# Evaluering af Den Mangfoldige Folkeskole i Nordjylland

GENNEMFØRT FOR A.P. MØLLER FONDEN
AUGUST 2025

RAMBØLL

# Indhold


1. **Resumé** 3
2. **Indledning** 6
3. **Kapacitetsopbygning og samarbejde** 13
4. **Forandringer i praksis** 26
5. **Organisering og ledelsesunderstøttelse** 33
6. **Forvaltningens rolle** 40
7. **Tværkommunalt samarbejde og Videncenteret** 43
8. **Fremadrettede fokuspunkter** 48

# 1. Resumé

**Evalueringen viser, at Den Mangfoldige Folkeskole har bidraget til at styrke et fælles børnesyn og en fælles vision om at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever i Region Nordjylland. Hvor pædagogisk personale har deltaget i aktionslæringsforløb, oplever de, at forløbene har styrket deres praksis og dermed bidraget til at forbedre elevernes trivsel, deltagelsesmuligheder og mulighed for at blive så dygtige som muligt.**

Dette er hovedkonklusionerne i nærværende evaluering af Den Mangfoldige Folkeskole, der er gennemført af Rambøll for A.P. Møller Fonden i perioden 2022-2025.

Den Mangfoldige Folkeskole er et ambitiøst skoleudviklingsprojekt, der har til formål at skabe læringsmiljøer, hvor flere elever kan deltage, lære og trives både socialt og fagligt på tværs af hele Region Nordjylland. Projektet udspringer af et behov for at håndtere flere samtidige udfordringer i regionen, herunder stigende skolefravær[1], øget mistrivsel blandt børn og unge[2] samt større segregering til specialpædagogiske tilbud[3]. Projektet opstod i kølvandet på coronapandemien, som yderligere understregede behovet for at styrke alle elevers deltagelsesmuligheder og sociale fællesskaber i folkeskolen.[4]

Kommunerne i regionen såvel som i resten af landet står således over for en kompleks skolevirkelighed. For at lykkes med at styrke alle elevers deltagelsesmuligheder kræver det langsigtede og systematiske indsatser samt videndeling på tværs af kommuner, skoler og teams. Den Mangfoldige Folkeskole er et svar på og et fælles skridt i retning mod at lykkes med denne opgave.

I projektperioden har Den Mangfoldige Folkeskole sat aftryk på praksis på forskellige måder og i forskelligt omfang på tværs af kommunerne. Denne variation afspejler projektets grundidé om, at der kan være flere veje til at styrke alle elevers deltagelsesmuligheder. Kommunerne har haft mulighed for at designe deres eget forløb, så det passede til lokale behov og prioriteringer. Det har blandt andet betydet, at kompetenceudviklingen er blevet tilrettelagt forskelligt, og at en varierende andel af pædagogisk personale har været involveret på de enkelte skoler. Samlet set har omkring 1.500 lærere, pædagoger og ledere på skolerne i Region Nordjylland afprøvet indsatser med målet om at styrke alle elevers deltagelsesmuligheder i den almene undervisning.

Dette kapitel indeholder et kort resumé af evalueringens hovedkonklusioner. Nedenfor fremgår tre centrale hovedkonklusioner.

På tværs af kommunerne er der skabt et fælles fundament for arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. I projektperioden er der sket en stigning i andelen af medarbejdere, som oplever, at deres skole har et fælles børnesyn og en fælles vision.

Pædagogisk personale, som har deltaget i aktionslæringsforløb, oplever i højere grad end det øvrige personale, at deres team er kompetent til at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever.

Arbejdet med prøvehandlinger forbedrer elevernes trivsel, deltagelsesmuligheder og muligheder for at blive så dygtige som muligt. Det oplever flertallet af det pædagogiske personale, som har deltaget i kompetenceudviklingsforløb.

[1] *Trivselskommissionen – 'Et dansk svar på en vestlig udfordring' (2025).*
[2] *Trivselskommissionen – 'Et dansk svar på en vestlig udfordring' (2025).*
[3] *KL – 'Udsatte børn og unges skolegang' (2024).*
[4] *EVA – 'Erfaringsopsamling: Elevernes læring og trivsel i grundskolen under covid-19-pandemien' (2022).*

På tværs af kommunerne har forvaltninger og skoler arbejdet med at udvikle et fælles fundament for at kunne udvikle mangfoldige læringsmiljøer sammen. Dette arbejde har båret frugt, idet der fra 2023 til 2025 er sket **en signifikant stigning i andelen af pædagogisk personale og ledere, som oplever, at deres skole har et fælles børnesyn og en fælles vision for at skabe deltagelsesmuligheder for alle.** Pædagogisk personale fortæller blandt andet, at de har fået et styrket fokus på elevernes ressourcer frem for udfordringer, ligesom de i højere grad 'ser med eleven' og forholder sig til hele konteksten rundt om eleven, når de skal forstå en given udfordring.

Evalueringen viser også, at kompetenceudvikling i regi af Den Mangfoldige Folkeskole har skabt positive forandringer i den pædagogiske praksis. En tredjedel af pædagogisk personale og ledere i de nordjyske kommuner har deltaget i aktionslæringsforløb med det formål at udvikle nye lokale tilgange og metoder til at tilgodese elevernes forskellige behov. Her oplever flertallet, at **aktionslæringsforløbene har bidraget til at forbedre den enkelte elevs trivsel, deltagelsesmuligheder og mulighed for at blive så dygtig som muligt** (58-61 pct.). Lærere og pædagoger fremhæver i interviews, at forløbene har givet dem konkrete redskaber til at skabe stærkere sociale og faglige fællesskaber, differentiere undervisningen og øge variationen i læringsaktiviteter.

Kompetenceudviklingen har også bidraget til, at pædagogisk personale i højere grad oplever at være kompetente til at tilrettelægge undervisning, hvor alle elever kan være med. **Størstedelen af deltagerne i aktionslæringsforløbene oplever, at forløbene har givet dem større indsigt i egen praksis** (75 pct.). Derudover har der været en positiv udvikling fra 2023 til 2025 i pædagogisk personales oplevelse af teamets evner til at sætte sig i den enkelte elevs sted, samarbejde med alle forældre om deres børns udvikling og organisere læringsmiljøer, hvor alle elever kan deltage.

Selvom den generelle tendens er, at aktionslæringsforløbene har skabt et stort udbytte, er der også en fjerdedel af pædagogisk personale, som hverken er enige eller uenige i, at det forbedrer elevernes trivsel, deltagelsesmuligheder og muligheder for at lykkes fagligt. Evalueringen viser her, at **aktionslæring er særligt værdifuldt, når teamene arbejder med velvalgte og aktuelle problemstillinger**, når de følger op og undersøger, hvilken forskel prøvehandlingerne gør for eleverne, og når der er et fælles børnesyn som fundament for at udvikle løsninger på udfordringerne.

Der er særligt et stort potentiale for at styrke praksis og følge op på og evaluere de handlinger, som igangsættes. **Få teams arbejder struktureret med at følge op på den forandring, de ønsker at skabe med prøvehandlingerne** – og få bruger indsigterne som anledning til at justere prøvehandlingerne eller sætte nye i gang. Den manglende opfølg-ning medfører, at udviklingsarbejdet risikerer at gå i stå, og de varige praksisforandringer udebliver.

Når teamene følger op på deres prøvehandlinger, sker det som oftest på foranledning af konsulenter (oftest UCN-konsulenter). Generelt fortæller pædagogisk personale, at **facilitering fra forandringsagenter – konsulenter, vejledere eller ledere – har været centralt** for at holde fokus på pædagogiske drøftelser frem for administrative opgaver og for at sikre, at de løsninger, man finder frem til, stemmer overens med skolens børnesyn.

Disse resultater understreger vigtigheden af, at lederne (eller medarbejdere med distribueret ledelse) leder tæt på den pædagogiske praksis og stilladserer dialogerne i teamene. Her viser evalueringen, at **lederne i stigende grad er lykkedes med at motivere pædagogisk personale til at arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle, men fortsat efterspørges tættere på udviklingsarbejdet.** Kun lidt over halvdelen af pædagogisk personale oplever, at deres leder involverer sig aktivt i teamenes arbejde, giver sparring og feedback på den pædagogiske praksis og følger systematisk op på teamsamarbejdet

Hvis kommunerne skal lykkes med at skabe en gennemgribende kulturforandring til gavn for alle elever, spiller forvaltningen også en central rolle i forhold til at skabe en klar retning og de nødvendige organisatoriske rammer. I forbindelse med Den Mangfoldige Folkeskole har kommunerne haft mulighed for at designe deres eget projektforløb, så det passer til lokale behov og prioriteringer. Denne tilgang har givet stor værdi, fordi kompetenceudviklingen dermed har kunne målrettes de konkrete udfordringer i den enkelte kommune og på den enkelte skole. Erfaringerne viser dog også, at tilgangen har stillet krav til forvaltningens evne til at skabe en tydelig ramme og en klar fortælling om den kulturforandring, man ønsker. **De kommuner, der har formået at involvere alt pædagogisk personale i aktiviteterne, er i højere grad lykkedes med at skabe en fælles retning og en fælles bevægelse i retning mod at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever** end kommuner, som har udvalgt enkelte teams eller medarbejdere til at deltage.

