



At bruge data i ledelsesarbejdet

Michael Levy Bruus
Rektor Maribo Gymnasium

Data – kommet for at blive

- International reformdiskurs og reformbølge
- School effectiveness
- Øget mål- og effektstyring
- Accountability
- Dokumentationskravet (ekstern kontrol)
- Læringscentreret uddannelse (intern kvalitetsudvikling)

Kilde: Hargreaves & Shirley, s. 21ff.; Hargreaves m.fl., s. 113ff.



Maribo Gymnasium
Et godt sted at lære og at være

Data og kvalitetsarbejdet

Kapitel 10

Institutionens kvalitetssystem og målinger af elevernes/kursisternes trivsel

§ 59. Institutionen anvender sit system efter lovens § 71 til kvalitetsudvikling og resultatvurdering med henblik på, at **institutionen sætter egne mål for og udvikler kvaliteten i sine gymnasiale uddannelser** og enkeltfag og opnår resultater i uddannelserne og enkeltfagene i overensstemmelse med de nationale uddannelses- og institutionspolitiske mål, jf. § 1, stk. 4, i lov om institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse og § 1, stk. 3, i lov om institutioner for erhvervsrettet uddannelse. [...]

§ 60. Kvalitetssystemet skal indeholde en procedure for **en årlig selvevaluering og den løbende kvalitetsudvikling og resultatvurdering**.

Stk. 2. Institutionens kvalitetssystem skal fastlægge en procedure for **inddragelse af elever/kursister og lærere** og skal omfatte selvevaluering, kvalitetsudvikling og **resultatvurdering i forhold til elevernes/kursisternes faglige niveau, trivsel samt overgang til videregående uddannelse**.

§ 61. Institutionen beslutter, hvordan dens **evalueringsstrategi**, jf. § 19, og evaluering af særige faglige og pædagogiske **indsatsområder** indgår i skolens kvalitetssystem.

§ 62. På grundlag af **selvevalueringen udarbejder institutionen årligt en skriftlig opfølgningsplan**.

Stk. 2. Institutionens opfølgningsplan skal indeholde oplysninger om **ændringsbehov, løsningsforslag og operationelle kvalitetsmål**. Det skal tillige fremgå af opfølgningsplanen, hvilke handlinger institutionen iværksætter som led i opfølgningen samt en plan for, hvordan handlingerne iværksættes og evalueres.

Stk. 3. **Institutionens bestyrelse** drøfter på et møde den gennemførte selvevaluering og lederens forslag til opfølgningsplan. Institutionen offentliggør efterfølgende selvevalueringen og opfølgningsplanen på institutionens hjemmeside.

Stk. 4. De seneste **tre års opfølgningsplaner skal være tilgængelige på institutionens hjemmeside**.

§ 63. Som led i institutionens selvevaluering gennemfører institutionen **årligt en måling af elevernes trivsel**.

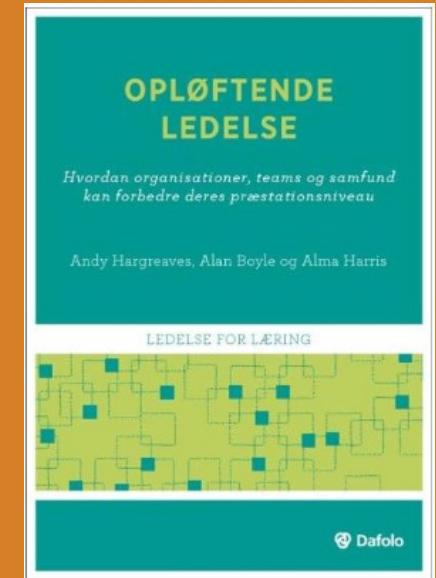
Kilde: Bekendtgørelse om de gymnasiale uddannelser, BEK nr. 497 af 18. maj 2017

