

- Dagtilbud for børn
- Grundskole
- Ungdomsuddannelse
- Videregående uddannelse
- Voksen- og efteruddannelse

## Hjerteblood, sved og enkle mål bag canadisk skolesucces

Den canadiske delstat Ontario er lykkedes med det som mange lande, Danmark inklusive, drømmer om: På få år har de højnet elevernes præstationer og løftet skolesystemet op i verdensklasse. Det har krævet politisk engagement, velplanlagt, hårdt arbejde og tydelige mål. EVALUERING har interviewet uddannelsesforsker Ben Levin om det canadiske skoleprojekt.



I den canadiske delstat Ontario, der rummer 40 % af Canadas befolkning, har elevpræstationerne rykket sig meget gennem de seneste 7-8 år. Blandt andet er andelen af lavt præsterende elever reduceret fra 19 % til 7 % i perioden 2003-2010. Andelen af elever der gennemfører high school, er steget fra 68 % til 81 % i samme periode. Canada ligger nu i PISA's top 5 – også i PISA etnisk, trods en meget høj andel af etniske minoriteter. Og gabet mellem førstegenerations-immigranter og ikkeimmigranter er i Canada halvt så stort som OECD-gennemsnittet.

Bag resultaterne ligger et stort arbejde for at forbedre undervisningen på Ontarios 5000 skoler. Et arbejde som blev sat i gang i 2003 med tre overordnede mål for sigte – mål som på mange måder er indfriet her syv-otte år senere, nemlig:

- Hæv forventningerne til den enkelte elev og skab bedre elevresultater
- Mindsk forskellene mellem de svageste og de stærkeste elever
- Skab tillid til lærerne og til det offentlige skolesystem.

### Politisk engagement

Målene blev til under en regering der var tiltrådt i 2003 i Ontario. Her havde der gennem en årrække været utilfredshed og uro i det offentlige skolesystem, og det havde smittet af på elevresultaterne.

Den nye regering var gået til valg på at ville forbedre skolesystemet på en lang række områder, bl.a. ville den gerne løfte elevernes læse- og matematikfærdigheder.

Den nye regering bad uddannelsesforskeren Ben Levin om at lede en kommende indsats på skoleområdet. Han sagde ja fordi han fornemmede at regeringen mente det alvorligt. Og, fremhæver han, man var i regeringen klar over at det ville kræve en stor indsats som rakte langt ud over undervisningsministeriet selv: Skulle skolesystemet forbedres, var det ikke et arbejde der kunne foregå på policy-niveau alene. Det krævede at man ændrede praksis, undervisningen – det der helt konkret sker i klasseværelserne.

## Mere end en politisk vision

Regeringens bevidsthed om det foreliggende arbejde var afgørende, mener Ben Levin. Man kan nedfælde store politiske visioner og mål, men det er hvad man gør for at opnå målet, der gør udslaget, vurderer han. Der skal være en plan, a theory of action, som man er villig til at arbejde efter i årevis.

”Vi ville hjælpe uddannelsesfolk til at forbedre elevernes læringsudbytte – alle elevers udbytte. Det gjorde vi ud fra en teori om hvad der faktisk kan skabe bedre læringsudbytte – en teori med afsæt i forskningen. Vi vidste noget om hvordan man skaber ændringer i store organisationer. Den viden brugte vi i planlægningen. Og vi vidste noget om god undervisningspraksis. Den viden ville vi have i brug på skolerne”, forklarer Ben Levin.

## Opbygge kapacitet i skolesystemet

Den plan som Ben Levin m.fl. udformede, handlede om at opbygge kapacitet i skolesystemet i samarbejde med skolerne. Man ville tilbyde hjælp og støtte og lokalt at involvere de mennesker som står for undervisningen.

Indsatserne skulle komme hele vejen rundt om undervisningen – den enkelte lærers undervisning. De satte bl.a. fokus på efteruddannelse af lærere, nye materialer til brug i undervisningen, bedre ledelse på skolerne, og på hvordan man engagerer forældre mere i samarbejdet med skolen.

