

A man with dark hair and glasses, wearing a purple long-sleeved shirt, is seated at a table and looking towards two women. The woman on the left has blonde hair tied back, and the woman on the right has curly brown hair. They appear to be in a meeting or discussion. The background is a bright, out-of-focus office space with windows.

# Implementering af skoleunderstøttende indsatser

Inspirationspjece

# Indholdsfortegnelse

<b>Om denne pjece</b>	<b>3</b>
<b>Hvorfor fokus på implementering?</b>	<b>5</b>
<b>Faser i implementeringen</b>	<b>6</b>
<b>Skemalægning – før, undervejs og i forankringen af indsatsen</b>	<b>7</b>
<b>Fase 1: Organisering, kommunikation og kompetenceudvikling</b>	<b>8</b>
– Ledelsesopgaver i startfasen	10
<b>Fase 2: Delmål, løbende sparring og feedback</b>	<b>11</b>
– Feedback	12
– Brug elevernes feedback	13
<b>Fase 3: Motivation, erfaringsdeling og forankring</b>	<b>14</b>
– Inspiration til evaluering	15
<b>Læs mere</b>	<b>16</b>





# Om denne pjece

I denne inspirationspjece finder du gode råd til, hvordan I som skole eller kommune kan planlægge og strukturere skoleunderstøttende indsatser som fx tolærerordning eller undervisning i små grupper.

## Pjecen gennemgår tre centrale faser:

- forberedelse af indsatsen
- processerne, mens indsatsen kører
- den efterfølgende erfaringsbearbejdning og forankring af indsatsen.

Pjecen præsenterer eksempler, ideer og inspiration til at styrke implementeringen.

Pjecen henvender sig primært til skoleledere og kommunale skoleforvaltninger.

Vi takker de mange skoleledere, lærere, pædagoger m.fl., der har bidraget til denne pjece med deres tid, viden og erfaringer.

Rigtig god læselyst!



Analyser og data i denne pjece kommer fra rapporten 'Fagligt løft og øget trivsel efter covid-19: 1. delrapport: Udbredelse implementering og de første virkninger' (Jensen m.fl. 2023).



### Det bygger pjecen på

Denne inspirationspjece bygger på resultaterne fra den første af to rapporter fra VIVE, som evaluerer et nationalt initiativ for de mest udsatte børns trivsel og læring efter covid-19.

I initiativet har 188 skoler i 23 kommuner i løbet af 2022 gennemført skoleunderstøttende indsatser. VIVE har suppleret med interviews af ledere og pædagogisk personale på tre skoler for at få mere viden om, hvordan skolerne konkret arbejder med implementeringen af de skoleunderstøttende indsatser.

Langt de fleste af de skoler, der deltog i initiativet, har gennemført tolærerordningen og/eller undervisning i små grupper. Pjecen er dog også relevant for implementering af andre pædagogiske og didaktiske indsatser eller initiativer, som skolen eller kommunen ønsker at gennemføre.



### Hvad er skoleunderstøttende indsatser?

Skoleunderstøttende indsatser er forskellige undervisningsformer eller måder at organisere undervisningen på. I initiativet har skoler og kommuner kunne vælge at arbejde med følgende indsatser:

Type	Undervisningsform
I undervisningen	Tolærerordning Makkerlæring
Uden for undervisningen	Undervisning i små grupper Intensive læringsforløb
Individuelt	Bogpakker

Her kan du læse mere om de skoleunderstøttende indsatser, som var en del af initiativet for de mest udsatte børns trivsel og læring: efter covid-19

[Læs mere her](#)

### Om initiativet

Bag det nationale initiativ for de mest udsatte børns trivsel og læring efter covid-19 står et privat offentligt partnerskab bestående af Social-, Bolig- og Ældreministeriet, Børne- og Undervisningsministeriet, KL, Novo Nordisk Fonden, VILLUM FONDEN og Egmont Fonden. Novo Nordisk Fonden har medfinansieret initiativet.

Læs mere om evalueringen og initiativet i VIVE-rapporten, 'Fagligt løft og øget trivsel efter covid-19: 1. delrapport: Udbredelse, implementering og de første virkninger' (Jensen m.fl. 2023).



# Hvorfor fokus på implementering?

Forskning viser, at skoleunderstøttende indsatser gør en positiv forskel for eleverne. I praksis er det dog en omfattende opgave at skabe de rette rammer og forhold for implementeringen, så skolerne kan høste indsatsernes gode effekter.

