriv hvad	14	10	19	57	100	155

Tabel Skoleledere: I hvilken grad vurderer du, at lærerne og skolen har haft

4.2 nytte af efteruddannelsen?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Ved ikke	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	%	N
Lærerne har personligt haft et fagligt udbytte	61	28	0	11	100	36
Lærerne har personligt haft et socialt udbytte af at være på kursus sammen med kolleger	40	40	6	14	100	35
Lærerne er blevet bedre til kollegial supervision.....	22	44	19	14	100	36
Lærerne er blevet bedre til at samarbejde på tværs af fag omkring børnenes læsefærdigheder.....	17	46	9	29	100	35
Lærerne er blevet bedre til at evaluere deres egen undervisning.....	9	51	11	29	100	35
Skolen har samlet set haft fagligt udbytte af lærernes efteruddannelse	32	38	9	21	100	34

Tabel Vejledere: I hvilken grad vurderer du, at lærernes efteruddannelse i

4.3 evaluering og læsning har øget deres interesse for at modtage/bede om vejledning?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Har ikke deltaget i efteruddannelsen	N
	%	%	%	%	
Lærernes efteruddannelse har øget deres interesse for at bede om/modtage vejledning.....	11	38	24	29	56
Lærernes efteruddannelse har øget deres interesse for gensidig faglig sparring	13	45	14	29	56

5 Skole-hjem-samarbejdet

5.1 Forældrekarakteristik

Ifølge langt de fleste klasselærere kommer forældrene i deres klasse »i høj grad« til forældrekonsultationerne, mens det kniber mere med forældremøderne. De fleste forældre interesserer sig også for deres barns trivsel og faglige udbytte nævnt i prioriteret rækkefølge. Set fra de fleste læreres side samarbejder de fleste forældre også i høj eller nogen grad godt med lærerne.

Det samme billede ses blandt skolelederne, når de skal vurdere deres forældre og forældresamarbejdet på skolen.

Samtidig er der en tredjedel af lærerne, der mener, at forældrene i deres klasse kun i mindre grad eller slet ikke hjælper deres barn med lektielæsning.

En tredjedel af skolelederne mener, at de fleste af forældrene på deres skole kan karakteriseres ved, at de kun i mindre grad eller slet ikke kan hjælpe deres børn med lektielæsning, og halvdelen vurderer, at de fleste forældre på deres skole har svært ved at hjælpe deres børn med lektielæsning. På denne måde tegner der sig et billede af en forholdsvis stor andel skoler, hvor det kniber for de fleste forældre at støtte deres børn med hjælp til lektielæsning.

Tabel 5.1 Klasselærerne. I hvilken grad synes du, at følgende udsagn karakteriserer de fleste forældre i den klasse, du er klasselærer for eller underviser mest i? (*Kun besvarelser fra klasselærere*)

De fleste af forældrene i klassen...	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad/slet ikke	Total	
	%	%	%	%	N
kommer til forældremøder i klassen	46	41	13	100	799
kommer til forældrekonsultationer (skole-hjem-samtaler)	78	20	1	100	800
samarbejder godt med lærerne	47	44	10	100	792
interessere sig for, hvad der sker i klassen	37	43	19	100	796
føler et medansvar for, at hele klassen fungerer godt socialt	26	42	31	100	795
hjælper deres børn med lektielæsning	12	52	35	100	767
interessere sig for deres barns faglige udbytte af undervisningen	39	48	14	100	794
interessere sig for deres barns trivsel.....	56	38	6	100	788

Tabel 5.2 Skolelederne: I hvilken grad synes du, at de fleste af forældrene på skolen kan karakteriseres på følgende måde?

De fleste forældre på skolen....	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Ved ikke	Total	
	%	%	%	%	%	N
kommer oftest til forældremøder i klassen	29	58	13	0	100	55
kommer altid til forældrekonsultationer (skole-hjem-samtaler)	69	30	2	0	100	54
samarbejder godt med lærerne	43	50	7	0	100	54
interessere sig meget for, hvad der sker på skolen	38	47	13	2	100	55
hjælper deres børn med lektielæsning	9	57	32	2	100	53
har svært ved at hjælpe eleverne med lektielæsning.....	15	33	50	2	100	54
interessere sig for deres barns faglige udbytte af undervisningen	46	50	4	0	100	54
interessere sig for deres barns trivsel	55	42	4	0	100	55

5.2 Skolernes holdninger til og erfaringer med hjemmebesøg

Ønsket fra Københavns Kommune er, at der gennemføres hjemmebesøg i 25% af alle hjem, og der er afsat penge til dette formål.

