

Data- og forskningsinformeret læringsledelse – ni trin

Lars Qvortrup (uddrag af *Det ved vi om – data- og forskningsinformeret skoleledelse*. Dafolo 2015)

På et af de internationalt mest anerkendte institutter for uddannelsesforskning, *Harvard Graduate School of Education*, blev der i 2005 oprettet et center for datainformeret læringsledelse: *Data Wise Leadership Institute*. Opgaven for dette center er dels at forske i datainformeret læringsledelse, dels at uddanne ledelsesteam i at basere læringsledelse på lærings-, undervisnings- og skoledata.

Samtidig med at centret blev oprettet, udgav forskerne bag centret bogen *Data Wise* med undertitlen *A Step-by-Step Guide to Using Assessment Results to Improve Teaching and Learning*. Bogen leverer en trin for trin vejledning i, hvordan man kan bruge elevdata, undervisningsdata, forskningsviden og evalueringsresultater som grundlag for at styrke undervisning og læring. Bogen blev genudgivet i 2013 i en revideret og udvidet version (Boudett, City og Murnane 2013). Bogen giver et praktisk anvendeligt bud på, hvordan hele processen vedrørende data- og forskningsinformeret læringsledelse kan gribes an.

Forberedelsesfasen

Første trin består i at man skaber en overordnet plan og organisatorisk struktur for data- og forskningsinformeret læringsledelse. Det vigtigste initiativ er at man udvikler en samlet og sammenhængende datainformeret forbedringsproces med faste procedurer og metoder, og at man opbygger et stærkt system af team på skolerne. Disse team – ledelsesteam, lærerteam og årgangsteam – skal bruge deres kræfter på at styrke undervisning og læring på grundlag af pålidelige og relevante data. Derfor skal der allokeres tid til disse team, og det er en fordel, at arbejdet med at indsamle og håndtere elev- og skoledata varetages af en mindre, specialiseret gruppe. Herudover har det stor betydning, at man skaber en professionel kultur med effektive møder og en professionel tilgang til arbejdet med data, og at forudsætningen er i orden: et godt, pålideligt og relevant datamateriale, der ikke mindst kan bruges til at afdække fremgange for den enkelte elev og korrelationer mellem læringsudbytte og pædagogiske indsatser.

Andet trin består i at opbygge evalueringskompetence. Lærere, pædagoger og ledere skal kunne skelne mellem pålidelige – valide og reliable – og upålidelige data, de skal kunne skelne mellem forskellige typer af testresultater og hvad de hver især betyder, de skal være gode til at måle læringsudbytte og læringsfremgang på retvisende måder, de skal kunne kombinere formelle data med egne observationer og erfaringer, og de skal tilegne sig stærke fortolkningsstrategier, så de kan skelne mellem skidt og kanel, inddrage data fra andre kilder og undersøgelser og ikke mindst se, hvornår forandringer er signifikante, og hvorfor de blot er tilfældige.

Undersøgellesfasen

Tredje trin består i at skabe et overblik over data: Hvad er det samlede datamateriale, både det der skabes på den enkelte skole og i kommunen, det der stammer fra nationale undersøgelser og fra Undervisningsministeriet, og det som den enkelte

lærer eller grupper af lærere producerer i forbindelse med undervisningen eller som et resultat af de løbende observationer af deres egne og kollegers undervisning og elevresultater. Det er vigtigt, at lærere og pædagoger får mulighed for at arbejde med de data, der er relevante for dem, og til at skabe mening af data: Hvad betyder de for *min* undervisning? Hvilket billede skaber de af *mine* elever? Hvordan hænger de sammen med mine egne observationer og erfaringer? Det er, som det blev sagt ovenfor, vigtigt at kunne sætte "ansigter" på data, både for den enkelte elev og den enkelte klasse.

Fjerde trin består i at grave ned i data. Normalt tager man udgangspunkt i enkelte data-sæt, men det er vigtigt at kunne sammenligne dem med andre, dvs. at kunne "triangulere" forskellige data og datakilder. Først derigennem får man et pålideligt og nuanceret billede af elevernes læringsresultater og af sammenhængen mellem pædagogiske initiativer og læring. Dette forudsætter også, at der udvikles et fælles sprog blandt lærere og pædagoger om data, så erfaringer og resultater kan udveksles, og så man kan sammenligne data mellem fag, klasser, årgange og skoler.

Femte trin går ud på at undersøge undervisning, især med henblik på at styrke læreres og pædagogers kompetencer til at observere kollegers undervisning og til at bruge data på tværs af skolen. Det er vigtigt, at kollegaobservation sker med en klar forståelse for forholdet mellem læring og undervisning, at man er god til at se på undervisningsdata, at man udvikler en fælles forståelse af effektiv pædagogisk praksis, og at man er god til at gennemføre korte, fokuserede klasserumsobservationer og til at fortolke observationerne og bruge dem i en hensigtsmæssig feedback-proces.