## Og hvad er de rette rammer og forhold så?

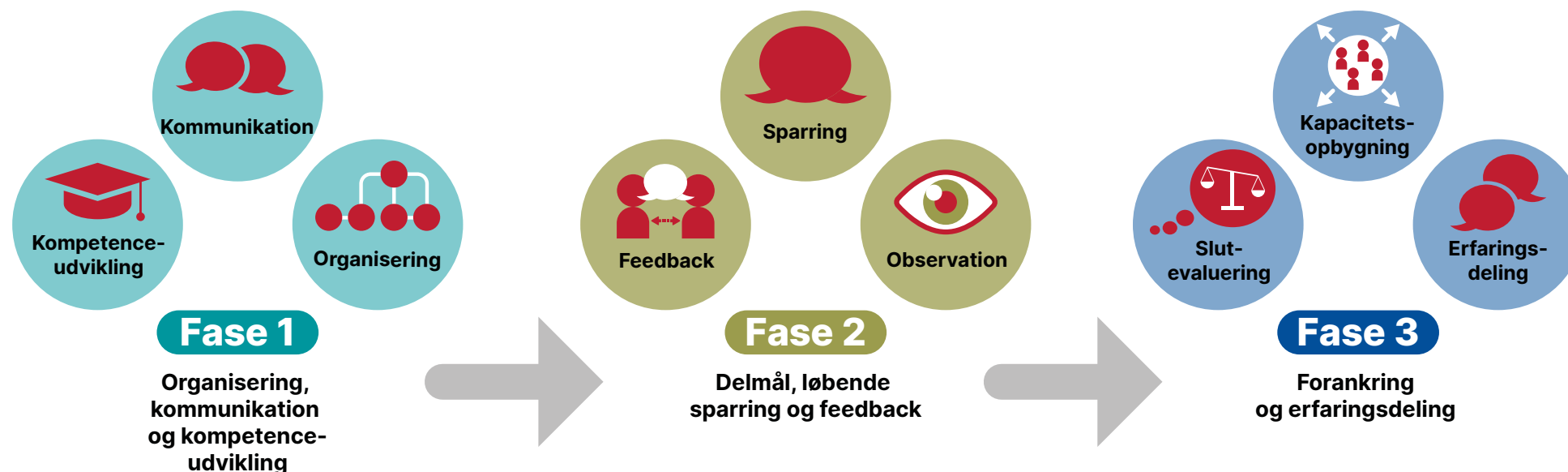
VIVEs evaluering af initiativet viser fx, at det pædagogiske personale er mest tilfredse med indsatserne på de skoler, hvor der bl.a. er sikret tid til fælles planlægning, løbende sparring og evaluering af indsatsen. En god planlægning af implementeringen styrker altså forudsætningerne for, at indsatsen gør en positiv forskel for eleverne.

Evalueringen viser også, at det pædagogiske personale føler sig mere rustet til at arbejde med indsatserne, hvis de modtager konkret kompetenceudvikling. Endelig oplever det pædagogiske personale, at indsatsen er mere relevant, når de inddrages og opnår indflydelse på indsatsen.



# Faser i implementeringen

Et implementeringsforløb kan opdeles i tre faser, som hver især kalder på forskellige opmærksomhedspunkter fra ledelsens side.



Den første fase er forberedelse og opstart af indsatsen. Her er de vigtige opmærksomhedspunkter tydelig kommunikation, kompetenceudvikling og organisering, herunder ikke mindst skemalægning af fx fælles tid til planlægning og evaluering af undervisningen.

Den anden fase handler om at sparre og løbende evaluere og justere den læring, der er erfaret i forhold til de delmål, der er sat op.

Her er vigtige opmærksomhedspunkter brug af delmål, sparring og evaluering via observation og feedback.

Den tredje fase handler om forankring. Her er fokus på bearbejdning af erfaringer og kritisk refleksion, der danner grundlag for, hvordan indsatsen fremadrettet kan forankres eller videreudvikles i skolens praksis.

# Skemalægning

## - før, undervejs og i forankringen af indsatsen

Skemalægning er et centralt redskab for at styre og udvikle kerneaktiviteter i implementeringen.

Før indsatsen afsætter ledelsen tid i skemaet til, at det pædagogiske personale kan planlægge og forberede undervisningen.

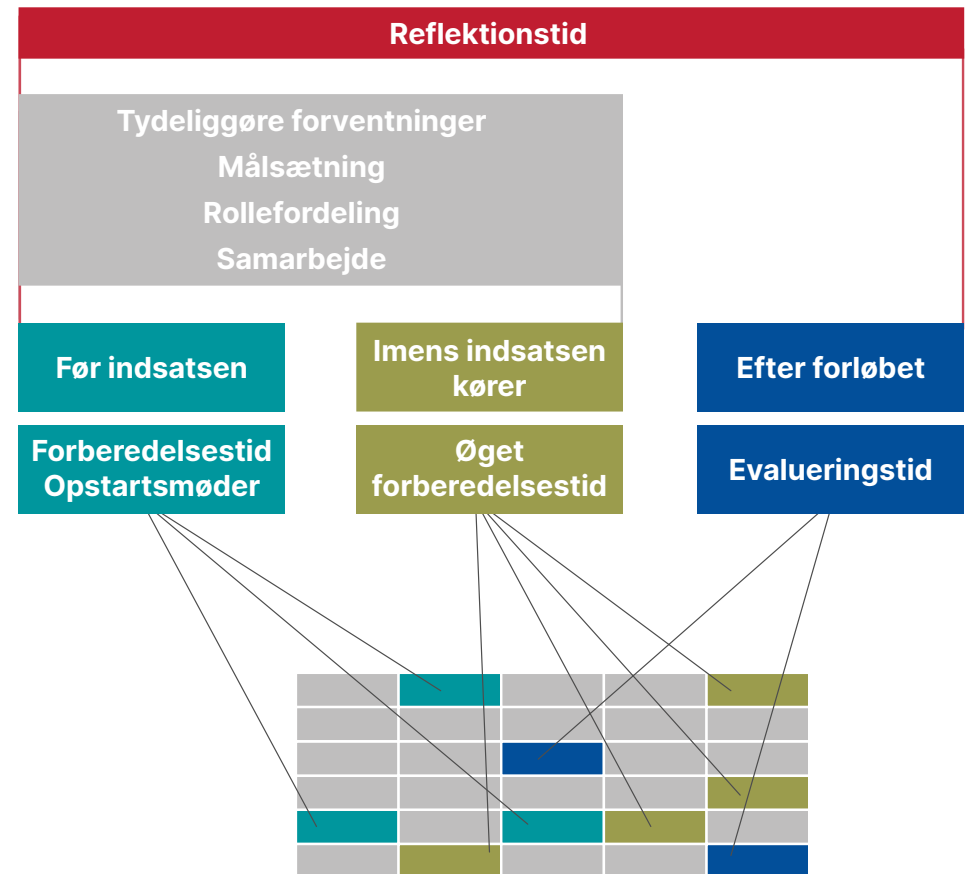
Planlægningen kan fx omfatte en dialog om elevernes behov, de faglige forventninger, kompetencer, materialer samt rammer og formål for de møder, der afholdes i implementeringsfasen.