Data World

"What distinguishes uplifting organizations and their leaders is not the fact that they are data-driven, but how they define and draw on the that data are important to them" (Hargreaves m.fl., *Uplifting Leadership*, s. 113)

Kendetegn ved *opløftende* lederes brug af data

- Meningsgivende og valid
- Tæt koblet til kerneopgaven
- Balanceret
- Rettidig
- Samstemt med professionelt skøn
- Indlejret i værdiskabende relationer



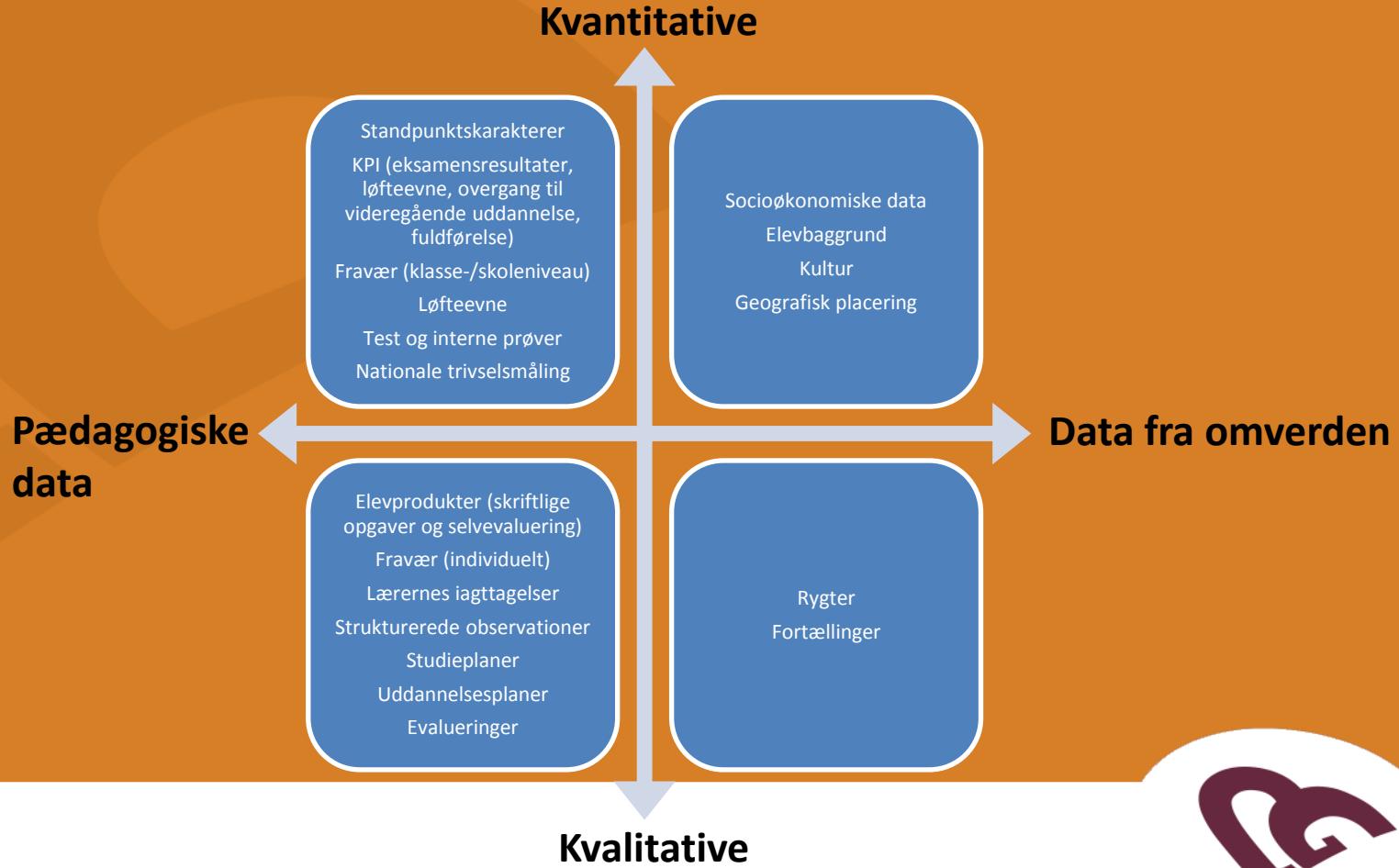
Kilde: Hargreaves m.fl., s. 114

Hvad er data

- Data handler om noget
- Data kan være både kvantitative og kvalitative
- Data er fastholdte
- Data skal analyseres for at blive til viden