Handlingsfasen

I *sjette trin* udvikler man en handleplan.¹ Udgangspunktet er, at der i overensstemmelse med folkeskolereformen arbejdes med flerårige læringsmål (de såkaldte kompetencemål), at de omsættes i etårige læringsmål (færdigheds- og vidensmål) og at de igen omsættes til specifikke læringsmål for de enkelte undervisningsforløb. For at de skal kunne praktiseres, skal der identificeres tegn på læring, dvs. succeskriterier for de specifikke færdigheds- og vidensmål: "Eleven skal kunne det og det, og han eller hun skal vide det og det". Det er vigtigt, at disse mål ikke blot kendes af undervisere og ledere, men også af eleverne. Sidst men ikke mindst skal disse mål omsættes til forskellige former for pædagogisk praksis fra klasseundervisning over understøttende aktiviteter til samarbejde mellem lærere og fag.

I *syvende trin* planlægger man, hvordan læringsresultater og læringsfremgang skal evalueres. Hvilke vurderingstyper vil vi benytte os af, formelle såvel som uformelle? Skal vi bruge løbende, små test, eller får vi andre former for feedback fra eleverne? Hvordan indsamler vi de nødvendige data, og hvordan holder vi styr på dem? Hvordan udveksler vi data mellem kollegaer og mellem lærere/pædagoger og ledelse? Hvordan sikrer vi, at vi både har korttidsdata, data for de etårige læringsmål og data for flerårige læringsmål? Det er vigtigt at have en politik for dette, så man kan sikre såvel transparens som en høj grad af professionel tillid. Sidst, men ikke mindst: Hvordan sikrer vi, at læringsmålene, dvs. målene for elevernes læringsudbytte og for deres individuelle fremgang, er formuleret på en sådan måde, at de kan evalueres, og er der mål som skal evalueres på andre måder? Det kan ikke gentages for ofte, at det interessante mål ikke så meget er et absolut resultat (fx skolens eller klassens karakterniveau) som det er fremgang for den enkelte elev og den enkelte klasse.

¹ Her afviger planen fra Boudett, City og Murnane 2013 og bygger i stedet på den danske folkeskolereform.

Ottende trin handler om at resultaterne af indsatserne skal dokumenteres. Vi skal kunne se, hvilke læringsresultater der er opnået, og hvilke indsatser der har haft effekt. Det er vigtigt, at man som leder kommunikerer den samlede handlingsplan på en klar og forpligtende måde, at alle handler i overensstemmelse med den indsats, der er skabt enighed om, at man sikrer sig at eleverne faktisk opnår bedre lærings-, udviklings- og trivselsresultater, og at man ved, hvad næste trin er i planen. Det forudsætter, at man dokumenterer læringsresultater, elevfremgang og undervisnings-effekter, og at man sammenligner resultater fra år til år. Specielt skal man være ærlige om, hvad der lykkes og ikke lykkes, og man skal markere og fejre sine succes'er. Det er vigtigt, at hver enkelt skole fokuserer på og synliggør læringsresultater og elevfremgang, og at den fremstår som en institution med høje forventninger til elever og kollegaer.

Integrationsfasen

Sidst men ikke mindst skal alle disse trin integreres i en samlet plan og i et arbejde, der skaber forbindelser mellem de enkelte klasser, alderstrin og skoler i en kommune. Det er vigtigt, at der udvikles en flerårig plan, for eksempel i form af et udviklingshjul. Gradvist skal denne plan omsættes til kultur for arbejdet på skolen, sådan at det bliver den selvfølgelig måde at arbejde på. Hvis det skal lykkes, er forudsætningen, at der skabes en atmosfære af professionel tillid. Blandt andet skal der naturligvis være mulighed for at diskutere de forskellige initiativer og levere kritisk feedback, for en plan som denne kan ikke gennemføres som en top-down proces, men må ske på grundlag af en høj grad af ejerskab til planer og strategier. Igen hele processen og i alle dens fase er det vigtigt, at der holdes fokus på elevernes læring, trivsel og udvikling. En plan som denne må aldrig blive et mål i sig selv, for så er konsekvensen bureaukratisering. I så fald forsvinder meningsperspektivet.

I denne sidste fase spiller den kommunale forvaltning en vigtig rolle. Det er vigtigt, at kommunen sikrer, at skolerne har tilgang til et samlet og fælles datasystem, at der bruges fælles software og at data er organiseret på en måde, der er transparent og går igen fra skole til skole. Kun derigennem kan man aflaste den enkelte skoles arbejde med data og sikre at det er muligt at skabe grundlag for udveksling af erfaringer mellem skoler baseret på "best practice" eksempler og data.

Litteratur

Boudett, Kathryn Parker, City, Elizabeth A. og Murnane, Richard J. (eds.) (2013): *Data Wise. A Step-by-Step Guide to Using Assessment Results to Improve Teaching and Learning*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.