Har de pædagogiske personale de rigtige kompetencer, eller skal de understøttes med fx en læsevejleder eller lignende, og hvor skal de ekstra ressourcer komme fra?

Hvis der gennemføres tolærerordning, kan dialogen også handle om rollefordelingen mellem de to pædagogiske personale, herunder hvordan kompetencer fra begge voksne kommer i spil.

Undervejs i arbejdet med indsatsen afsætter skolens ledelse fælles tid i skemaet til løbende justering af undervisningen. Det giver mulighed for at vurdere læringsaktiviteter, undervisningsmetoder mv.

Forankring eller videreudvikling af indsatsen sker endelig også med møder, som skolens ledelse afsætter tid til i skemaet. Det giver mulighed for at drøfte, om de faglige forventninger er indfriet, herunder at identificere styrker og svagheder ved de valgte læringsaktiviteter og undervisningsmetoder.



# Organisering, kommunikation og kompetenceudvikling

Ledelsen er helt central i arbejdet med implementeringen af skoleunderstøttende indsats.

## Organisering

Til at understøtte implementeringen skal ledelsen sikre fælles møder på skolen, så ledere og det pædagogiske personale i samarbejde finder fælles retning for, hvorfor en bestemt indsats kan styrke skolens praksis. Her kan I fx tale om de udfordringer, indsatsen skal afhjælpe i praksis, og hvilke forandringer I ønsker at skabe i jeres undervisning. Her er det afgørende, at det pædagogiske personale såvel som ledere oplever, at de har indflydelse på både form og indhold af indsatsen.

Ledelse handler også om at udarbejde en realistisk plan for indsatsens udvikling. Planen skal bl.a. sikre, at det pædagogiske personale fx har den fornødne tid til fælles planlægning af undervisningen. Planen kan indeholde skemalagt tid til løbende justering af indhold og sparring; både indbyrdes blandt det pædagogiske personale, men også i samarbejde med ledelsen eller særlige ressourcepersoner.

## Kommunikation

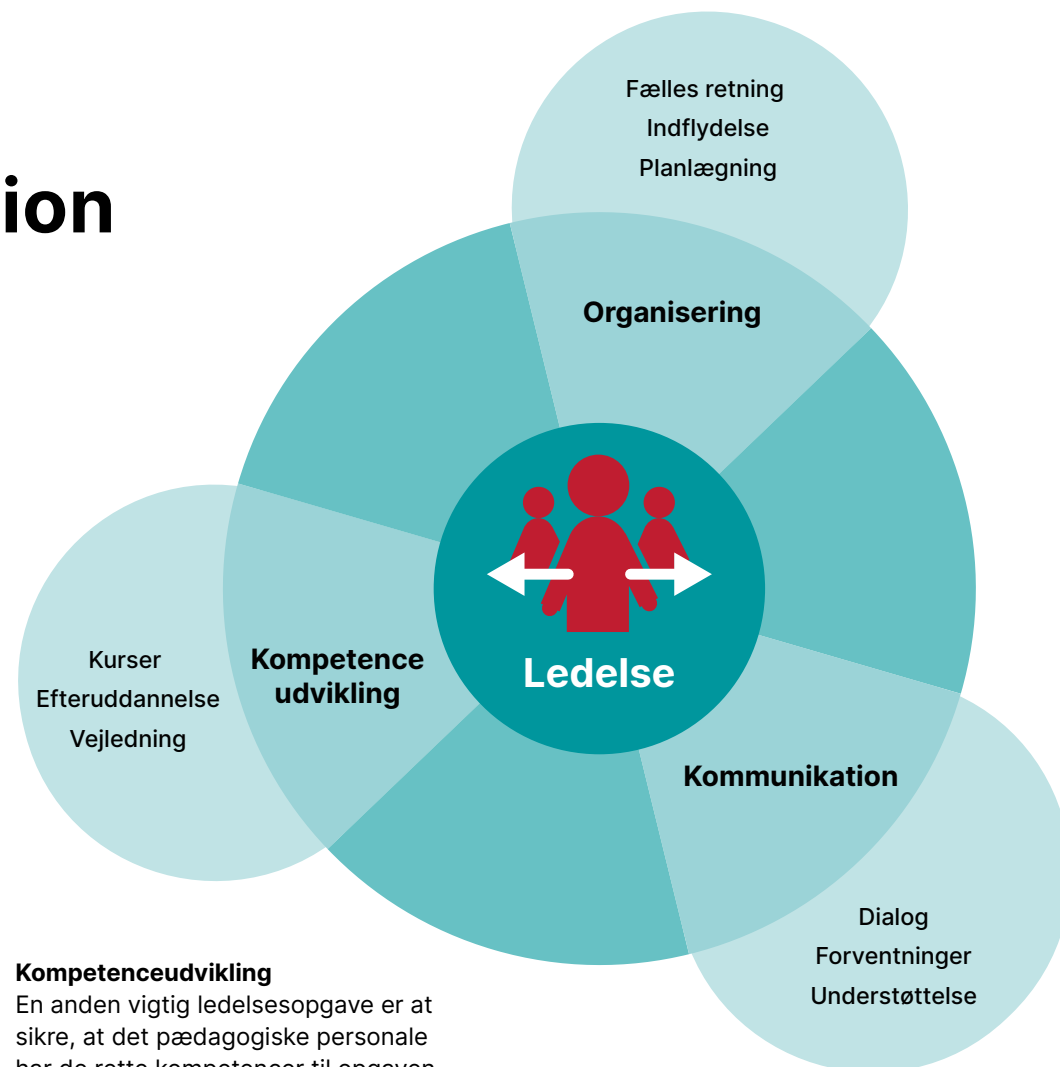
Ledelse handler også om at tydeliggøre, hvorfor indsatsen er vigtig for skolen.