Endelig viser evalueringen, at kommunerne er lykkedes med at skabe et **styrket samarbejde på forvaltningsniveau i regionen.** Her har arbejdet med et fælles genstandsfelt været en drivkraft for et tættere samarbejde. Skolechefer og tovholdere oplever i højere grad at videndele og sparre om de reelle udfordringer, som fylder ude i praksis, og som i sidste ende har betydning for elevernes trivsel, læring og deltagelsesmuligheder. Skolecheferne peger desuden på, at læringssamtaler, faciliteret af konsulenter fra UCN, har bidraget til at knytte stærkere bånd i chefgruppen. Gennem læringssamtalerne har skolecheferne åbnet op om lokale dilemmaer og udfordringer

og fået værdifuld sparring fra ledelseskolleger i de øvrige kommuner i regionen.

På skoleniveau har projektet i mindre grad ført til et styrket tværkommunalt samarbejde. Det skyldes blandt andet, at skolerne har haft et stort fokus på at engagere sig i deres lokale udviklingsarbejde og ikke har haft kapacitet til også at deltage i de tværkommunale aktiviteter.

**I projektet er man lykkedes med at udbrede kendskabet til Videncenterets tilbud og få det til at fungere som regionalt knudepunkt for videndeling.** I projektperioden er kendskabet til Videncenteret blevet markant mere udbredt, og der er derudover tegn på, at medarbejdere, som har benyttet Videncenterets tilbud, oplever at være mere motiverede, kompetente og have et stærkere teamarbejde.

Samlet set viser evalueringen, at Den Mangfoldige Folkeskole har været et vigtigt fælles skridt i retning af at skabe flere deltagelsesmuligheder for alle elever i folkeskolen. Evalueringens resultater bekræfter samtidig, hvad andre undersøgelser på skoleområdet har fundet, nemlig at skoleudvikling i denne størrelsesorden – og med dette komplekse genstandsfelt – forudsætter betydelig tid, ressourcer og vedholdenhed[5] og kræver forankring på tværs af hele systemet – fra politisk niveau til praksisniveau (en såkaldt 'Whole System Approach')[6].

Det er centralt, at udviklingsarbejdet fortsat prioriteres og fastholdes, hvis de positive erfaringer skal udbredes og forankres bredt i regionen. Samtidig peger evalueringen i retning af, at Region Nordjylland med Den Mangfoldige Folkeskole har fået etableret et tværkommunalt og -institutionelt samarbejde, der i fremtiden kan bidrage til at løfte opgaven, hvis de nuværende udviklingstakter fastholdes. Dette partnerskab rummer væsentlige læringspunkter, der både kan danne afsæt for næste fase af indsatsen og inspirere lignende udviklingsprojekter i andre regioner. Erfaringerne viser i den forbindelse, at man har fået mest ud af indsatsen der, hvor man lykkes med at:

- **Tage udgangspunkt i et stærkt teamsamarbejde:** Teamarbejde er fundamentet for at udvikle den fælles pædagogiske praksis. På de skoler, hvor der i forvejen er et stærkt teamsamarbejde, og hvor forvaltning og skoleledelse har skabt tid, struktur og anledninger til fælles refleksion, ses tydeligere og mere vedvarende resultater.
- **Inddrage vejledere aktivt i stilladseringen af de didaktiske samtaler:** Vejledere ligger inde med meget relevant viden og kan fastholde fokus på didaktiske refleksioner frem for administrative opgaver i teamenes drøftelser. Når vejlederne bliver tildelt en klar rolle i arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever, fx ved at indgå i teamenes samtaler om udvikling af deres praksis, får de mulighed for at bringe specialpædagogisk viden i spil og højne kvaliteten af teamenes refleksioner og udviklingsarbejde.
- **Koble arbejdet til øvrige initiativer på skoleområdet:** Forankringen lykkes bedst i de kommuner, hvor Den Mangfoldige Folkeskole ses som en del af en samlet udviklingsdagsorden – ikke som et særskilt projekt. En klar kobling til andre indsatser forebygger, at lærere og pædagoger oplever, at arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever konkurrerer med andre indsatser.
- **Arbejde på tværs af hele styringskæden:** De kommuner, hvor arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever har været øverst på dagsordenen på alle niveauer – fra forvaltning til ledelse, vejledere og pædagogisk personale – er man i højere grad lykkedes med at skabe en fælles kulturforandring på skolerne.
- **Søge viden og sparring regionalt:** Medarbejdere, som har anvendt Videncenteret, oplever i højere grad end andre at være motiverede for og kompetente til at arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Det peger i retning af, at det er værdiskabende og perspektivrigt at have et regionalt knudepunkt, hvor gode erfaringer og viden kan indsamles og deles på tværs.

[5] *VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. (2017). Inklusion i folkeskolen – status og udvikling. København: VIVE.*
[6] *Fullan, M., & Quinn, J. (2016). Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.*

# 2. Indledning

Fra 2022 til 2025 har de 11 kommuner i Region Nordjylland med støtte fra A.P. Møller Fondens Folkeskoledonation samarbejdet med UCN om projektet Den Mangfoldige Folkeskole. Formålet har været at udvikle en mangfoldighed af indsatser i de enkelte kommuner og på tværs af kommunerne med målet om at øge alle elevers deltagelsesmuligheder.

Som i resten af landet har kommunerne i Region Nordjylland i en årrække stået over for markante udfordringer i form af stigende skolefravær, faldende trivsel blandt børn og unge samt et stigende antal henvisninger til specialpædagogiske tilbud uden for almenområdet. Coronapandemien har forstærket disse tendenser og understreget vigtigheden af at styrke alle elevers deltagelsesmuligheder og sociale fællesskaber i folkeskolen.

Den Mangfoldige Folkeskole er derfor blevet etableret som følge af en fælles regional erkendelse af behovet for at styrke inkluderende praksisser og skabe flere reelle deltagelsesmuligheder for alle børn og unge i almenskolen. Med afsæt i en fælles forståelse af at kommunerne har forskellige vilkår og erfaringer at bygge på, har ambitionen været at udvikle lokale indsatser, som kan styrke både de faglige og sociale fællesskaber i skolernes almene læringsmiljøer. Indsatsen er dog samtidig understøttet af et regionalt, professionelt læringsfællesskab (Videncenter), hvor viden og erfaringer er blevet delt og forankret på tværs af kommuner og koblet til forskning og efter-, videre- og grunduddannelser på UCN.

Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) har fulgt projektet og evalueret det gennem hele perioden fra 2022-2025. Denne hovedrapport henvender sig til de kommunale forvaltninger i Region Nordjylland og samler de vigtigste resultater og tendenser på tværs af kommunerne. Formålet er at give et samlet billede af, i hvilket omfang kommunerne i praksis er lykkedes med at skabe deltagelsesmuligheder for flere elever – og samtidig være nysgerrig på, hvad det kræver at drive så stor en kulturforandring nu og i fremtiden.

For at understøtte både forvaltningernes og skolernes videre arbejde er der udarbejdet forvaltningsrapporter til hver kommune. Disse indeholder resultater af spørgeskemaundersøgelser blandt medarbejdere samt kommunespecifikke analyser. Denne hovedrapport indgår derfor som en blandt flere leverancer, der tilsammen skal sikre et kvalificeret videngrundlag og skabe et nyttigt tilbageløb til både forvaltninger og skoler. Afslutningsvist i dette kapitel præsenteres den samlede evalueringspakke.

# Den Mangfoldige Folkeskole

**Projektet består af to aktivitetsspor:**

1

## Det kommunale spor:

### Aktionslæringsforløb og kompetenceudvikling i kommunerne

Alle kommuner har arbejdet ud fra den samme overordnede ambition, men med lokale målsætninger og indsatser, der tager afsæt i konkrete udfordringer og vilkår på den enkelte skole og i kommunen. Kompetenceudviklingen er målrettet skolernes egne problemstillinger, så indsatserne opleves som relevante og bygger ovenpå eksisterende kommunale og skolespecifikke tiltag.

Kompetenceudviklingen har været organiseret som aktionslæringsforløb, hvor pædagogisk personale og ledere i samarbejde med PPR og/eller konsulenter fra Professionshøjskolen UCN har udviklet nye lokale tilgange og metoder[7]. Otte kommuner påbegyndte forløbene i skoleåret 2022/23, mens to kommuner gik i gang i 2023/24. En kommune deltager kun i den tværkommunale videndeling og er ikke en del af kompetenceudviklingen[8].

På tværs af alle de nordjyske kommuner er der forskellige kommunale vilkår og rammer for at udvikle mangfoldige læringsmiljøer og indgå i Den Mangfoldige Folkeskole. Kommunerne har fx forskellige børnegrundlag og tidligere politikker og indsatser på skoleområdet, som Den Mangfoldige Folkeskole bygger videre på eller skal spille sammen med.