I første devaluering angav to tredjedele af skolelederne, at de forventede, at ønsket om at styrke forældresamarbejdet ville lykkes.

I anden devaluering angiver 12% af lærerne (145 lærere), at de har været på hjemmebesøg. Derudover angiver 10% af lærerne (111), at de har planlagt hjemmebesøg senere i skoleåret.

Hjemmebesøgene er således så småt er ved at komme i gang på skolerne i februar-marts 2007, som er det tidspunkt, hvor spørgeskemaundersøgelsen gennemføres. På 17 skoler er der slet ingen lærere, der har været på hjemmebesøg februar-marts 2007, men det er kun 7 skoler, hvor der heller ikke er nogen lærere, der har planlagt at gennemføre hjemmebesøg senere på året.

Samlet er det en femtedel af de deltagende lærere, der har eller har planlagt at gennemføre hjemmebesøg i skoleåret 2006/07. Der er således både skoler, hvor op til 17 lærere har gennemført eller har planlagt at gennemføre hjemmebesøg og skoler, hvor det kun er en enkelt lærer, der har eller har planlagt at gennemføre hjemmebesøg.

I evalueringen er der indledningsvist spurgt til de generelle erfaringer med og holdning til hjemmebesøg blandt lærere og skoleledere.

Blandt lærerne er der en del lærere, som svarer »ved ikke« på spørgsmålene om skolens og egne erfaringer og holdninger til hjemmebesøg, fx svarer 60% af lærerne, at de ikke ved, om de kan hente støtte hos deres skoleleder til at gennemføre hjemmebesøg.

Lærerne oplever ikke i særligt stort omfang, at de opmuntres af skolens ledelse til at gennemføre hjemmebesøg, ligesom de heller ikke mener, at de kan hente hjælp og støtte hos skoleledelsen til at gennemføre hjemmebesøg. 21% af lærerne oplever, at de opmuntres og støttes af ledelsen på deres skole, mens 38% mener det stik modsatte. De er derimod enige i udsagnet om, at der på deres skole ikke er tradition for at tage på hjemmebesøg (45% af lærerne). En del lærere (38%) er også enige i udsagnet om, at det giver et bedre udbytte for læreren, hvis skole-hjem-samtalen gennemføres på skolen. Kun en femtedel er kun i mindre grad eller slet ikke enig i udsagnet. Endelig mener en del lærere (35%) også, at hjemmebesøg kan gå ud over deres familieliv og fritidsaktiviteter. Der er således en del lærere, der ikke umiddelbart synes, at hjemmebesøg er en god idé.

Lidt over halvdelen af skolelederne oplyser, at deres skole ikke har tradition for hjemmebesøg, men langt de fleste skoleledere vurderer alligevel, at forældrene er motiverede for at få hjemmebesøg, og at lærerne på

deres side er motiverede for at tage på hjemmebesøg. Kun forholdsvis få skoleledere vurderer, at lærerne synes, at det går ud over deres fritid at skulle foretage hjemmebesøg.

Dette kan være forklaringen på, at en del lærere ikke oplever, at de opmuntres af deres ledelse til at tage på hjemmebesøg, måske fordi de fleste skoleledere vurderer, at lærerne er motiverede for hjemmebesøg og derfor ikke behøver opmuntring.

Skolelederne (60%) mener samtidig, at lærerne er lidt nervøse for at skulle ud i hjem hos forældre, de ikke kender så godt, men kun få skoleledere (24%) mener alligevel, at lærerne har svært ved at finde ud af, hvordan de skal gennemføre hjemmebesøget. Tolkebistand synes kun få skoleledere (5%) er noget, der er svært at få etableret, hvis der er behov for det.

Set fra skolelederside synes der således ikke at være de store barrierer for at gennemføre hjemmebesøg, mens lærerne synes mere tøvende. Det er dog her værd at bemærke, at 41% af skolelederne i høj eller nogen grad mener, at det giver bedre udbytte, at skole-hjem-samtalerne gennemføres på skolen.

Så spørgsmålet er i høj grad, hvor stor motivationen og interessen er på skolerne for at gennemføre hjemmebesøg.

Tabel Lærerne: I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om hjemmebe-
5.3 søg?