Kilde: SFI

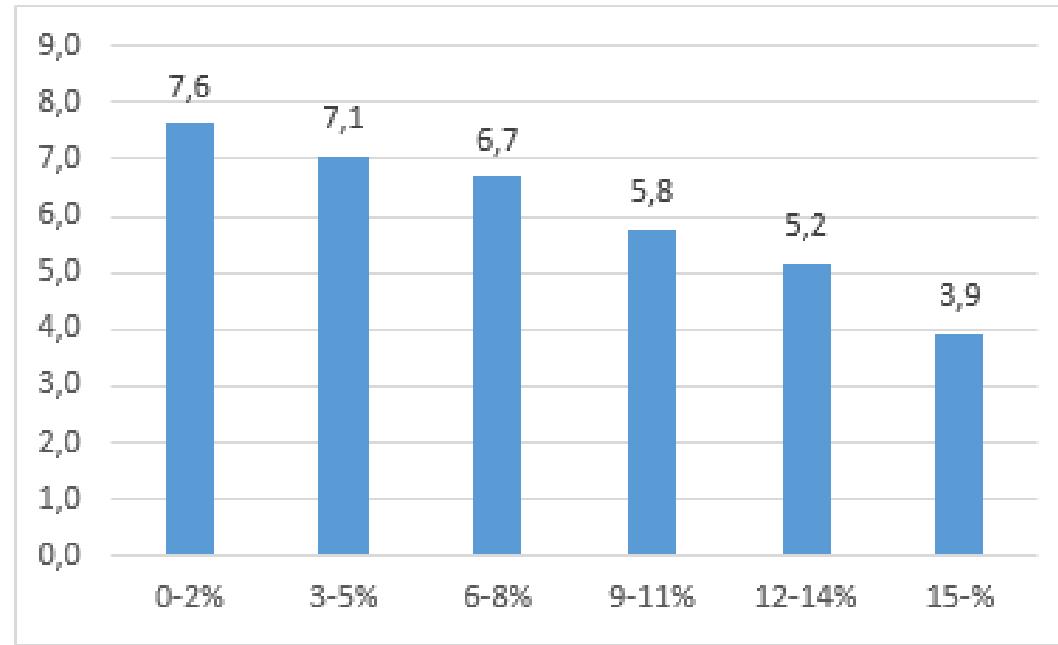
Et bredt databegreb



Kilde: Model efter Klausen (2017) tilpasset gymnasieskolen

Kvantitative pædagogiske data: Elevfravær og standpunktskarakterer

Sammenhængen mellem fysisk fravær og mundtlige standpunktskarakterer (2g og 3g)