På den baggrund er det også udgangspunktet for Den Mangfoldige Folkeskole, at den kommunale organisering og understøttelse af Den Mangfoldige Folkeskole kan se forskellig ud på tværs af kommunerne. Der er blandt andet variation i, hvor mange skoler og medarbejdere der deltager i kompetenceudvikling, og hvilke konkrete indsatser der er arbejdet med. I nogle kommuner har alle skoler og PPR-teams været involveret, mens andre kommuner har begrænset indsatsen til udvalgte skoler eller teams. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at ca. 33 pct. af medarbejderne i de ti kommuner har deltaget i aktionslæringsforløb i regi af Den Mangfoldige Folkeskole i perioden 2022-2025.

2

## Et fælles spor:

### Etableringen af Videncenter for Den Mangfoldige Folkeskole

Som en del af projektet er der etableret et regionalt Videncenter, der har til formål indsamle, bearbejde og systematisere data fra de lokale indsatser, koordinere og facilitere videndeling på tværs af skoler og kommuner, formidle viden og erfaringer fra de lokale projekter (fx via podcasts, webinarer, artikler mv.), tilbyde kompetenceudvikling på tværs af kommuner (fx workshops eller netværk) og koordinere videndeling på tværs af hele regionen.

I Den Mangfoldige Folkeskole er der desuden gennemført både kvantitativ og kvalitativ følgeforskning af forskere fra UCN. Videncenteret har i den forbindelse haft til formål at agere bindeled mellem praksiserfaringer fra lokale kommunale indsatser, forskningsviden og evalueringsindsigter og videreformidle indsigter herfra til kommuner, forskere og efter-, videre og grunduddannelser på UCN. Videncenteret har været drevet af kommunerne og UCN.

[7] *Enkelte kommuner har modtaget kompetenceudvikling fra andre udbydere end UCN.*

[8] *Morsø, Brønderslev, Aalborg, Hjørring, Vesthimmerland, Rebild, Mariagerfjord og Jammerbugt Kommune har igangsat deres arbejde i skoleåret 2022/23. Frederikshavn og Læsø Kommune påbegyndte kompetenceudvikling i skoleåret 2023/24. Thisted Kommune er ikke en del af kompetenceudviklingen, men deltager kun i tværkommunal videndeling og sparring.*

# Evalueringens formål

**Formålet med evalueringen har været at samle op på de tværgående resultater, som er blevet skabt i regi af Den Mangfoldige Folkeskole og besvare følgende evalueringsspørgsmål:**

**1.**
Hvordan bidrager projektet til at **opbygge kapacitet** hos fagprofessionelle (herunder fx kompetencer og mindset) og på skoler og i kommuner (herunder fx kultur og fælles børnesyn) i forhold til at udvikle læringsmiljøer, hvor flere elever deltager og trives?

**2.**
Hvordan kommer forandringerne til **udtryk i undervisningen,** og hvilke forandringer ser vi konkret?

**3.**
Hvordan **samarbejder de fagprofessionelle** om at skabe læringsmiljøer med deltagelsesmuligheder for alle elever, og hvordan kommer samarbejdet til udtryk i praksis?

**4.**
Hvordan bidrager **organiseringen af projektet** kommunalt (herunder fx fælles kommunale målsætninger, organisatorisk ophæng i styringskæden) og tværkommunalt (herunder Videncenteret) til at skabe læringsmiljøer med deltagelsesmuligheder for alle elever[9]?

# Evalueringens datagrundlag

**Evalueringen bygger samlet set på et omfattende kvantitativt og kvalitativt datamateriale:**

## Spørgeskemaundersøgelse

En spørgeskemaundersøgelse blandt alt pædagogisk personale og ledere på skolerne i de ti nordjyske kommuner, som både har deltaget i det kommunale spor og fællessporet, har udgjort evalueringens centrale dataindsamlingsværktøj. Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i foråret 2023, 2024 og 2025 med svarprocenter på hhv. 69, 60 og 70 pct.

Spørgeskemaundersøgelsen har dels haft til formål at indsamle data til evalueringen, dels at dataunderstøtte udvikling af kommunernes og skolernes kapacitet over tid ved hjælp af skole- og kommunerapporter. Skolerapporterne indeholder data om den enkelte skoles udvikling af professionelle læringsfællesskaber, organisatoriske rammer samt viden og kompetencer til at arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Kommunerapporterne indeholder data om den samlede udvikling inden for alle skoler i den enkelte kommune.

Hensigten har været, at den enkelte skole med udgangspunkt i egne data fra spørgeskemaundersøgelsen kan igangsætte datainformerede refleksioner og dialoger om arbejdet med at samarbejde om at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever på egen skole.

[9] *Genstandsfeltet for evalueringen har været at undersøge det tværkommunale samarbejde, som er opstået i regi af Videncenteret, og hvorvidt og hvordan materialer, værktøjer og kurser er bragt i spil i kommunerne. Det har således ikke være formålet med evalueringen at undersøge*

## Casebesøg

Der er gennemført casebesøg på udvalgte skoler i udvalgte kommuner i foråret 2023, 2024 og 2025. På tværs af de tre år er der gennemført 18 casebesøg i kommunerne: Rebild, Frederikshavn, Morsø, Mariagerfjord, Aalborg, Brønderslev, Læsø, Jammerbugt, Vesthimmerland og Hjørring. Under casebesøgene er der gennemført observationer af undervisningen (en lektion) og workshopbaserede interviews med[10]:

- Ca. 3-4 udvalgte elever fra klasser, hvor undervisningen er observeret i en lektion (samlet set ca. 60 elever).
- Ca. 3-4 pædagogisk personale, som har været en del af indsatsen (samlet set ca. 60 lærere eller pædagoger).
- Ca. 3-4 vejledere eller ressourcepersoner med viden inden for feltet (samlet set ca. 60 vejledere eller ressourcepersoner).
- Skolelederen for den enkelte skole (samlet set ca. 18 skoleledere).

Forud for hvert casebesøg har Rambøll desuden gennemført et interview med en af de UCN-konsulenter, som har været tilknyttet den specifikke skole, med henblik på at opbygge en forståelse af skolens arbejde.

## Valideringsworkshops

Der er gennemført valideringsworkshops med repræsentanter fra andre skoler i de udvalgte kommuner. Formålet med disse valideringsworkshops har været at undersøge, om tendenserne på de udvalgte skoler også har gjort sig gældende på de øvrige skoler i kommunerne. Konkret er der gennemført 18 valideringsworkshops med:

- Ca. 5-6 pædagogisk personale på tværs af skoler (samlet set ca. 90 lærere eller pædagoger).[11]
- Ca. 5-6 vejledere/ressourcepersoner på tværs af skoler (samlet set ca. 90 vejledere eller ressourcepersoner).[12]
- Ca. 5-6 ledere på tværs af skoler (samlet set ca. 90 lærere eller pædagoger).[13]

## Dialogværktøjer

Det kvalitative datamateriale består også af lydoptagelser indsamlet gennem dialogværktøjer. Dialogværktøjerne er anvendt til at indsamle indsigt i praksis med at udvikle læringsmiljøer fra udvalgte ledelsesteams og teams, bestående af pædagogisk personale. Teamene har optaget deres drøftelser med afsæt i dialogværktøjet og sendt lydfilen til Rambøll. Data via dialogværktøjet er indsamlet i foråret 2023, 2024 og 2025, og på tværs af de tre år er der indsamlet:

- 13 lydoptagelser af dialoger fra ledelsesteams
- 15 lydoptagelser af dialoger fra teams (pædagogisk personale).

## Virtuelle interviews

Der er gennemført virtuelle interviews med forvaltningsrepræsentanter (kommunal tovholder og skolechef) fra de udvalgte kommuner, hvor der også er gennemført casebesøg.

[10, 11, 12, 13] *Der kan være gengangere blandt deltagerne fra år til år, hvorfor tallene skal læses med forbehold for dette.*

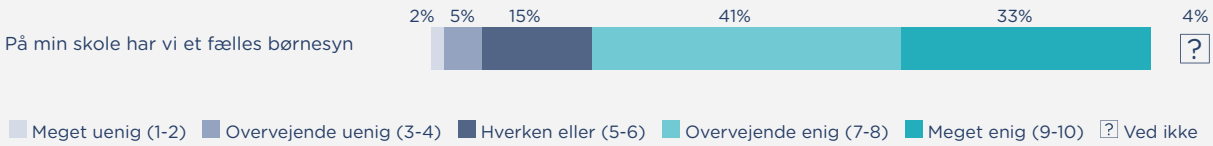
# Læsevejledning

**I dette afsnit præsenteres en læsevejledning til slutrapporten. Først fremgår en læsevejledning til sprogbruget og figurerne i rapporten. Dernæst en kort gennemgang af indholdet i kapitlerne.**

I rapporten anvendes begrebet medarbejdere som samlebetegnelse for resultater, som både omfatter pædagogisk personale og ledere, mens begrebet pædagogisk personale anvendes som betegnelse, når resultaterne udelukkende relaterer sig til læreres og pædagogers besvarelser af spørgeskemaundersøgelsen.