Det kan fx ske via løbende dialoger med det pædagogiske personale på hele skolen, hvor I sammen definerer de faglige eller trivselsmæssige forventninger til indsatsens udvikling og fremdrift.

Forventninger kan handle om at styrke klassefællesskabet eller være faglige forventninger om, at det pædagogiske personale samarbejder via fælles planlægning af undervisning og aktiviteter, herunder har klare og definerede roller og ansvarsområder.

Ledelsen skal i den løbende dialog med det pædagogiske personale være opmærksom på, om der er behov for at understøtte implementeringen. Det kan fx være i form af at følge de faglige forventninger op med observationer i de relevante klasser og sikre aftaler om rammerne for feedbacken.

En sådan dialog skaber tryghed, giver en klar retning for indsatsen og er det bedste grundlag for samarbejdet mellem ledelse og det pædagogiske personale.



## Kompetenceudvikling

En anden vigtig ledelsesopgave er at sikre, at det pædagogiske personale har de rette kompetencer til opgaven.

Det er også oplagt at bruge de ressourcepersoner på skolen, der allerede har viden og erfaring.

For at bringe personalets viden og erfaringer bedst muligt i spil skal kurser og efteruddannelser stemme overens med indsatsens formål, faglige forventninger og/eller didaktiske indhold.



 Vidste du, at ...?

73 %

af det pædagogiske personale, **der har deltaget** i kompetenceudvikling, føler sig rustede til at undervise, som indsatsen lægger op til



Det skal sammenholdes med, at

52 %

af det pædagogiske personale, **der ikke har deltaget** i kompetenceudvikling, føler sig rustede til at undervise, som indsatsen lægger op til

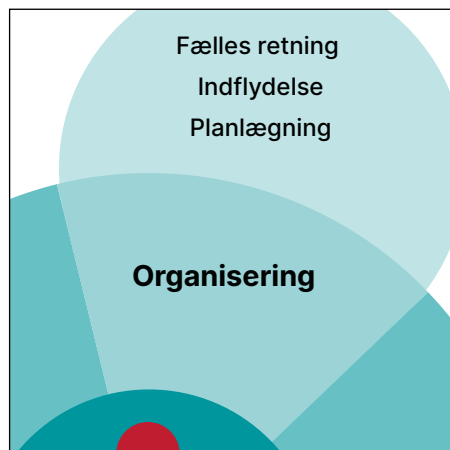
Det giver gode synergieffekter, når det pædagogiske personale via kompetenceudvikling får et fælles ståsted for fx didaktikken. På den måde kan de fx vikariere på tværs af klasser og sammen have et bedre fundament for sparring.

Når kompetenceudvikling samtidig er en del af skolens overordnede strategi for undervisning, ved det pædagogiske personale, at der løbende er mulighed for sparring, kurser og lignende.

Arbejdsspørgsmål, man kan stille i planlægningsfasen af indsatsen – som fx i anvendelsen af tolærerordning

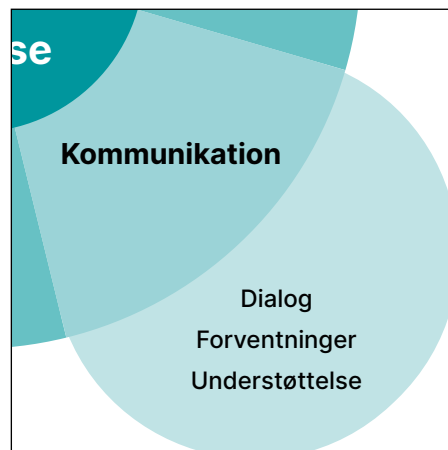
- Hvilke trivselsmæssige eller faglige udfordringer ser vi i praksis blandt eleverne?
- Hvordan kan den valgte indsats være med til at håndtere disse udfordringer?
- Hvilke konkrete forandringer ønsker vi at se blandt eleverne?
- Hvordan lægger vi skemaer, så det understøtter arbejdet med den valgte indsats?
- Hvordan sikrer vi, at alle, der skal arbejde med indsatsen, føler sig rustede til det?