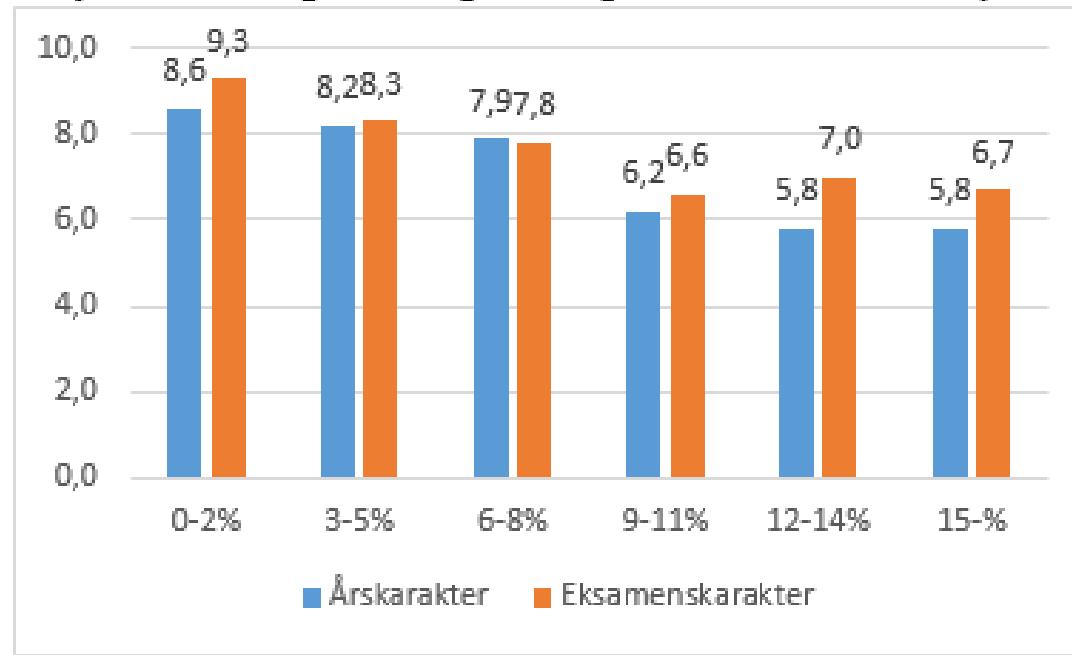


Anm.: Gennemsnit af mundtlige standpunktskarakterer (november 2018) for elever i 2g og 3g. Fraværsdata er fra den 30. november 2018, hvor der er godskrevet fravær. Omfatter alle elever i 2-3g.



Kvantitative pædagogiske data: Elevfravær og eksamenskarakterer

Sammenhængen mellem fysisk fravær og mundtlige års- og eksamenskarakterer (MG-studenter 2018)



Anm.: Gennemsnit af mundtlige årskarakterer og eksamenskarakterer for alle stx-studenter fra 2018 med undtagelse af elever på særlige vilkår (i alt 103 elever). Fraværsdata er omfatter 3g'ernes samlede fravær i skoleåret 2017-18.



Kvantitative pædagogiske data: Eksamensresultater og faggrupper

			2014	2015	2016
Fag	Form	Art	stx	stx	stx
Biologi A	Skriftlig	Ekstern	4.7 (6.1)	5.5 (6.1)	7.6

			2014	2015	2016
Fag	Form	Art	stx	stx	stx
Matematik A	Skriftlig	Ekstern	5.3 (7.4)	5 (6.5)	5.4

Opgave

Indledningsvist drøftes årets skriftlige eksamensresultat i faggruppen. Overvej og diskutér årsager.

Herefter bedes faggruppen drøfte:

1. Hvordan kan/skal grønspættebogen/eksamenspjecen bruges i den daglige undervisning frem mod eksamen?
2. Hvilke initiativer kalder resultatet på i den daglige undervisning, fagligt, didaktisk såvel som pædagogisk?
3. Hvilke indsatser kalder det på internt i faggruppen og på skoleniveau?
4. Giver resultatet anledning til en justering i faggruppens progressionsplan?
5. Hvordan kan timepuljen anvendes mere systematisk på at løfte eleverne?