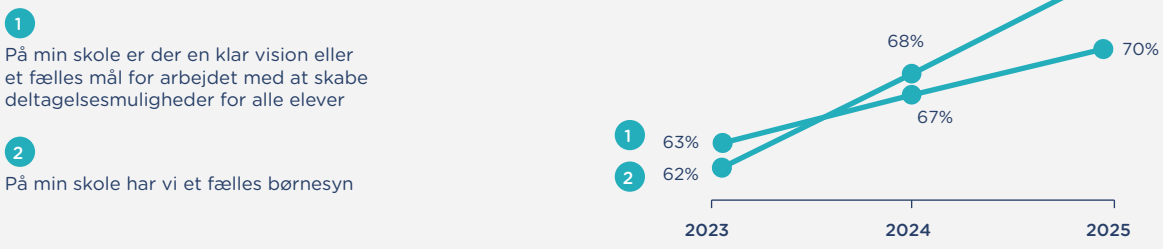
I rapporten præsenteres to typer af figurer, som viser: 1) Fordelingen af besvarelser og 2) Udviklingen i besvarelser over tid.

1




Ovenstående figur viser fordelingen af besvarelser blandt alle medarbejdere, som har besvaret spørgeskemaet i 2025. Procentangivelserne på de farvede felter angiver andelen af medarbejdere, som har tilkendegivet fx at være meget uenige eller meget enige i udsagnene. I nedenstående eksempel har 41 pct. af medarbejdere således angivet, at de er overvejende enige i udsagnet: "På min skole har vi et fælles børnesyn".

2




Ovenstående figur viser udviklingen i besvarelser blandt alle medarbejdere, som har besvaret spørgsmålene årligt i perioden fra 2023 til 2025. Procenterne angiver andelen, som er overvejende enige (7-8 på en skala fra 1-10) eller meget enige (9-10 på en skala fra 1-10) i det givne udsagn. Hvis forskellen i medarbejdernes besvarelser fra 2023 til 2025 er statistisk signifikant (p>0,05-niveau), er linjen markeret med en farve, mens insignifikante udviklinger er markeret med en grå linje.

Endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at de kvantitative analyser er gennemført på tværs af den samlede population af medarbejdere, som har besvaret spørgeskemaerne. Derfor inkluderer analyserne både medarbejdere, som har været en del af aktionslæringsforløb og medarbejdere, som ikke har. Resultaterne dækker således over en væsentlig variation i, hvilken indsats medarbejderne har været en del af, herunder at ca. 66 pct. af medarbejderne i regionen ikke har deltaget i aktionslæringsforløb. Derfor er det også vigtigt at anvende data som afsæt for at være nysgerrig på tendenserne i egen kommune og blandt egne skoler for at få det mest retvisende billede af de resultater, der er skabt lokalt.

Rapporten indeholder desuden analyser opdelt på forskellige medarbejdergruppers besvarelser (medarbejdere, som har deltaget i aktionslæringsforløb og benyttet sig af mulighederne inden for Videncenteret, og medarbejdere som ikke har). Konkret sammenligner vi gruppernes besvarelser af forskellige udsagn. Disse analyser beskrives udelukkende skriftligt og fremgår ikke af figurer.

Foruden resuméet og denne indledning indeholder rapporten fem kapitler. Kapitel 3-4 sætter fokus på resultaterne af Den Mangfoldige Folkeskole:

**Kapitel 3** sætter fokus på, hvordan Den Mangfoldige Folkeskole har bidraget til at opbygge skolernes kapacitet (mindset, viden og kompetencer) til at samarbejde i professionelle læringsfællesskaber om at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever.

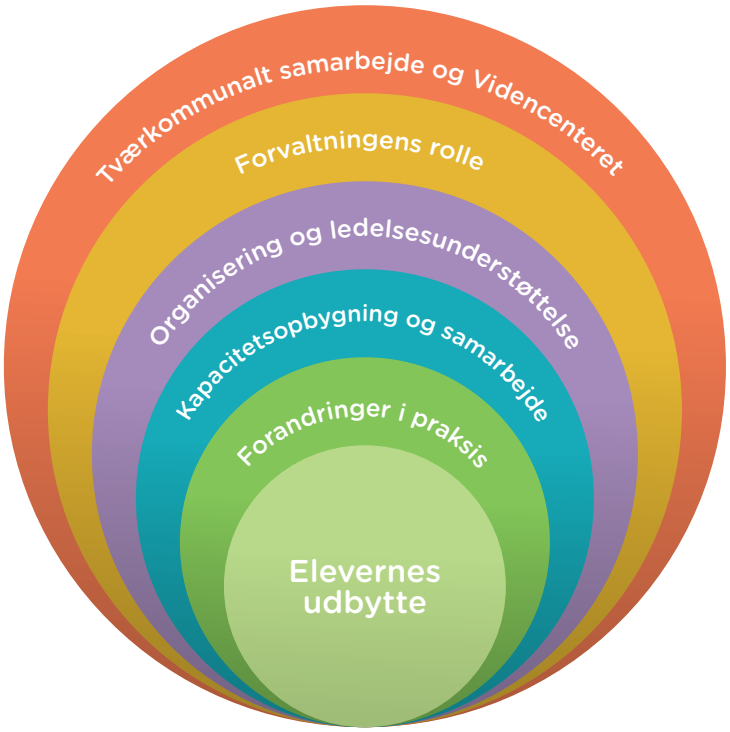
**Kapitel 4** belyser den betydning, Den Mangfoldige Folkeskole har haft for den pædagogiske praksis i klasselokalerne. Herunder præsenteres også elevernes perspektiver på de forandringer, der er skabt.

Kapitel 5-7 belyser rammerne omkring projektet og de drivkræfter og barrierer, der knytter sig til organiseringen:

**Kapitel 5** belyser ledelsesunderstøttelsen af den forandringsproces, som arbejdet med Den Mangfoldige Folkeskole indebærer.

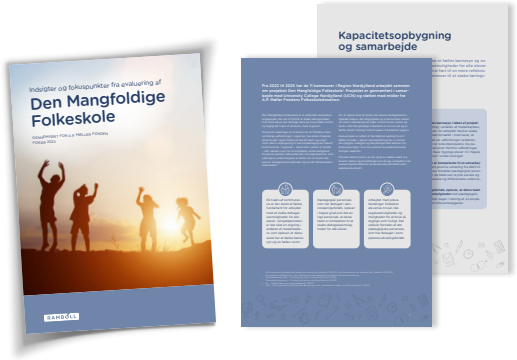
**Kapitel 6** sætter fokus på forvaltningens rolle og den kommunale organisering af projektet.

**Kapitel 7** præsenterer indsigter vedrørende det tværkommunale samarbejde og Videncenterets rolle.



# Du står med en del af en samlet videnpakke

**Foruden denne rapport er der også en række andre materialer, ledere og forvaltninger kan bruge i arbejdet med evalueringsresultaterne. UCN gennemfører desuden følgeforskning om udviklingen i Region Nordjylland, som udgives i efteråret 2025.**

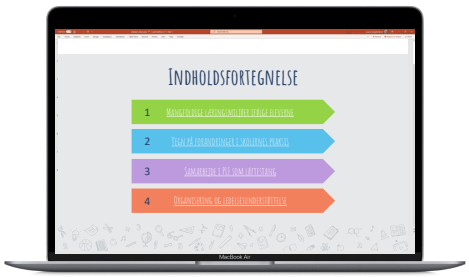



## Ledelsesresumé

Ledelsesresumét præsenterer i kort format de tværgående resultater baseret på kvantitative og kvalitative data.

## Procesgreb til forvaltningen og ledere på skolerne

Du kan finde inspiration til, hvordan jeres forvaltning kan arbejde med resultaterne fra evalueringen og understøtte skolerne i at reflektere over resultaterne.




## Inspirationspakke med resultater

Præsentationen kan bruges til at sætte hoved-resultaterne fra evalueringen på dagsordenen på jeres skoler og formidle resultaterne til pædagogisk personale.

## Skole- og kommunerapporter

Skolerapporterne giver lederne adgang til data fra egen skole, som er indsamlet via spørge-skemaundersøgelsen i foråret 2025. Kommune-rapporterne giver et samlet overblik over alle besvarelserne fra skolerne i den enkle kommune.