# Ledelsesopgaver i startfasen



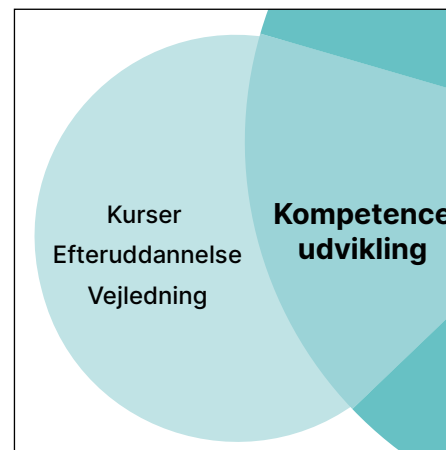
## Organisering

- Planlæg en række møder med indsatsens nøglepersoner for at diskutere formål, forventninger, læringsprocesser og mål.
- Konkretiser i samarbejde med det pædagogiske personale de faglige forventninger til hinanden og til processen, og specificer det konkrete, forventede udbytte med indsatsen.
- Planlæg så tidligt som muligt fx observationer af undervisningen, feedback og opfølgning på undervisningen. På den måde bliver det nemmere at koordinere de processer, der skal understøtte arbejdet med implementeringen.



## Kommunikation

- Kommuniker et klart formål med indsatsen i dialogen med det pædagogiske personale – inkl. hvilken udfordring, der forventes løst.
- Understreg, at der vil være et ledelsesmæssigt fokus på indsatsen i den kommende tid.
- Tag dialogen med det pædagogiske personale om de faglige forventninger til samarbejdet, omfanget af planlægning til at forberede undervisning og sammensætningen af det pædagogiske personale.



## Kompetenceudvikling

- Muliggør en fælles kompetenceudvikling som fælles ståsted for fx didaktikken.
- Synliggør, at kompetenceudvikling er en del af skolens overordnede strategi.
- Gør brug af de eksisterende ressourcer på skolen til at erfaringsdele og kapacitetsopbygge.



# Delmål, løbende sparring og feedback

Hvis implementeringen skal lykkes, er det vigtigt, at ledere og medarbejdere i samarbejde opsætter realistiske forventninger for processen.

Faglige forventninger er med til at sætte en retning for, hvad indsatsens mål er, men også hvornår målene er nået.

Faglige forventninger skal være med til at definere, hvad der skal opnås, og hvornår målene er nået. Dermed danner de udgangspunkt for efterfølgende sparring og feedback.

Sparring og feedback er vigtige værktøjer til at kunne udvikle og tilpasse indsatsen undervejs, men er også centrale for skolens kapacitetsopbygning. Det sker ved, at sparring og feedback, som en integreret del af skolens kultur om en lærende organisation, bruges mere bredt til at udvikle og forbedre undervisningsmiljøet.