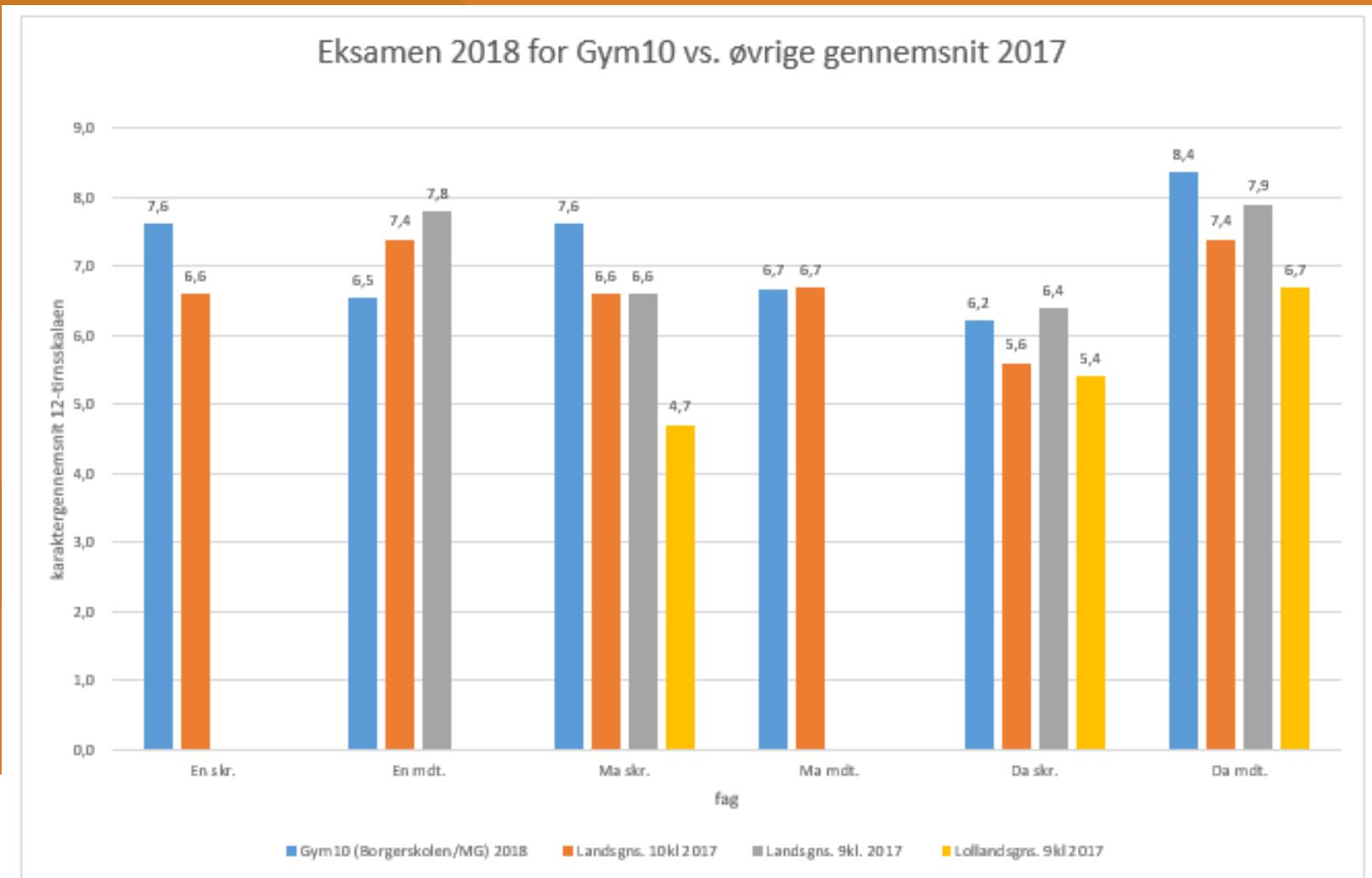
Udgangspunktet for faggruppens drøftelse: Skolens elevgrundlag

		Årskarakter	11	9	sprog A		Årskarakter	8	15	19
			8,3 (8,3)	7,5				6,6 (7)	5,6 (7,3)	5,2
			11	9				8	14	18
Kemi A	Skriftlig	Ekstern	7,4 (6,5)	4,3 (6,8)	3,6	I alt	Skriftlig	5 (6,2)	5 (6,3)	5,5
			14	10	10			465	514	461
		Årskarakter	7,3 (8,3)	5,1 (8,4)	6,8		Årskarakter	6,1 (7)	6 (7,1)	6,1
			14	10	10			687	750	511