# 3. Kapacitetsopbygning og samarbejde

**Et centralt mål i Den Mangfoldige Folkeskole har været at opbygge kapacitet – altså kompetencer, viden og mindset – hos pædagogisk personale til at samarbejde om at skabe læringsmiljøer med deltagelsesmuligheder for alle elever. Her opfattes et professionelt teamsamarbejde som en forudsætning for at skabe vedvarende forandringer i praksis.**

**Kapacitetsopbygning af pædagogisk personale og ledere er sket gennem kompetenceudvikling, primært baseret på aktionslæring. Her har pædagogisk personale arbejdet i teams om at udvikle konkrete pædagogiske og didaktiske greb til at øge elevernes deltagelsesmuligheder.**

## Kapitlets hovedpointer

- Evalueringen viser, at pædagogisk personale og ledere har fået et styrket fælles børnesyn i løbet af projektperioden. Pædagogisk personale fortæller i interviews, at kompetenceudviklingen har bidraget til, at de ser eleverne mere i et helheds- og fællesskabsperspektiv frem for et individperspektiv, ligesom de i højere grad fokuserer på elevernes ressourcer frem for udfordringer.
- En øget andel af medarbejderne oplever, at deres teams er kompetente til at samarbejde om at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Udvikling fra 2023 til 2025 er sket fra et i forvejen højt udgangspunkt.
- Pædagogisk personale, der har deltaget i aktionslæringsforløb eller anvendt Videncenteret, oplever at være mere kompetente til at fremme elevers deltagelsesmuligheder end pædagogisk personale, som ikke har deltaget i kompetenceudviklingen.
- Der er fortsat et potentiale til at arbejde mere systematisk med at afsætte tid til fælles analyse og evaluering af praksis i de enkle teams.

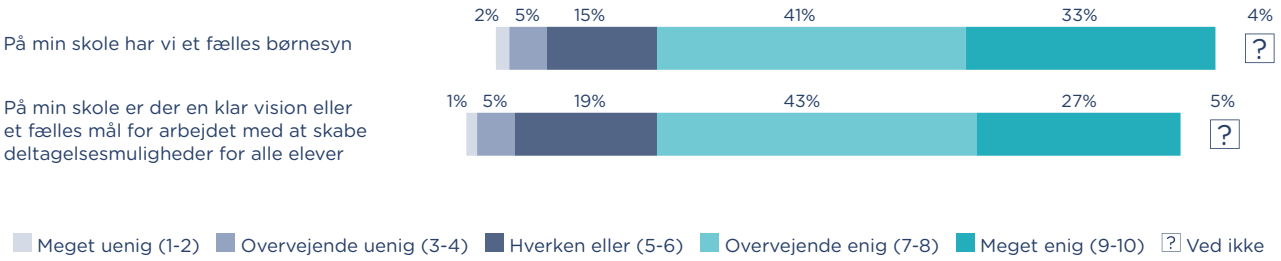
# Medarbejdere har fået et styrket fælles børnesyn i projektperioden

En central ambition har været at etablere et fælles fundament for at arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever i form af et fælles børnesyn. Evalueringen viser, at 74 pct. af medarbejderne er enige i, at skolen har et fælles børnesyn, og 70 pct. vurderer, at der er en klar vision for arbejdet med deltagelsesmuligheder. Denne tendens gælder på tværs af alle kommuner.

Desuden oplever **medarbejdere, som har deltaget i aktionslæringsforløb eller brugt Videncenteret, i højere grad, at skolen har et fælles børnesyn og en klar vision** for arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever.[14]

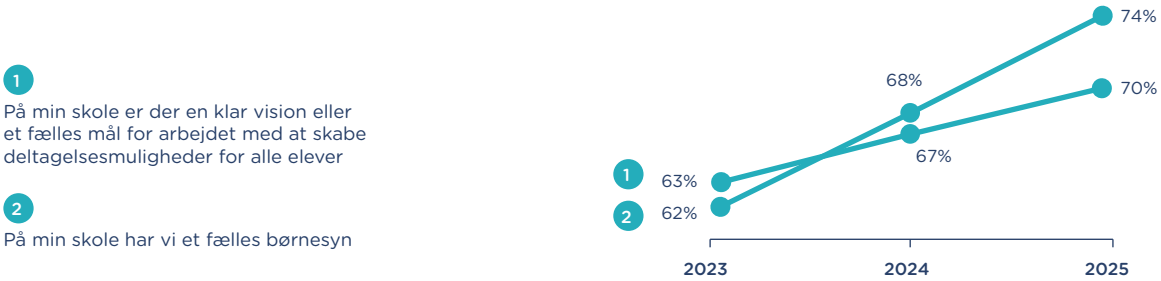
I projektperioden er der sket en **markant og signifikant stigning i medarbejdernes vurdering af skolens fælles børnesyn** (fra 62 pct. til 74 pct.) **og vision** (fra 63 pct. til 70 pct.) for arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Det peger i retning af, at kommunerne i høj grad er lykkedes med at skabe et fælles fundament for praksisudviklingen.

**Figur 3.1: Oplevelse af skolens børnesyn og vision**




Note: N=4453. Spørgsmålsformulering: "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?". "Ved ikke"-svar fremgår udfor boks med spørgsmålstegnet. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2025.

**Figur 3.2: Udviklingen i oplevelse af skolens børnesyn og vision**




Note: N i 2025=4453, N i 2024=4118, N i 2023=4870. Spørgsmålsformulering: "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?". Figuren viser andelen, der har sagt, at de enten er overvejende eller helt enige i de pågældende udsagn (7-8 og 9-10 på en skala fra 1-10). Signifikante udviklinger i den gennemsnitlige vurdering fra 2023 til 2025 er markeret med en farvet linje. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2023, 2024 og 2025.

[14] *For medarbejdere, som har deltaget i aktionslæringsforløb, er den gennemsnitlige vurdering af de to udsagn 7,54 (på en skala fra 1-10), mens den er 7,24 for medarbejdere, der ikke har deltaget i aktionslæringsforløb. For medarbejdere, som har benyttet sig af Videncenteret, er den gennemsnitlige vurdering af de to udsagn 7,58, mens den er 7,22 for medarbejdere, der ikke har benyttet Videncenteret. Begge disse forskelle er statistisk signifikant forskellige ved et p-niveau på 0,05.*

Pædagogisk personale fortæller blandt andet, at deltagelse i kompetenceudvikling har bidraget til, at de ser eleverne mere i et **helheds- og fællesskabsperspektiv** frem for et individperspektiv. Det handler om at være nysgerrig på hele konteksten rundt om eleven og undersøge, hvordan der kan skabes forskellige typer af fællesskaber (både faglige og sociale), som eleverne kan deltage i. Der er også pædagogisk personale, som fortæller, at de har arbejdet med at have et **større fokus på elevernes ressourcer** frem for udfordringer. Endelig er der lærere og pædagoger, som har oplevet et skifte i deres mindset fra at fokusere på at have 'dygtige elever' til at fokusere på at få alle elever med i undervisningen.

Ifølge pædagogisk personale er det **helt centralt, at teamsamarbejdet bygger på et fælles børnesyn**, da det har betydning for, hvordan man taler om og med eleverne, og hvilke løsninger teamet sammen kan nå frem til.

Derfor er det ifølge pædagogisk personale også vigtigt, at ***alle* medarbejdere deltager i kompetenceudvikling** og bliver udfordret til at forholde sig til deres eget børnesyn. Pædagogisk personale og vejledere oplever nemlig, at der kan være relativt store forskelle på medarbejdernes børnesyn på tværs af klassetrin, afdelinger og medarbejdere med forskellige uddannelsesbaggrunde. Der ligger med andre ord en stor opgave i at skulle overlevere denne type viden til kolleger og en overhængende fare for at blive misforstået. På skoler, hvor alle medarbejdere har modtaget den samme viden (fx ved fælles oplæg på skolen), skaber det et fælles sprog og et fælles ønske om at udvikle egen praksis og udfordre eget mindset. Omvendt kan det være udfordrende at skabe momentum for forandring på de skoler, hvor enkelte medarbejdere har deltaget i oplæg om børnesyn, som de efterfølgende skal videreformidle til kolleger.