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad/ slet ikke	Ved ikke	Total	
	%	%	%	%	%	N
Jeg opmuntres af skolens ledelse til at gennemføre hjemmebesøg.....	9	13	38	41	100	990
Jeg kan hente god støtte og hjælp fra skolens ledelse til at gennemføre hjemmebesøg.....	9	13	18	60	100	989
Jeg er lidt nervøs for at skulle ud i hjem, hvor jeg ikke kender forældrene godt	5	13	53	29	100	997
Jeg har svært ved at finde ud af, hvordan jeg skal gennemføre hjemmebesøget	6	10	49	35	100	988
Det er svært at få en tolk med på hjemmebesøg, fordi der ikke er penge til det....	3	6	22	69	100	978
Det er svært at få tolkebistand, fordi vi ikke har en tolk, vi kan bruge	3	6	27	65	100	976
Det går ud over mit familieliv og fritidsaktiviteter, hvis jeg skal tage på hjemmebesøg, fordi det foregår sent om eftermiddagen/eller om aftenen	17	18	33	32	100	987
Jeg synes, det giver bedre udbytte for mig, at skole-hjem-samtalerne gennemføres her på skolen.....	23	16	19	41	100	993
Vi har ikke tradition for at tage på hjemmebesøg her på skolen.....	34	11	30	24	100	992

Tabel 5.4 Skoleledere: I hvilken grad synes du, at følgende er tilfældet?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/ slet ikke	Ved ikke	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	%	N
Forældrene er motiverede for at modtage hjemmebesøg.....	23	36	25	16	100	44
Lærerne er motiverede for at tage på hjemmebesøg.....	11	58	22	9	100	45
Lærerne er lidt nervøse for at skulle ud i hjem, hvor de ikke kender forældrene godt.....	2	58	27	13	100	45
Lærerne har svært ved at finde ud af, hvordan de skal gennemføre hjemmebesøget.....	4	20	64	11	100	45
Lærerne har svært ved at få en tolk med på hjemmebesøg, fordi der ikke er penge til det	5	0	67	30	100	44
Lærerne har svært ved at få tolkebistand, fordi vi ikke har en tolk, vi kan bruge.....	2	5	73	21	100	44
Lærerne synes, at det går ud over deres fritid, hvis de skal tage på hjemmebesøg, fordi det foregår om eftermiddagen/eller om aftenen.....	2	16	69	13	100	45
Skolen synes, at det giver bedre udbytte, at skole-hjem-samtalerne gennemføres her på skolen.....	18	23	39	21	100	44
Skolens holdning er, at hjemmebesøg foretages hos familier, der selv har udtrykt ønske om hjemmebesøg	13	24	49	13	100	45
Skolen har ikke tidligere haft tradition for at tage på hjemmebesøg	31	22	40	7	100	45

5.3 Lærere, der har været på hjemmebesøg

Der er 145 af undersøgelsens lærere, der har været på hjemmebesøg i det forløbne år. Det er 12% af de deltagende lærere.

De lærere, der har været på hjemmebesøg, har altovervejende meget positive holdninger til det at foretage hjemmebesøg. De er i høj grad enige i, at man som lærer opnår en god kontakt med forældrene (59%), når man snakker med dem i deres eget hjem.

De fleste mener også, at forældrene i høj eller nogen grad er motiverede for hjemmebesøg (76%), og at de kan sparre fagligt med kolleger vedr. hjemmebesøg (68%).

Med udgangspunkt i deres konkrete erfaringer med hjemmebesøg, er stort set alle lærerne, der har foretaget hjemmebesøg, enige i følgende udsagn: Forældrene var glade for hjemmebesøget (92%), de som lærere fik

etableret en god kontakt med forældrene (89%) og de fik snakket om barnets undervisningssituation på en konstruktiv måde (85%).

Tabel 5.5 Lærere: I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om hjemmebesøg? Blandt de lærere, der har gennemført hjemmebesøg

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad/slet ikke	Ved ikke	Total	
	%	%	%	%	%	N
Forældrene er motiverede for at modtage hjemmebesøg.....	37	39	18	6	100	142
Jeg opnår en god kontakt med forældrene, når jeg snakker med dem i deres eget hjem	59	26	7	9	100	143
Jeg har gavn af at udveksle erfaringer med kolleger om hjemmebesøg.....	30	38	15	16	100	138

Tabel 5.6 Lærere: I hvilken grad synes du samlet set, at følgende udsagn karakteriserer hjemmebesøgene? Blandt de lærere, der har gennemført hjemmebesøg

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	Total	
	%	%	%	%	%	%	N
Forældrene var glade for hjemmebesøget ..	67	25	3	2	3	100	141
Jeg fik etableret en god kontakt med forældrene.....	63	26	7	1	2	100	140
Jeg fik snakket med forældrene om deres barns undervisningssituation på en konstruktiv måde ..	57	28	9	5	1	100	138
Andet, skriv hvad.....	5	74	0	0	16	100	126

6 Skoleledelsen og ledelsesfunktionerne

6.1 Kvaliteter i skoleledelsen

Det er et led i Ktf at styrke skoleledelsen. I den forbindelse forventes det, at skolelederne bruger tid på at følge undervisningen i klasserne og yde supervision til lærerne.