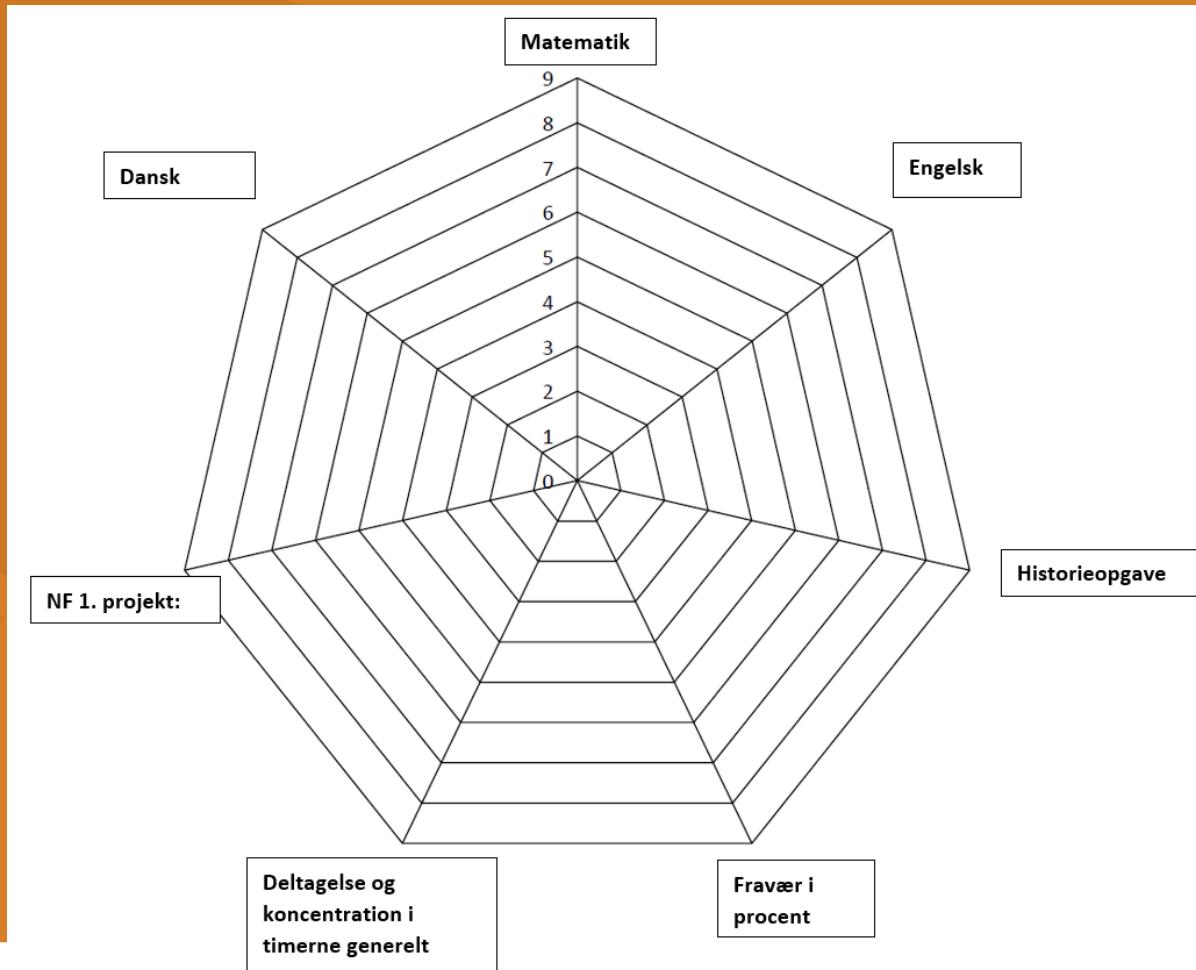
Kilde: UVM, Datavarehuset (tal i parentes = landsresultat) og egne tal (2016)