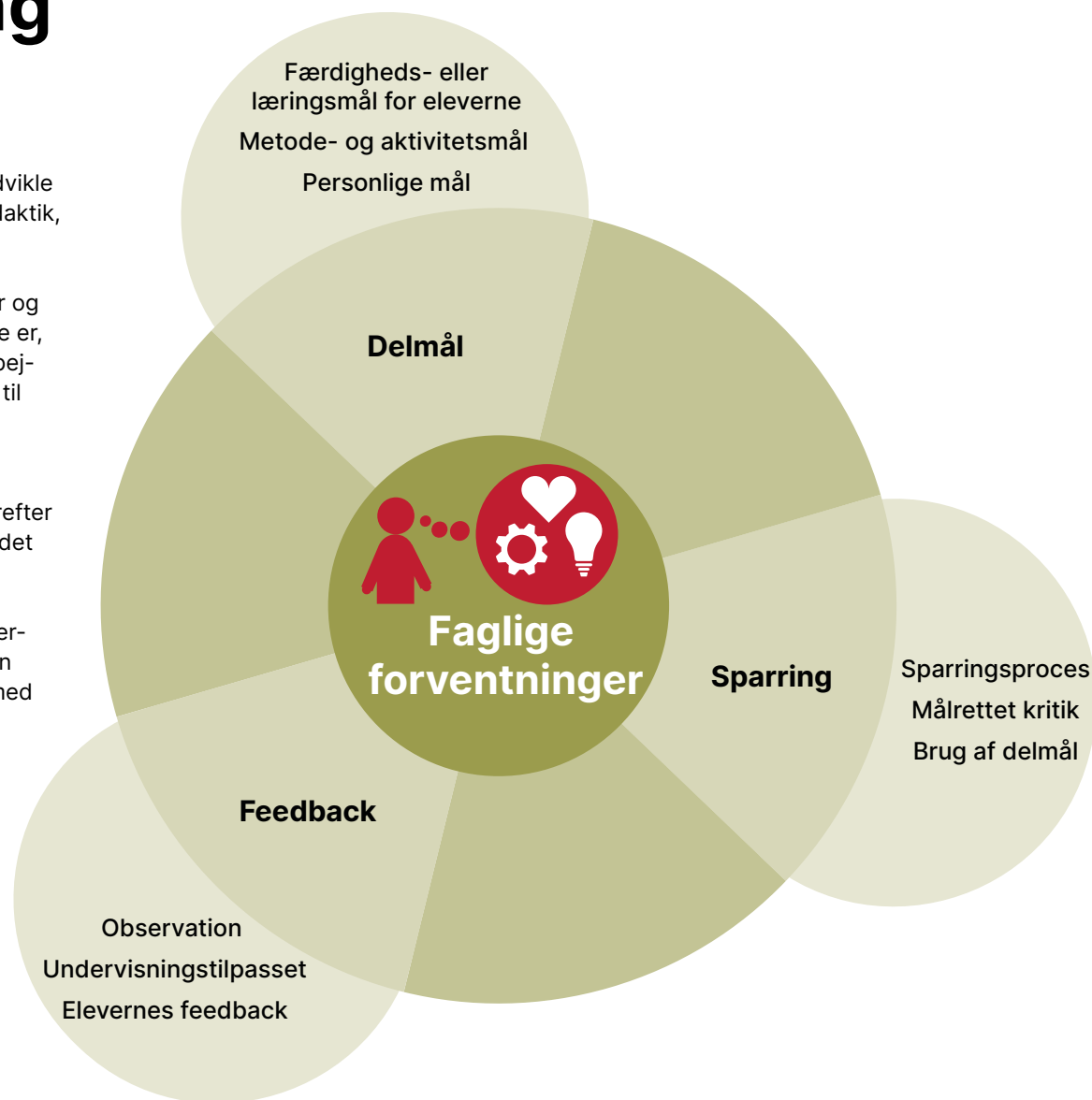
## Sparring

Formålet med sparringen er at udvikle undervisningen med fokus på didaktik, faglighed, samarbejde mv.

Der er mange forskellige metoder og tilgange til at sparre. Det vigtigste er, at I gør det, og at sparringen afspejler de faglige forventninger, I har til indsatsen.

I kan fx bede ressourcepersoner observere undervisningen og herefter deltage i evalueringsmøder med det pædagogiske personale.

I kan også have uformelle reflekterende snakke efter undervisningen eller have mere formelle møder med vejledere eller konsulenter.





## Fase 2

### Feedback

Observationer og feedback virker bedst, når de tager udgangspunkt i den konkrete undervisningssituation og evt. de elever, der er i fokus.

Derfor er det vigtigt for at udvikle undervisningen, at rammerne og indholdet for såvel observationerne og den efterfølgende feedback er aftalt på forhånd.

Her kan aftalerne fx omhandle, hvad det faglige fokus er, hvordan undervisningen er bygget op didaktisk, og hvad der ønskes med rollefordelingen?

Derudover skal feedbacken være fremadskuende og have fokus på det pædagogiske personales praksis.



### Definer, observer og spar om delmål

På baggrund af de faglige forventninger kan der udarbejdes en række specifikke delmål for indsatsen (se fx SMART-mål på EMU.dk), som ledere og pædagogisk personale er enige om. Delmål kan således være rettet mod det kollegiale samarbejde, fx om det pædagogiske personale laver observationer eller bruger feedback om fx undervisningsmetoder og praksis mindst en gang om måneden. Et delmål kan også være at afprøve tre forskellige strukturerer for co-teaching eller at nå at eksperimentere med størrelsen og elevsammensætningen i løbet af et forløb for undervisningen i små grupper.

### Arbejdsspørgsmål til sparring og feedback

- Hvilke udfordringer og muligheder ser vi blandt eleverne eller i klassen, og hvordan kan vi justere undervisningen, så den imødegår udfordringerne og fremmer mulighederne?
- Findes der de fornødne kompetencer blandt det pædagogiske personale, eller er der behov for mere sparring?
- Hvordan sikres der tid til at sparre undervejs og efter undervisningen?

### 💡 Vidste du, at ...?

**71 %** af det pædagogiske personale, som er ansat på en skole, **der ofte har evalueret** indsatsen, **er tilfredse med indsatsen**

**X**  
**Det skal sammenholdes med, at**

**49 %** af det pædagogiske personale, som er ansat på en skole, **der sjældent har evalueret** indsatsen, **er tilfredse med indsatsen**

### 💡 Vidste du, at ...?

**85 %** af det pædagogiske personale, som er ansat på en skole, **der ofte har evalueret** indsatsen, oplever, at **indsatsen passer til elevernes behov**

**X**  
**Det skal sammenholdes med, at**

**72 %** af det pædagogiske personale, som er ansat på en skole, **der sjældent har evalueret** indsatsen, oplever, at **indsatsen passer til elevernes behov**

# Brug elevernes feedback

Eleverne er kritiske informanter i undervisningen. I kan med fordel trække på deres perspektiver, erfaringer og viden.

## Der er flere metoder og tilgange, fx:

- Udarbejd en kort survey, fx i Mentimeter, med spørgsmål til klassens vurdering af undervisningen. Spørgsmålene skal have fokus på formålet med indsatsen og de faglige forventninger. Gentag evt. surveyen flere gange i løbet af perioden for at se udviklinger.
- Gennemfør systematiske samtaler med eleverne om deres oplevelser og erfaringer med undervisningen.
- Få løbende indsamlet respons fra eleverne i undervisningen, og brug denne respons i evalueringsmøder og til eventuelle justeringer af indsatsen.