I første devaluering angav et stort flertal af skolelederne samt af de lærere og børnehaveklasseledere, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen, at skolelederen kun i lille omfang fulgte undervisningen i klasserne, og næsten lige så mange tilkendegav, at skolelederen ikke brugte tid på supervision.

Det samme billede ses i anden devaluering.

Kun få lærere (16%) er enige i udsagnet om, at deres skoleleder bruger tid på at følge undervisningen i klasserne. Kun forholdsvis få lærere mener (34%), at skoleledelsen bruger tid på individuel vejledning af lærerne. Det samme gælder ledelsens afholdelse af lærerteammøder (51%) og deltagelse i klassekonferencer (31%).

Lærerne oplever derimod, at de bliver involveret i beslutninger, der vedrører deres job (84%) og i udarbejdelsen af skolens virksomhedsplan (80%), ligesom de også oplever, at skoleledelsen sikrer, at årsplaner afleveres (88%).

Tabel Lærerne: I hvilken grad synes du, at følgende udsagn karakteriserer
6.1 ledelsen på din skole?

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad/ slet ikke	Total	
	%	%	%	%	N
Skoleledelsen bruger tid på at følge undervisningen i klasserne	2	14	85	100	1151
Skoleledelsen bruger tid på individuel vejledning af lærerne	5	29	67	100	1141
Skoleledelsen involverer lærerne i udarbejdelsen af udviklingsplanen for skolen ved drøftelse af denne på møder o.l.	42	38	20	100	1148
Skoleledelsen involverer mig i de beslutninger, der vedrører mit job som lærer (fx fagfordeling og skema-lægning).....	43	41	16	100	1131
Skoleledelsen holder lærerteammøder med lærerne omkring den enkelte klasse.....	19	32	50	100	1150
Skoleledelsen deltager i klassekonferencerne omkring eleverne i den enkelte klasse.....	10	21	68	100	1112
Skoleledelsen sikrer, at der afleveres årsplaner for undervisningen i alle klasser.....	62	26	13	100	1147

I lighed med lærerne er skolelederne enige i, at de ikke følger undervisningen i klasserne ved deres tilstedeværelse. Derimod har skolelederne en lidt anden holdning til, hvor meget de støtter de enkelte lærere. De fleste (79%) mener, at de yder individuel vejledning, og at de holder lærerteammøder (88%) samt deltager i klassekonferencer (72%).

Tabel 6.2 Skolelederne: I hvilken grad synes du, at følgende udsagn karakteriserer ledelsen af skolen?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	N
Skoleledelsen bruger tid på at følge undervisningen ved tilstedeværelse i klasserne	4	29	67	100	51
Skoleledelsen bruger tid på at følge undervisningen i klasserne ved løbende samtaler med lærerne	16	78	6	100	51
Skoleledelsen bruger tid på individuel vejledning af lærerne	20	59	22	100	51
Skoleledelsen involverer lærerne i udarbejdelsen af udviklingsplanen for skolen ved drøftelse af denne på møder o.l.	67	31	2	100	51
Skoleledelsen involverer lærerne i de beslutninger, der vedrører den enkeltes job som lærer (fx fagfordeling og skemalægning)	84	16	0	100	50
Skoleledelsen holder lærerteammøder med lærerne omkring den enkelte klasse	52	36	12	100	50
Skoleledelsen deltager i klassekonferencerne omkring eleverne i den enkelte klasse	33	39	28	100	49
Der er et krav om, at lærerne hvert år udarbejder en årsplan for deres egen undervisning	86	6	8	100	50
Der er et krav om, at hvert lærerteam hvert år udarbejder en fælles årsplan i teamet for deres undervisning i den enkelte klasse	84	14	2	100	50
Der er en fast skabelon for indholdet i lærernes årsplan, som lærerne skal følge	20	39	42	100	51
Der er en forventning om, at lærerne anvender skolens udviklingsplan som ramme for udarbejdelsen af deres årsplan	56	34	10	100	50
Der er et krav om, at lærerne i deres årsplan beskriver, hvordan de evaluerer deres undervisning....	57	22	22	100	51