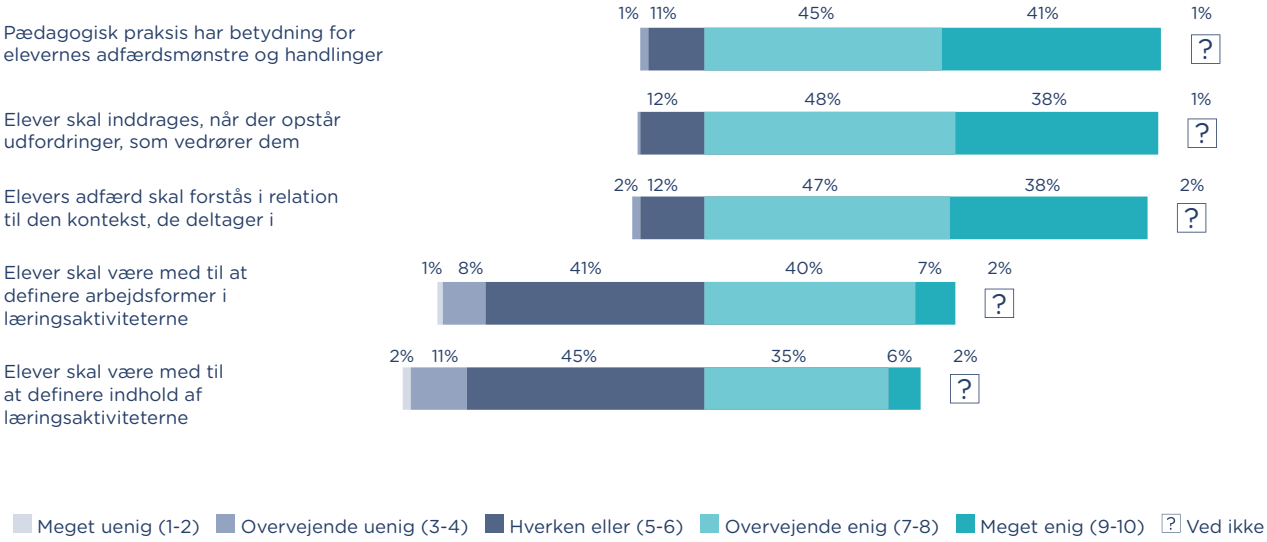
Endelig er det **centralt at have dialoger om, hvordan skolens børnesyn kommer til udtryk og omsættes i praksis.** Her peger evalueringen i retning af, at det er nemmere at fastholde et bestemt børnesyn og overføre det til daglig praksis, når medarbejderne løbende har fælles faglige drøftelser om, hvad deres børnesyn er, og hvordan det kan videreudvikles. På skoler, som særligt oplever at arbejde ud fra et fælles børnesyn, har ledelsen ofte gennemført længere forløb, hvor pædagogisk personale fx har analyseret egen praksis og med afsæt i konkrete udfordringer har anvendt børnesynet til at genvurdere, hvordan man kan tackle en konkret situation. Andre har inddraget børnesynet til MUS-samtaler og bedt medarbejderne forholde sig til, hvordan de konkret og i det daglige arbejde skaber deltagelsesmuligheder for alle elever. Ifølge lederne er det vigtigt ikke blot at have en række overordnede ord som pejlemærke, men også løbende snakke om, hvorvidt man efterlever det i praksis.

# Der er delte meninger om, hvorvidt elever bør være med til at definere arbejdsformer og indhold i undervisningen

Undersøgelser viser, at flere elever deltager engageret i undervisningen og bidrager til undervisningens kvalitet, når de inddrages i planlægning og evaluering af undervisningen[15]. Derfor har evalueringen haft til formål at undersøge udviklingen i pædagogisk personales mindset i forhold til elevinddragelse og -medbestemmelse.

Figuren herunder viser, at fire ud af fem medarbejdere er overvejende eller helt enige i, at pædagogisk praksis påvirker elevernes adfærd, at eleverne bør inddrages i udfordringer, som vedrører dem, og at deres adfærd skal forstås i en kontekst (hhv. 86, 86 og 85 pct.). Til gengæld er medarbejderne **mere splittede omkring, hvorvidt elever bør være med til at definere arbejdsformer og indhold i læringsaktiviteterne.** Lidt under halvdelen er enige i, at elever bør være med til at definere arbejdsformer og indhold (47 og 41 pct.) og lidt over halvdelen er hverken enige eller uenige i dette (51 og 57 pct.). Denne tendens ses på tværs af hele regionen.

**Figur 3.3: Holdning til elevers adfærd og medbestemmelse**




Note: N=4453. Spørgsmålsformulering: "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?". "Ved ikke"-svar fremgår udfor boks med spørgsmålstegnet. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2025.

[15] *Molbæk, M, (red,), Quvang, C. og Hedegaard-Sørensen, L. (2023). Deltagelse og forskellighed. Hans Reitzels Forlag, 3. udgave.*

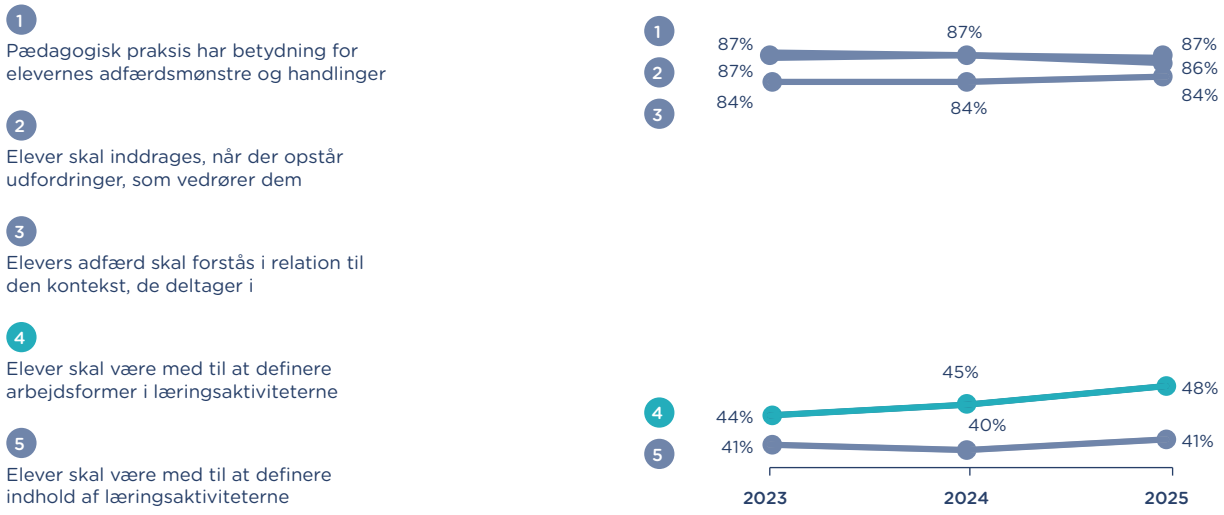
Selvom der generelt er forskellige holdninger til, hvorvidt elever bør være med til at definere arbejdsformer og indhold i undervisningen, er der små tegn på, at Den Mangfoldige Folkeskole har ændret deres holdninger. Figuren nedenfor viser, at flere medarbejdere i 2025 mener, at elever bør være med til at definere arbejdsformer i læringsaktiviteter, end i 2023. Evalueringen viser også, at **medarbejderne er mere enige i, at elever skal være med til at definere indhold af læringsaktiviteterne på de skoler, hvor medarbejderne har deltaget i aktionslæringsforløb eller anvendt Videncenteret.**

Interviews med pædagogisk personale viser, at **holdninger til elevers medbestemmelse varierer**. Forskelle fremgår både på tværs af forskellige skoler i kommunen og på tværs af pædagogisk personale på den samme skole.

Nogle lærere og pædagoger mener, at eleverne ikke bør have indflydelse på selve tilrettelæggelsen af undervisningen eller de overordnede rammer, fordi de tvivler på, at det vil føre til bedre undervisning. Andre ser potentialet i at give eleverne mere medbestemmelse, men oplever, at det kan være svært at sætte klare rammer for, hvordan dette skal foregå. De oplever blandt andet, at det kan være en udfordring at give eleverne reel indflydelse på arbejdsformer og undervisningens tilrettelæggelse, hvis det betyder, at de selv må gå på kompromis med kvaliteten af undervisningen.

Der er også pædagogisk personale, som har positive erfaringer med at inddrage eleverne uden at gå på kompromis med undervisningens kvalitet – her er oplevelsen, at det styrker kvaliteten. Disse lærere og pædagoger inddrager elevernes perspektiver, for eksempel ved at lade dem evaluere undervisningen eller være med til at vælge emner, bøger og arbejdsformer. Som det fremgår af kapitel 4, har eleverne mange meninger om undervisningen, og de oplever, at mere medbestemmelse øger deres motivation og følelse af ansvar for egen læring.

**Figur 3.4 Udvikling i holdning til elevers medbestemmelse**




Note: N i 2025=4453, N i 2024=4118, N i 2023=4870. Spørgsmålsformulering: "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?". Figuren viser andelen, der har sagt, at de enten er overvejende eller helt enige i de pågældende udsagn. Signifikante udviklinger i den gennemsnitlige vurdering fra 2023 til 2025 er markeret med en farvet linje. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2023, 2024 og 2025.