“

Jeg har lavet interview og spørgeskema til eleverne. Det var dejligt at høre fra eleverne, hvad fungerer, og om der er noget, vi skal justere på?  
(Lærer)

# Motivation, erfaringsdeling og forankring

For at forankre indsatsen og gøre den til en del af skolens fortsatte kapacitetsopbygning er det vigtigt, at erfaringerne fra arbejdet med indsatsen prioriteres lige så højt som opstartsfasen. Efter et par måneders arbejde med indsatsen er det relevant at drøfte erfaringer og fremadrettede justeringer.

## Erfaringsdeling og forankring

I kan med fordel drøfte de erfaringer, I har fået i arbejdet med indsatsen.

Når I erfaringsdeler, er det vigtigt, I spejler jeres oplevelser og vurderinger i formålet og de faglige forventninger til indsatsen.

I kan også fokusere på de eventuelle forhindringer, der har været i forhold til fx didaktik, tid, forberedelse, samarbejde og roller.

Derudover er det relevant at drøfte, hvordan ledere og det pædagogiske personale kan understøtte forankringen.

Målet med erfaringsudvekslingen er således at tale om, hvad der hhv. spænder ben for eller understøtter indsatsens virkning.

## En motiverende ledelse – i hele indsatsforløbet

Ledelsen har en særlig rolle i at motivere det pædagogiske personale i arbejdet med indsatsen. Det kan bl.a. gøres ved at tydeliggøre og kommunikere over for skolens personale, at ledelsen prioriterer indsatsen højt.

En del af ledelsesunderstøttelsen er tillige at skærme det pædagogiske personale, der arbejder med indsatsen, fra at varetage alt for mange øvrige opgaver i organisationen. Det gælder fx vikartimer og ændringer i skemaet, men også eventuelle andre projekter på skolen.



**Lederen har også fulgt nogle forløb og været med i forberedelsesfasen, udførelsesfasen og evalueringsfasen. Det gør, at vi bliver holdt op på, at det er noget, der bliver fulgt op på løbende. Det viser, at ledelsen er interesseret i at være en del af processen. (Lærer)**



## Arbejdsspørgsmål til erfaringsdelingen:

- Hvilke udfordringer og positive erfaringer har der været med at starte indsatsen?
- Hvordan har vi fået evalueret løbende? Det gælder både på teamsamarbejde samt mellem ressourcepersoner og det pædagogiske personale.
- Hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige forhold kan eventuelt gøre implementeringen af indsatsen endnu stærkere?
- Hvilken rolle har samarbejdet med forvaltning og forældre spillet i opstarten?



## Inspiration til evaluering

### Evaluer målene

Lav evt. en start- og slutmåling på de områder, som I ønsker at styrke hos eleverne, fx trivsel eller bestemte områder af trivslen.

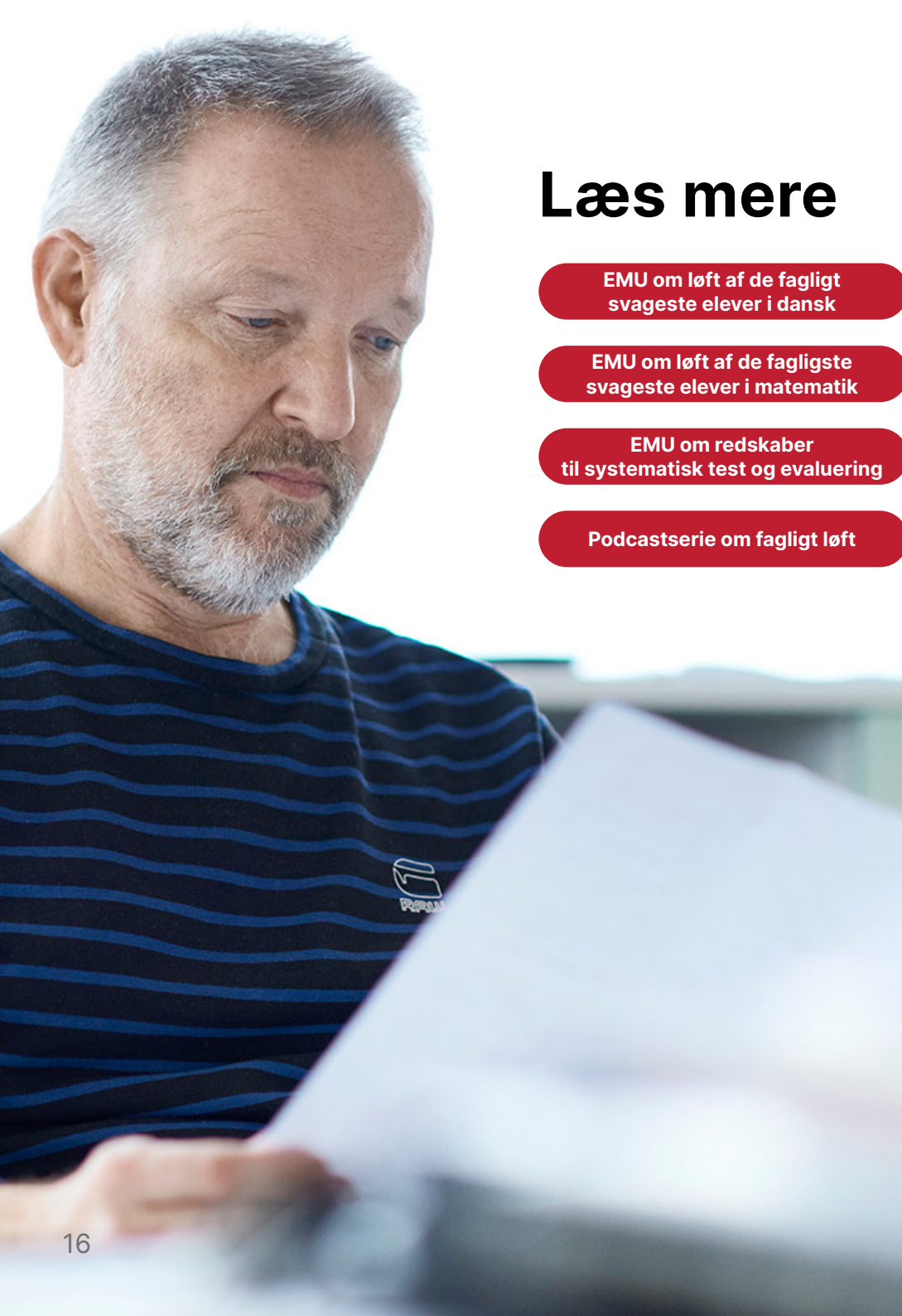
På den måde kan I konkret måle eventuelle fremskridt i relation til de mål, som bliver sat ved indsatsens begyndelse.