6.2 Resultatsamtalerne efteråret 2006

Som led i Ktf-projektet skulle skolelederne have resultatsamtaler med skolechefen i distriktet. Formålet med disse samtaler var, at skolelederen skulle gøre rede for skolens resultater, herunder arbejdet med evalueringspraksis og skolens tiltag i forhold til elever, der ikke har nået det af forvaltningen fastsatte minimumsniveau for læsning. De skoler, hvor eleverne ikke opnåede det fastsatte minimumsniveau, eller hvor der var problemer omkring evalueringspraksis, skulle støttes i deres udvikling.

I det følgende er det resultatsamtalerne, der gennemførtes i efteråret 2006, som evalueres (i 2007 er koncept og sammenhæng for resultatsamtalerne ændret).

Skolelederne er i evalueringen delt i spørgsmålet om, hvorvidt de forventer, at resultatsamtalerne vil styrke skolen fagligt og kvalitetsmæssigt. To tredjedele af skolelederne vurderer, at de er forberedte på at anvende resultatsamtalerne i skolens udvikling, mens en tredjedel ikke mener, at det er tilfældet.

I spørgeskemaundersøgelsen med skolelederne i anden devaluering spurgtes bl.a. til skoleledernes personlige udbytte af resultatsamtalen, samtaltens betydning for evt. nye eller ændrede aktiviteter på skolen, samt hvorvidt de havde fået faglig sparring omkring deres skole i samtalen.

Set ud fra besvarelsenerne har resultatsamtalerne for lidt over halvdelen af skolelederne (59%) i høj eller nogen grad givet udbytte, mens de resterende 41% af skolelederne ikke synes, at samtalen har givet noget udbytte. Dette svarer noget til det forventede året før.

Blandt de skoleledere, der synes, at de har fået et udbytte af resultatsamtalen og forberedelsen til denne (45% af skolelederne) har samtalen især givet skolelederen udbytte i form af øget indsigt i skolens praksis. Men kun i de færreste tilfælde har resultatsamtalen ført til egentlige ændringer på skolen.

I interview med otte skoleledere fra de otte forskellige distrikter i kommunen viser der sig et lige så nuanceret billede af skoleledernes udbytte af samtalerne.

Halvdelen af de interviewede skoleledere følte, at samtalerne havde været meget givende i kraft af, at samtalen og forberedelsen til denne havde gjort dem mere bevidst om forhold på skolen, og givet dem ideer til ændringer på skolen, mens den anden halvdel ikke mener, at dette er tilfældet.

Andre af de interviewede skoleledere har derimod oplevet resultatsamtalerne som meget lidt givende, især fordi de ikke fik den faglige sparring og dialog, som de gerne ville have haft, og hvor samtalen har haft mere karakter af informationsindhentning, hvor skolen skulle aflevere en række oplysninger.

Atter andre forventede ikke det store udbytte grundet egen lange ledererfaring, og så resultatsamtalen som en platform for *»at præsentere de tanker, vi havde på skolen med et håb om, at de tiltag, der koster penge, kunne blive finansieret fra den decentrale pulje«*.

I spørgeskemaundersøgelsen angiver kun en tredjedel af skolelederne, at resultatsamtalen gav dem faglig sparring som skoleleder. Set ud fra interviewene med skolelederne gives der fra skolelederside udtryk for, at der bl.a. ikke har været nogen faglig sparring, fordi deres distriktschef ikke har haft en skolefaglig baggrund, eller fordi samtalen alene havde til formål at videregive information om skolen til forvaltningens videre brug (til kvalitetsrapporten).

For nogle skoleledere var resultatsamtalerne grundigt forberedt i kraft af, at de havde fået materiale sendt ud på forhånd, som de skulle forberede svarene på, eller som de skulle svare på som udgangspunkt for en fælles dialog. For andre præsenteredes skemaet på mødet, og mødet formede sig som en snak omkring svarene.

Et eksempel på, at resultatsamtalen har betydet eller givet anledning til ændringer på skolen er, at en skoleleder som en konsekvens af resultatsamtalen ønsker, at når skolen tester eleverne, skal eleverne deles op i fire grupper, hvor skolen især vil sætte ind over for den næstnederste gruppe. Den nederste gruppe elever hører til i specialundervisningen.