# Det siger pædagogisk personale om fælles børnesyn

> Jo mere vi flytter fokus fra den enkelte elev til fællesskabet, desto mere hjælper det til at inkludere børnene – uanset deres faglige og sociale ståsted. Det bliver mere og mere en del af praksis, og vi [pædagogisk personale, red.] bliver bedre. Vejen er blevet bredere på en eller anden måde.
>
> **Pædagogisk personale**

> Det, at vi alle har været afsted på kurset, gør, at man ikke bare er alene om at ændre sin praksis.
>
> **Pædagogisk personale**

> Kurserne har været rigtig gode, men så er kunsten at tage hjem fra et kursus og tage det videre.
>
> **Pædagogisk personale**

> Det er en rummelig folkeskole. Der er flere kolleger, som møder børnene, hvor de er. Der er sket meget i forhold til forståelse af, at man skal se ind i egen praksis. Det har meget at gøre med ens personlighed. Er man en, der har et inkluderende børnesyn, eller er man fra den gamle skole.
>
> **Pædagogisk personale**

> Der er en stor forandring i måden, vi taler sammen om eleverne på, sammenlignet med førhen. Vi har et bedre sprog for at hjælpe hinanden. Og vi er blevet bedre til at spørge om hjælp. Det er ikke dit barn i 3.b, men det er vores alles barn.
>
> **Pædagogisk personale**

# Teamene oplever generelt at være motiverede for og kompetente til arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever

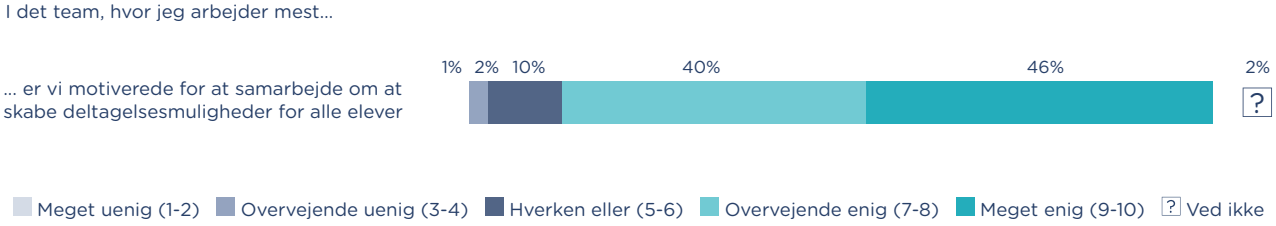
For at skabe forandringer i den pædagogiske praksis, der styrker alle elevers deltagelsesmuligheder, er det en forudsætning, at teamene er motiverede for at samarbejde og har den nødvendige viden og de nødvendige kompetencer.

**I hele projektperioden har motivationen for at samarbejde om at skabe deltagelsesmuligheder været høj** (85-86 pct. er overvejende eller meget enige). Fra 2023 til 2025 er der kun sket en marginal positiv udvikling på 1 procentpoint.

Af interviews fremgår det, at arbejdet med at reflektere over praksis og igangsætte prøvehandlinger øger motivationen for at samarbejde i teams. Det skyldes dels, at det i sig selv er motiverende at fordybe sig i pædagogiske og didaktiske overvejelser om undervisningen, dels at det bliver tydeligt for medarbejderne, hvad de samarbejder om (eleverne).

Ledere oplever generelt også, at pædagogisk personale er motiverede for at samarbejde om at udvikle praksis. **Det gælder særligt på skoler, hvor man i forvejen har arbejdet med at skabe åbenhed om egen praksis.** På skoler, hvor feedback generelt opfattes som en mulighed for at forbedre sig og 'spille hinanden gode', er der også en større lyst til at engagere sig i aktionslæringsforløbene. På skoler med en mere privatpraktiserende kultur er det omvendt sværere at motivere pædagogisk personale til at åbne døren til egen praksis og sammen drøfte, hvordan undervisningen kan styrkes. Den privatpraktiserende kultur fremhæves særligt som en udfordring i udskolingen, hvor pædagogisk personale opleves at samarbejde mindre på tværs af fag og have et større fokus på at sikre, at eleverne når de faglige mål inden for egne fag og blive klar til afgangseksamen.

**Figur 3.5: Motivation for samarbejde**




Note: N=4453. Spørgsmålsformulering: "I det team, hvor jeg arbejder mest...?". "Ved ikke"-svar fremgår udfor boks med spørgsmålstegnet.
Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2025.

[15] *Molbæk, M, (red,), Quvang, C. og Hedegaard-Sørensen, L. (2023). Deltagelse og forskellighed. Hans Reitzels Forlag, 3. udgave.*

Evalueringen viser, at **størstedelen af pædagogisk personale oplever, at deres team har de nødvendige kompetencer til at løfte opgaven med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever.** 92 pct. mener, at teamet har kompetencerne til at opbygge gode relationer til alle elever, og 78 pct. vurderer, at teamet har kompetencerne til at organisere læringsmiljøer, hvor alle elever kan deltage uanset sociale og faglige forudsætninger. Tendensen er den samme på tværs af de nordjyske kommuner.

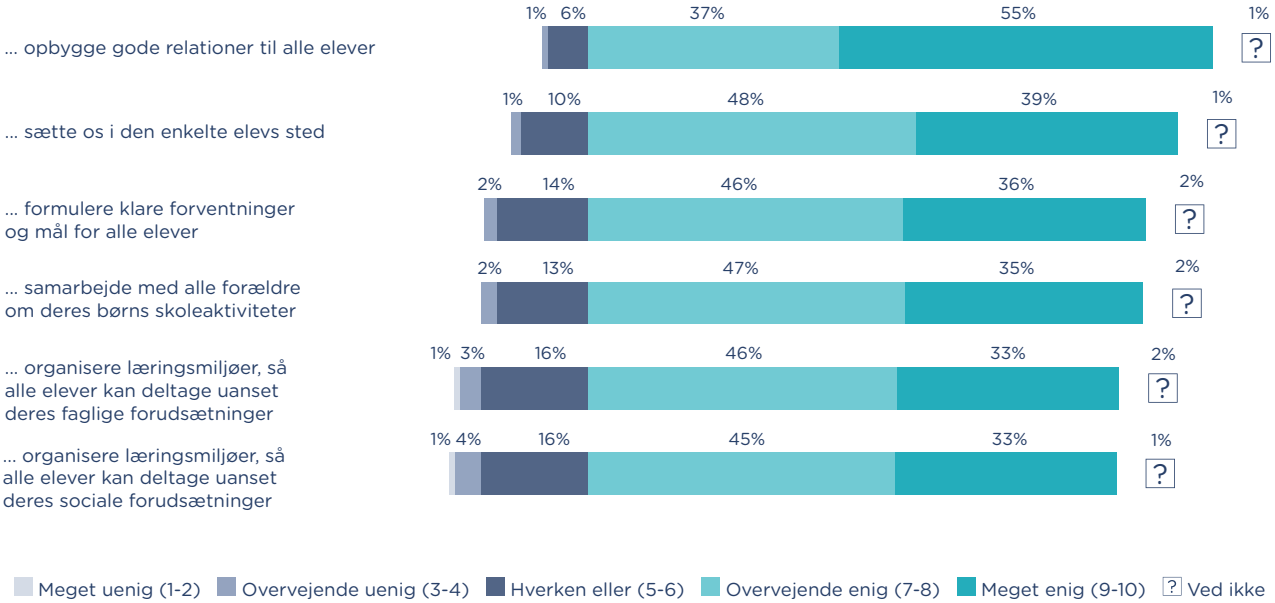
Derudover viser analyserne, at **pædagogisk personale, som har deltaget i aktionslæringsforløbene eller anvendt Videncenteret, generelt vurderer, at deres team er mere kompetent**[16].

Der er i tillæg til ovenstående **små tegn på, at oplevelsen af teamenes kompetencer er blevet styrket i projektperioden.** Helt konkret viser figuren herunder, at der generelt har været en positiv udvikling fra 2023 til 2025 i pædagogisk personales oplevelse af teamets evne til at sætte sig i den enkelte elevs sted, formulere klare forventninger og mål for alle elever, samarbejde med alle forældre om deres børns udvikling og organisere læringsmiljøer, hvor alle elever kan deltage.

I interviews fortæller pædagogisk personale, at de har fået **større viden om børnefællesskaber, herunder hvordan de både kan arbejde med at styrke sociale og faglige fællesskaber** blandt eleverne. En anden lærer fortæller, at der er skabt en øget forståelse af, at deltagelsesmuligheder ikke blot handler om, at eleverne kan deltage, men at der også gives adgang til dem (fx ved at hjælpe ordblinde elever med at åbne hjælpemidler eller printe tekster til dem, som sætter pris på det). Endelig er der pædagogisk personale, som har fået et styrket blik for, hvordan de kan skabe variation i undervisningen ved fx at give eleverne forskellige indgangsvinkler til og valgmuligheder i undervisningen.

**Figur 3.6: Holdning til teamets kompetencer**

I det team, hvor jeg arbejder mest, har vi viden og kompetencer til at...