Maribo Gymnasium
Et godt sted at lære og at være

Kvantitative pædagogiske data: Prøvekarakterer for GYM10



Kvalitative pædagogiske data: Selvevaluering på hf



Kvalitative pædagogiske data

- Ledelsens overværer undervisning
- Kollegial supervision
- Strukturerede observation af klasser og grupper af elever (kollegaer, vejleder eller ledelse)
- lagttagelser af enkelt-elever, fx terminsprøve med vejledning (faglærer)
- Evaluering af undervisningsmiljø som udgangspunkt for drøftelse af klasserumskultur
- Målrettede timepuljeforløb



Kvantitative data fra omverden: Klassedannelse



Maribo Gymnasium
Et godt sted at lære og at være

Muligheder og faldgrupper

Muligheder

- Vigtig informationskilde
- Ny viden/indsigt om skolens undervisnings- og læringsmiljø
- Kvalificere arbejdet med og dialogen om kerneopgaven (viden versus synsning)
- Nysgerrighed og undersøgelse (svarene kendes ikke)
- Understøtte professionel drømmekraft og erfaring, herunder udvikling af professionel kapital
- At opsætte mål for brugen af data (formål)
- Et forbedret og datainformeret handle- og beslutningsgrundlag
 - Feedback til elever (elev)
 - Faglig og pædagogisk udvikling (lærer)
 - Skoleudvikling (skole)
- Kvalitetssikring (summativ brug) og udvikling af kerneopgave (formativ brug)

Faldgrupper

- Manglende tid og uklare rammer
- Mængde og troværdighed af data
- Kontrol, overvågning og tilsyn (top-down)
- Ensidigt fokus på benchmark
- Vanens magt og forudfattede forståelser (forkert analyse eller ingen fortolkning)
- Forhastede fortolkning og konklusion (simplificering, mekanisk brug og intuition)
- Korrelation er ikke kausalitet
- Misbrug af data, herunder uetisk brug
- Performanceorientering (teach to the test)
- Prioritering af det målbare (målfiksering)
- Blind tiltro til data - data er ikke selvindlysende
- Perverse incitamenter
- Standardisering



Datakultur

- Datamining – at finde og bruge de rette data med den rigtige timing
- Brug af et bredt databegreb, herunder også af *small data*
- Ledelsen skal gå forrest – også med vejledning og support
- Systematisk brug af data, herunder et fælles sprog og ejerskab
- Tillidskultur
- Dataetik
- Opbygning af data literacy (kompetenceudvikling)



Data literacy

”forstået som evner til at indsamle, analysere og anvende data effektivt.” (Ronka et al.)

”The ability to ask and answer questions about collecting, analyzing, and making sense of data is known as data literacy. Widespread data literacy among teachers, administrators, and students is a salient characteristic of a data-driven school culture.” (Hamilton et al.)

Kilde: Hornskov m.fl.

Referencer

Hargreaves, A. & Fullan, M.: *Professional Capital*, Teachers College Press, 2012

Hargreaves, A. & Shirley, D.: *The Fourth Way*, Corwin, 2009

Hargreaves, A. m.fl.: *Uplifting Leadership*, Jossey-Bass, 2014

Hornskov, S., Bjerg, H. & Maguire L.H.: *Brug af data i skoleledelse*, 2016
(https://www.gymnasieforskning.dk/wp-content/uploads/2016/08/review_brug_af_data_final_18.08.2015.pdf)

Klausen, M. S.: *Skoleledelse med data – i praksis*, Samfunds litteratur, 2017

Sahlberg, P.: *Fire strategier til bæredygtig skole*, Dafolo, 2018

SFI: *Brug af data i skolen*, 2017