Et andet eksempel er en skole, hvor skolen, foranlediget af resultatsamtalen, nu spørger mere ind til opfølgning mv. ved de faste møder med funktionslærerne, og skolen er gået i gang med at udarbejde et papir om, hvordan eleverne vurderes ved test samt en dialog om, hvordan matematiktest skal gennemføres.

Et tredje eksempel er en skoleleder, der bemærker, at samtalen har skærpet det at sætte ting på skrift »at skrive ned, hvad vi gør«. Skolelederen skrev faktisk et notat, og det var en god øvelse.

Tabel 6.3 Skoleledere: I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om din resultatsamtale med skoledistriktets chef?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke enig	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	N
Jeg har som skoleleder haft udbytte af resultatsamtalen	10	49	41	100	51
Forberedelsen og gennemførelsen af resultatsamtalen har ført til øget indsigt i min skoles praksis	14	31	55	100	51
Resultatsamtalen har betydet, at jeg har planlagt ændringer på min skole omkring den faglige del af undervisningen og dens tilrettelæggelse	4	32	64	100	50
Resultatsamtalen har betydet, at jeg har planlagt ændringer på min skole omkring den sociale/disciplinære del af undervisningen og dens tilrettelæggelse	2	14	84	100	50
Resultatsamtalen har betydet, at jeg har gennemført ændringer på min skole omkring den faglige del af undervisningen og dens tilrettelæggelse	4	24	62	100	50
Resultatsamtalen har betydet, at jeg har gennemført ændringer på min skole omkring den sociale/disciplinære del af undervisningen og dens tilrettelæggelse	2	12	86	100	50
Resultatsamtalen gav mig faglig sparring i min funktion som skoleleder	6	26	68	100	50

7 Skoleledersamarbejdet

7.1 Samarbejdet med forvaltningen

I den nye struktur er skolerne delt op i otte distrikter med hver deres skolechef, som skolelederne har regelmæssige møder med.

I første devaluering var vurderingen blandt de fleste skoleledere, at distrikterne og samarbejdet i distriktet ikke fungerede optimalt, og der var ikke høje forventninger til distriktssamarbejdet.

Der er i anden devaluering året efter spurgt til, hvilke resultater dette distriktssamarbejde har ført til. Billedet er overvejende positivt.

Skolelederne synes, at følgende forhold især »i høj grad eller i nogen grad« karakteriserer udbyttet af distriktssamarbejdet:

- Et styrket samarbejde mellem skoleledelserne (74%)
- Et forbedret samarbejde med forvaltningen (65%).

Derimod har distriktssamarbejdet ikke, set fra de flestes vedkommende, forenklet de administrative og tekniske opgaver på skolen.

Hvad angår det indholdsmæssige på møderne, bruges møderne ifølge skolelederne især »i høj grad eller i nogen grad« på meddelelser fra forvaltningen, mens pædagogiske problemstillinger ifølge de fleste skoleledere (62%) ikke er noget, der drøftes.

Tabel 7.1 Skolelederne: I hvilken grad synes du, at følgende udsagn karakteriserer distriktssamarbejdet?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Ved ikke	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	%	N
Distriktssamarbejdet styrker samarbejdet mellem skoleledelserne.....	38	36	22	4	100	55
Distriktssamarbejdet forbedrer samarbejdet med forvaltningen.....	29	35	35	2	100	55
Distriktssamarbejdet forenkler de administrative og tekniske opgaver på skolen	2	19	79	0	100	54
Skoleledermøderne med distriktschefen er primært orienterende møder med meddelelser fra forvaltningen	26	50	24	0	100	54
Vi drøfter særlige administrative problemstillinger (lønsstyring, ressourceudnyttelse o.l.) på møderne med distriktschefen.....	7	57	34	2	100	54
Vi drøfter særlige pædagogiske problemstillinger på møderne med distriktschefen	2	35	62	2	100	54

7.2 Netværkssamarbejde mellem skolelederne

I den første devaluering viste det sig, at de uformelle skoleledernetværk var mere livskraftige og givende for skolelederne.

I anden devaluering viser det sig også, at langt de fleste skoleledere (80%) deltager i et netværk sammen med andre skoleledere i distriktet, og at disse i vid udstrækning er fagligt givende.

Tabel 7.2 Skoleledere: Deltager du i et skoleledernetværk i dit distrikt?

ja.....	80%
nej.....	20%
N.....	55

Det er i disse netværk, at faglige emner og problemstillinger diskuteres. Men det er også i disse netværk, at særlige administrative problemstillinger drøftes. Derimod er temaer som vejledere på skolerne imidlertid noget, de færreste angiver som et tema i netværkssamarbejdet.