”Vi var klar over at skulle vi forbedre undervisningen, kunne vi ikke gøre uden et stærkt samarbejde med lærerne og med de skoledistrikter som skolerne hører under, og som ansætter lærerne. Det der oftest fungerer bedst, er at hjælpe folk til at blive bedre til deres arbejde – at samarbejde med dem”.

Ben Levin mener at denne tilgang var med til at skabe opbakning i skoleverdenen til hele projektet. Og at tilgangen står i modsætning til hvad han ser i mange lande, bl.a. USA, hvor han vurderer at man sætter sin lid til at forandringerne kommer gennem påvirkninger udefra i form af test og kontrol og evaluering.

## Ny organisation til projektet

Det praksisnære samarbejde med i alt 72 skoledistrikter krævede en klar organisering, og folk der kunne lede dette arbejde. Det resulterede i en hel ny organisation.

Ministeriet oprettede bl.a. et nyt sekretariat til arbejdet med at forbedre læse- og matematikfærdigheder, hvor man ansatte dygtige undervisere og samlede viden om hvad der giver elever større læringsudbytte, bl.a. inden for læsning. Ben Levin fortæller at de samlede nogle af de bedste undervisere og lånte dem i et par år. I alt 40 undervisere der fungerede som udviklingskonsulenter, og som i et nært samarbejde med skoledistrikterne gav støtte og sparring kollegialt til lærere og ledere.

## Hånd i hånd med evidens

Man involverede skoleverdenen og var åben over for skoledistrikternes forslag og initiativer, men man gjorde det uden at slippe styringen med projektet. Ben Levin og hans ansatte blandede sig og ville have tillid til at skoledistrikternes tiltag ville fungere.

”Vi ville sikre os at distrikternes lokale tiltag var solidt plantet i viden om hvad der virker. Og vi sagde nej til forslag som vi vurderede at der ikke var evidens for. Fx hvis et distrikt foreslog at ”hvis vi nu tager de besværlige elever ud af klassen, så præsterer alle bedre”.

Derfor overlod de det ikke til lærerne at skabe forandringerne på egen hånd. Den enkelte lærer skulle ikke sidde alene med store mål og finde ud af hvordan han eller hun skulle være med til at indfri dem.

## Genklang hos lærere og i offentligheden

Tilbage til de tre overordnede mål for skoleprojektet. De fik betydning – også for den enkelte lærer. Tanken med målene var at de skulle give en fælles forståelse af det projekt som blev sat i værk, forklarer Ben Levin.

”Målene skulle være få og enkle og kunne vække genklang både i offentligheden og inden for skoleverdenen. De skulle danne en overordnet fortælling og en måde at gøre sammenhængen mellem de mange tiltag tydelig – for alle involverede.”

Og målene har virket. Ikke på egen hånd, men fordi de har givet fokus i de mange enkelte initiativer, og fordi de er blevet fulgt af forbedringer i skolesystemet, vurderer Ben Levin.

”Lærerne har set deres elever blive bedre og opnå resultater som de ikke havde regnet med. Lærerne har hævet deres forventninger til de enkelte elever og oplevet at deres egen undervisning har været mere vellykket og krævet færre anstrengelser end tidligere.”

Uden arbejdsindsatsen og de forbedrede elev-resultater er målene ingenting, men de har virket, siger Ben Levin – de er godt rodfæstet i Ontarios skolesystem nu.

## Flere resultater i Ontario

- Ontario er gået fra ”good” til ”great og på vej til ”excellent” i McKinsey-rapporten ”How the World’s Most Improved School Systems Keep Getting Better”.
- Afgangen fra lærerjobbet blandt yngre undervisere er faldet til det halve fra 2003-2008.

## Mere om tiltag og forbedringer i Ontarios skolesystem

Læs om Ben Levin her

Ben Levin har skrevet bogen ”How to Change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level” om erfaringerne fra skoleprojektet i Ontario.