### Evaluer samarbejdet

Lav en evaluering af lærernes samarbejde med hinanden.

Følg her op på læringsaktiviteter, didaktik, rollefordeling, sammensætning af teams, fordeling af timer og oplevelse af elevernes udbytte.





## Læs mere

EMU om løft af de fagligt svageste elever i dansk

EMU om løft af de fagligste svageste elever i matematik

EMU om redskaber til systematisk test og evaluering

Podcastserie om fagligt løft

Andersen, S.C., Beuchert, L., Nielsen, H.S. & Thomsen, M.K. 2014, 2L. Rapport: Undersøgelse af effekten af tolærerordninger, Trygfondens Børneforskningscenter, København.

Andersen, S.C. & Nielsen, H.S. 2016, "Reading intervention with a growth mindset approach improves children's skills", PNAS, vol. 113, no. 43, pp. 12111-12113.

Åsén, G. 2013, "Forskningsöversikt om skolreformers genomslag, Bilaga 2" in Det tar tid – om effekter av skolpolitiska reformer: Delbetänkande av Utredningen om förbättrade resultat i grundskolan SOU, Stockholm.

Betthäuser, B.A., Bach-Mortensen, A.M. & Engzell, P. 2023, "A systematic review and meta-analysis of the evidence on learning during the COVID-19 pandemic", Nature Human Behaviour, vol. 7, no. 3, pp. 375-385.

Dietrichson, J., Bøg, M., Filges, T. & Jørgensen, A.K. 2015, Skolerettede indsatser for elever med svag socioøkonomisk baggrund: En systematisk forskningskortlægning og syntese, SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, København.

EVA 2021, Grundskolers erfaringer med nødundervisning under covid-19-pandemien: En undersøgelse af nødundervisning i foråret og sommeren 2020, Danmarks Evalueringsinstitut, København.

Jensen, V.M., Bjørnholt, B., Mikkelsen, M.F., Nielsen, C.P. & Ladekjær, E. 2020, Den længere og mere varierede skoledag – En analyse af reformens elementer, VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, København.

Kjer, M.G. & Rosdahl, A. 2016, Ledelse af forandringer i folkeskolen, SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, København.

Ottosen, M.H., Andreasen, A.G., Dahl, K.M., Lausten, M., Rayce, S.B. & Tagmose, B.B. 2022, Børn og unge i Danmark: Velfærd og trivsel 2022, VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, København

Rosholm, M., Vind, B.D., Laursen, N.B., Lomholt, J.J. & Nielsen, S.A. 2019, Evaluering af skolerettede og skoleunderstøttende indsatser i projekt "Styrket faglighed blandt udsatte børn i folkeskolen", TrygFondens Børneforskningscenter, København.

Socialstyrelsen 2021a, Inspirationskatalog: Om fagligt løft og øget trivsel for børn i udsatte positioner, Socialstyrelsen, Odense.

Socialstyrelsen 2021b, Omkostningsvurdering af sociale indsatser: Vejledning til omkostningsvurdering samt til Socialstyrelsens omkostningsmodel, Socialstyrelsen, Odense.

## Fagligt løft og øget trivsel efter covid-19

1. delrapport: Udbredelse, implementering og de første virkninger



Vibeke Myrup Jensen, Marianne Mikkelsen, Mikkel Giver Kjer,  
Mads Therkildsen, Caroline Rossen og Amanda Engbo

VIVE

Læs mere om resultaterne i rapporten 'Fagligt løft og øget trivsel efter covid-19: 1. delrapport: Udbredelse implementering og de første virkninger' (Jensen m.fl. 2023).

Læringsløft – inspirationshæfte

Tekst og redaktion: Mikkel Giver Kjer og Vibeke Myrup Jensen

Layout og grafik: Hanne Bang Christensen

Foto: Copyright: Cathrine Ertmann, Ricky John Molloy

e-ISBN: 978-87-7582-250-8

VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

[www.vive.dk](http://www.vive.dk)

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

VIVE