Tabel Skolelederne: Hvis ja, i hvilken grad synes du, at følgende udsagn
7.3 karakteriserer møderne med skolelederne i dit netværk?

	I høj grad	I nogen grad	I lille grad/slet ikke	Ved ikke	Total (procent/antal)	
	%	%	%	%	%	N
Vi drøfter vores rolle som personaleledere på skolerne med henblik på indbyrdes sparring.....	26	49	26	0	100	43
Vi drøfter særlige administrative problemstillinger på vores skoler (fx lønsumsstyring eller ressourceudnyttelse).....	42	47	12	0	100	43
Vi drøfter særlige problemstillinger omkring elever og forældre på vores skoler (fx hjemmebesøg).....	19	65	16	0	100	43
Vi drøfter faglige emner og problemstillinger.....	33	56	11	0	100	43
Vi drøfter brugen af vejlederne på skolerne.....	9	26	65	0	100	43
Vi bruger møderne til indbyrdes faglig og/eller pædagogisk sparring.....	42	30	28	0	100	43

8 Bilagstabeller

8.1 Resultatsamtalen – forskelle mellem distrikter

Tabel 8.1 Skoleledere: Tilfredshed med og betydning af resultatsamtalen: Andel skoleledere i de enkelte skoledistrikter, der svarer »i høj grad« på følgende spørgsmål

Distrikt anonymiseret	Udbytte af samtalen	Øget indsigt i skolens praksis	Planlagte ændringer i faglig praksis	Planlagte ændringer omkring social/disciplinær praksis	Gennemførte ændringer i faglig praksis	Gennemførte ændringer omkring social/disciplinær praksis	Faglig sparring
	%	%	%	%	%	%	%
A	13						
B		14	14	14	14		
C		25					
D	17	33			20	20	40
E	20	20	20				
F		13					
G	40	20					20
H							
Total	10	14	4	2	4	2	6

8.2 Distriktssamarbejdet – forskelle mellem distrikter

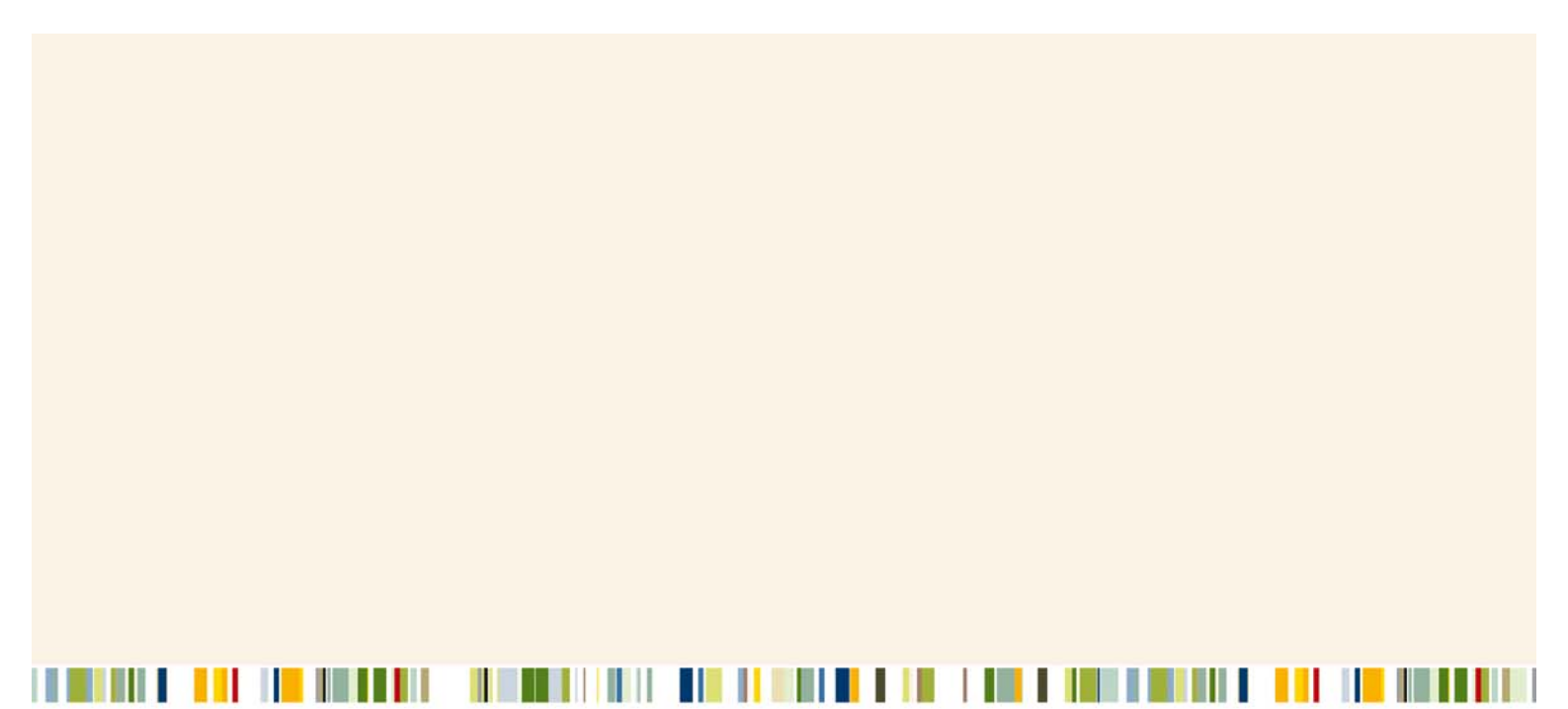
Tabel Skolelederne: Tilfredshed med og betydning af distriktssamarbejdet:
8.2 Andel skoleledere i de enkelte skoledistrikter, der svarer »i høj grad« på følgende spørgsmål