- Dagtilbud for børn
- Grundskole
- Ungdomsuddannelse
- Videregående uddannelse
- Voksen- og efteruddannelse

- Dagtilbud for børn
- Grundskole
- Ungdomsuddannelse
- Videregående uddannelse
- Voksen- og efteruddannelse

## Vil være kendt for mere end papirarbejde

Den canadiske folkeskole Armadale Public School fik på fem år skabt bedre præstationer blandt eleverne. Metoden var en tættere kontakt mellem leder og lærere via de såkaldte "walkthroughs" hvor skolelederne observerer undervisningen kort tid hver dag. EVALUERING har talt med skoleinspektør Jill Maar om de åbne døre på hendes skole.



Solstrålehistorien om den canadiske skolesucces er efterhånden velkendt. På under ti år fik delstaten Ontario vendt dårlige elevresultater til en top 5-placering i PISA – også i PISA etnisk.

Armadale Public School er en af de skoler i Ontario der de seneste fem år har oplevet en forandring i elevernes præstationer i læsning og matematik. Opskriften for skolen er et tæt samarbejde mellem skoleledelsen og lærerne – og mellem skolelederne og deres kolleger i distriktet.

Jill Maar er skoleinspektør for den 728 elever store skole med en stab på 68. Da hun startede på skolen i 2008, havde eleverne et lavt niveau i matematik og læsning, men allerede efter tolv måneder ændrede elevernes resultater sig meget. Vejen dertil, fortæller, startede med at hun sammen med lærerne afdækkede hvad de havde brug for, for at kunne gøre deres job godt. Lærerne efterlyste ressourcer til at arbejde sammen og adgang til vidensbaserede metoder. Sammen med lærerne lagde ledelsen en strategi, satte mål for læringen og formulerede succeskriterier. Jill Maar valgte desuden at være meget stærkt og synligt til stede som leder.

"Observationerne af undervisningen er en af mine metoder som leder til at hjælpe lærerne med at leve op til vores fælles mål – ligesom jeg skal hjælpe dem med hvad læseplanerne indeholder. Når jeg er med i undervisningen, er jeg med til at sikre at vi når vores mål," siger Jill Maar.

### Evaluerer ikke undervisningen

Jill Maar og hendes viceinspektør Theresa Evans dropper forbi undervisningen i de forskellige klasser mellem en halv til to en halv time hver dag. Her observerer de undervisningen, interagerer med eleverne og giver eventuelt lærerne feedback bagefter. De opholder sig ikke så længe i hvert klasserum, bare nok tid til at de kan se hvad der foregår. Metoden, som også er kendt som "literacy walkthroughs", besluttede skolen sig for efter Jill Maar var ankommet til Armadale.

Og den har givet gode resultater fordi den skaber en god sammenhæng mellem ledelsen og undervisningen på skolen, fortæller Jill Maar. Det sker blandt andet fordi lederne ikke er der for at evaluere undervisningen, men for at coache lærerne og på at være med-lærere:

"Inden vi går ind til undervisningen, har vi sat os for hvad vi kigger efter, og det vi ser, kan danne basis for en coachingsamtale med lærerne, eller en samtale hvor vi hjælper dem med at omdirigere undervisningen, så den passer til læringsmålene for eleverne."

## Positive reaktioner

Både elever og lærere reagerer positivt på lederens tilstedeværelse, vurderer Jill Maar. Da de skulle indføre deres "walkthroughs", valgte de at starte med de lærere der i forvejen sagde "kom, kom"! Det gav de andre lyst til også at prøve. De hurtige sessioner i hver klasse giver læreren en mere smidig adgang til at tale med lederne. Det der kunne have udviklet sig til en længere samtale på 45 minutter, kan måske vendes på 2 minutter.

"Lærerne ser os som en støtte fordi vi tydeligt deler ansvaret for elevernes præstationer med lærerne. Jeg tror også det er derfor flere og flere skoler i Ontario bruger metoden: Lederne vil gerne være med til at ændre tingene og være mere aktive end bare som supervisorer. Det er klart det tager tid, men jeg vil gerne være kendt for mere end bare mit papirarbejde," siger Jill Maar.

## Elevers job er at lære

Metoden sender også et godt signal til eleverne. Ledelsens tilstedeværelse og de spørgsmål de stiller eleverne – hvad lærer du, hvordan går det, hvordan ved du det, og hvad kan du gøre for at blive bedre? – betyder at eleverne får mere respekt for undervisningen.