Distrikt anonymiseret	Styrker samarbejdet mellem skoleledelserne	Forbedrer samarbejdet med forvaltningen	Forenkler de administrative og tekniske opgaver	Møderne er primært orientering fra forvaltningen	På møderne drøftes især administrative problemstillinger	På møderne drøftes især pædagogiske problemstillinger
	%	%	%	%	%	%
A	38	38		38	13	13
B	27	29		14		
C	75	50		25		
D	50	50	17	17	17	
E	20	20		20	20	
F	20			40		
G	29	14		14		
H	63	50		29	14	
Total	38	29	2	26	7	2

8.3 Skoleledernetværkssamarbejde – forskelle mellem distrikter

Tabel Skolelederne: Tilfredshed med og betydning af netværkssamarbejde mellem skolelederne: Andel skoleledere i de enkelte skoledistrikter, der svarer »i høj grad« på følgende spørgsmål

Distrikt anonymiseret	På møder drøftes rollen som personaleledere	På møder drøftes administrative problemstillinger	På møder drøftes problemstillinger omkring elever og forældre	På møder drøftes faglige emner og problemstillinger	På møder drøftes brugen af vejledere på skolerne
A	50	63	25	25	50
B	25	50	25	25	25
C	20	40	20	40	60
D			33	33	33
E	25	50	25	50	25
F	29	43	14	29	57
G		20			
H	29	43	14	57	57
Total	26	42	19	33	42



Kvalitetsløft til folkeskolen (Ktf) blev iværksat som et skoleprojekt i Københavns Kommune i 2005, og væsentlige elementer i Ktf indgik i det efterfølgende projekt »Faglighed for alle«, som indledtes i 2006. I projektet sigtes mod at styrke især læsning og evalueringspraksis ved uddannelse af læse- og evalueringsvejledere samt skole-hjem-samarbejdet ved hjemmebesøg. Endelig søges ledelsen på skolerne styrket. Rapporten indeholder resultaterne af anden del af evalueringen, som gennemførtes i skoleåret 2006/07.

Evalueringen viser, at skolerne er godt på vej i den ønskede retning. Vejledningen på skolerne har bl.a. resulteret i mere faglig sparring lærerne imellem, øget opmærksomhed på nye metoder i undervisningen, og at lærerne sætter tidligere ind over for elever med læsevanskeligheder. Lærernes efteruddannelse betyder samtidig, at de er mere opmærksomme på behovet for vejledning bl.a. fra læsevejlederne. Udviklingen i hjemmebesøg er dog ikke nået så langt endnu, men de lærere, der har gennemført hjemmebesøg har meget positive erfaringer med hjemmebesøgene. Evalueringsvejlederen i skoledistrikterne er den vejlederfunktion, der anvendes mindst både af ledere og lærere, og der synes at være en vis usikkerhed omkring brugen af evalueringsvejledningen.

AKF

Forlaget

Nyropsgade 37
DK-1602 København V

tel: +45 4333 3400

fax: +45 4333 3401

akf@akf.dk

www.akf.dk