"Jeg tror det hjælper eleverne til at forstå at deres job handler om at lære – og selvfølgelig bidrage til sammenholdet," siger Jill Maar.

Armadale Public School har ikke kun åbnet dørene på deres egen skole, men også på tværs i regionen. Skolen er med i et netværk med seks skoler hvor ledelserne mødes jævnligt for at dele erfaringer, give feedback, inspirere hinanden osv. Lederne observerer også undervisningen på hinandens skoler.

"Vi fokuserer på bestemte temaer, og tager det vi har drøftet, med tilbage til vores egen skole. Vi opbygger et tillidsforhold hvor vi godt tør dele resultater og erfaringer med hinanden," fortæller Jill Maar.

## Hvad kan Danmark bruge det til?

De canadiske erfaringer med walkthroughs og de tætte netværk med andre skoler er en tendens som vi muligvis kan komme til at se mere af herhjemme, vurderer EVA's grundskolechef, Katja Munch Thorsen.

Flere af EVA's undersøgelser viser at danske skolelærere ofte meget gerne vil have mere hjælp og støtte til at udmønte pædagogiske mål og principper. Fx viste EVA's undersøgelse af undervisningsdifferentiering fra maj 2011 at danske lærere har meget svært ved at udmønte begrebet "undervisningsdifferentiering", og at det er svært at tilrettelægge en undervisning der tilgodeser elevernes forskellige styrker godt nok. Lærerne har nok en teoretisk forståelse for begrebet, men de mangler viden om hvordan det omsættes i praksis.

90 % af lærerne tilkendegiver at deres ledere hjælper dem med at undervisningsdifferentiere ved at vise lærerne tillid til at det kan de godt – og dermed er ansvaret i meget høj grad lagt over på lærerne.

"Undervisningsdifferentiering" som begreb behandles ikke samlet på skolen. En anden EVA-undersøgelse af hvordan det er at være nyuddannet lærer i den danske folkeskole, viste at nyuddannede lærere i meget høj grad efterlyser feedback og sparring fra ledelsen, men samtidig er der 41 % der ikke mener at ledelsen har taget særlig hånd om det.

## Danske lærere efterlyser feedback

TALIS-undersøgelsen af arbejdsbetingelserne for danske lærere der underviser i 7. – 10. klasse viste endvidere at danske lærere ligger meget lavt i forhold til øvrige lande, også de skandinaviske,

i forhold til hvor ofte lærerne evalueres eller får feedback fra lederne. 69 % af lærerne får feedback eller evaluering mindst en gang om året – 14 % har aldrig fået feedback.

De danske skoleledere ligger desuden meget lavt når det gælder ledelse efter mål (næstsidste) eller ledelse med supervision af undervisningen (tredjesidst af alle TALIS-lande). Det seneste OECD-review fra maj 2011 anbefalede Danmark at integrere lærervurderinger i skolens evalueringssystem – og i den forbindelse udgav skolelederforeningen et inspirationsmateriale til observation og vurdering af undervisningen for skoleledere.

”Mange undersøgelser dokumenter at lærerne oplever et ”hul” mht. sparring fra og samarbejde med ledelsen om de overordnede mål for undervisningen. Derfor ville det være vigtigt og velkomment hvis vi i fremtiden oplever at skolelederne i stigende grad involverer sig i undervisningen og sammen med lærerne sætter fælles mål og strategi. De canadiske erfaringer er noget vi sagtens kan lade os inspirere af herhjemme,” afslutter Katja Munch Thorsen.

## Læs mere

Læs et interview med Ben Levin, den canadiske uddannelsesforsker der var chefstrateg på den store reform i det canadiske skolevæsen.

Download EVA's undersøgelse af ny lærer herfra.

Download EVA's undersøgelse af undervisningsdifferentiering herfra.

Download TALIS-rapporten herfra.

- Dagtilbud for børn
- Grundskole
- Ungdomsuddannelse
- Videregående uddannelse
- Voksen- og efteruddannelse