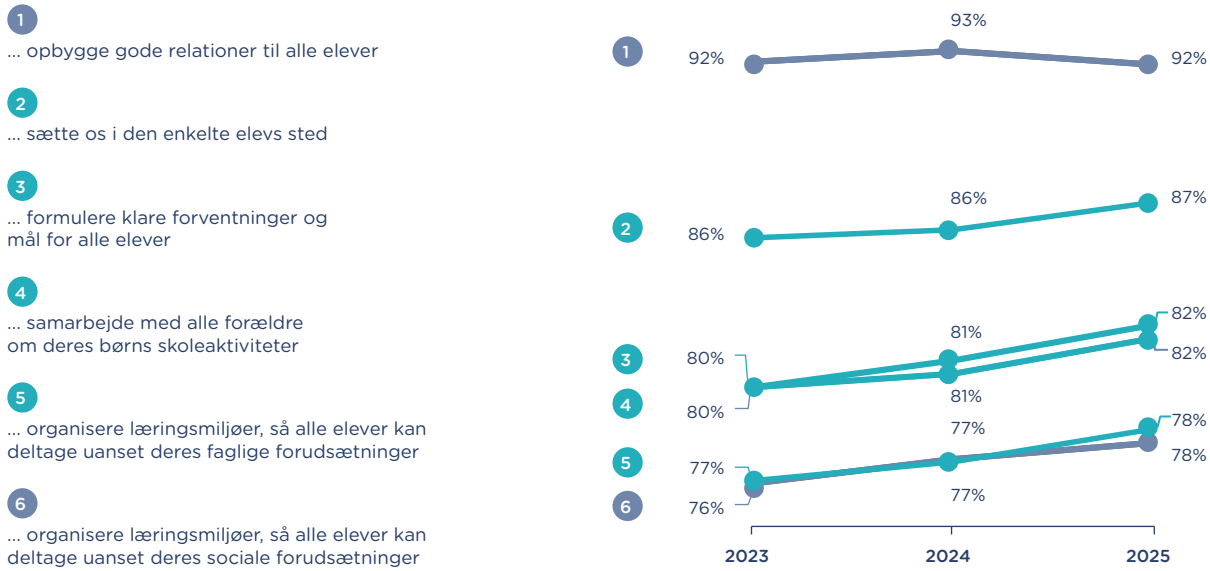



Note: N=4212. Spørgsmålsformulering: "I det team, hvor jeg arbejder mest, har vi viden og kompetencer til at...?". "Ved ikke"-svar fremgår udfor boks med spørgsmålstegnet. Spørgsmålene er ikke stillet til ledere. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2025.

[16] *Konkret er den gennemsnitlige vurdering på spørgsmålene om teamets kompetencer 8,00 (på en skala fra 1-10) for personale, der har deltaget i aktionslæringsforløb, mens den er 7,88 for personale, der ikke har deltaget i aktionslæringsforløb. Blandt pædagogisk personale, der har benyttet Videncenteret, er gennemsnittet 8,03, mens det er 7,85 for pædagogisk personale, der ikke har benyttet Videncenteret. Begge disse forskelle er statistisk signifikant forskellige ved et p-niveau på 0,05.*

**Figur 3.7: Udvikling i holdningen til teamets kompetencer**

I det team, hvor jeg arbejder mest, har vi viden og kompetencer til at...




Note: N i 2025=4212, N i 2024=3897, N i 2023=4567. Spørgsmålsformulering: "I det team, hvor jeg arbejder mest, har vi viden og kompetencer til at...?". Figuren viser andelen, der har sagt, at de enten er overvejende eller helt enige i de pågældende udsagn. Signifikante udviklinger i den gennemsnitlige vurdering fra 2023 til 2025 er markeret med en farvet linje. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2023, 2024 og 2025.

# Det siger pædagogisk personale om ny viden, kompetencer og motivation

> Der er mange lærere tidligere, som blærede sig med, hvad deres elever 'kunne', men nu handler det mere om, at du kan formå at få flere med. At tænke over, hvad børnene har svært ved og hjælpe med at trække dem ind i cirklen.
>
> **Pædagogisk personale**

> Jeg synes, vi er gode til klasserumsledelse. Det kan også være i kraft af mangfoldigheden i vores elevgruppe. Hvad er det for noget fagmateriale, der skal til, for at få alle med? Det synes jeg, vi er gode til.
>
> **Pædagogisk personale**

> Der var et større individfokus før. Det handlede meget om, hvilke indsatser vi skulle lave rettet mod det enkelte barn. Det var barnet, der blev set som problemet. Nu handler det mere om fællesskabet. Vi er en brik i et puslespil, og brikkerne rundt om har lige så stor betydning.
>
> **Pædagogisk personale**

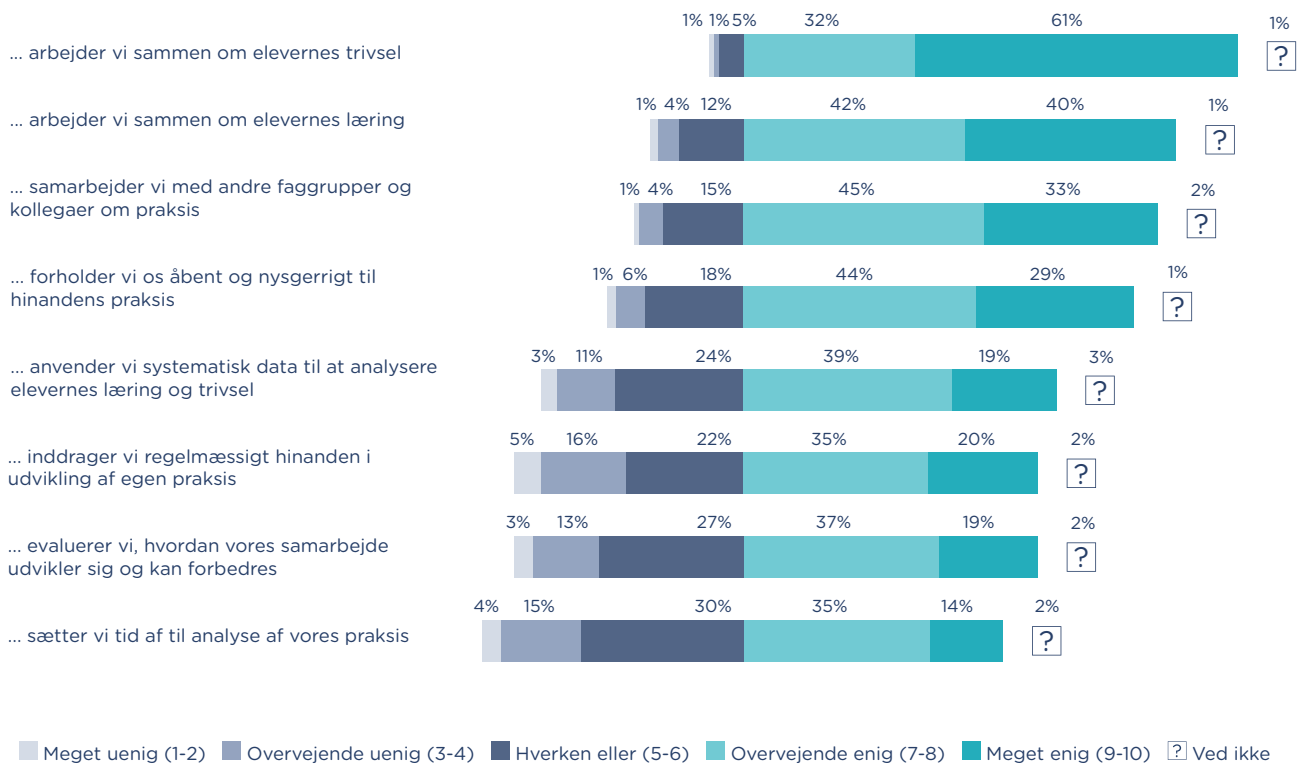
# Der er små tegn på styrket praksis for refleksion i teamene

I Den Mangfoldige Folkeskole bliver et stærkt teamsamarbejde opfattet som en løftestang til at kunne skabe systematisk refleksion om udvikling af praksis.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen viser, at **medarbejderne generelt oplever at arbejde tæt sammen om elevers trivsel og læring** (mellem 82-93 pct. er delvist eller helt enige i dette).

Der er dog stadig rum til forbedring, når det kommer til teamenes fælles refleksioner over praksis. Her er spredningen relativt stor på tværs af medarbejderne i regionen; omtrent halvdelen af medarbejderne er henholdsvis enige og uenige i, at deres team sætter tid af til at analysere praksis og sammen arbejder med at evaluere og udvikle egen praksis. Resultaterne peger dog også i retning af, at kompetenceudvikling i Den Mangfoldige Folkeskole har styrket teamenes refleksion over praksis. Pædagogisk personale, som har deltaget i aktionslæringsforløb eller benyttet sig af Videncenteret, oplever i højere grad, at deres team reflekterer over praksis sammen, end pædagogisk personale, som ikke har deltaget i disse aktiviteter.[17]

**Figur 3.8: Samarbejde og refleksion i teamet**




Note: N=4453. Spørgsmålsformulering: "I det team, hvor jeg arbejder mest...?". "Ved ikke"-svar fremgår udfor boks med spørgsmålstegnet.
Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2025.

[17] *Konkret er den gennemsnitlige vurdering på tværs af indikatorer for teamsamarbejdet 7,24 for pædagogisk personale, der har deltaget i aktionslæringsforløb, og 7,07 for pædagogisk personale, der ikke har deltaget i aktionslæringsforløb. Gennemsnittet er 7,32 for pædagogisk personale, der har brugt Videncenterets muligheder og tilbud, og 7,02 for pædagogisk personale, der ikke har brugt Videncenteret. Begge disse forskelle er statistisk signifikant forskellige ved et p-niveau på 0,05.*

De positive indikationer underbygges i nedenstående figur. Her fremgår det, at der er sket en lille positiv udvikling i andelen af medarbejdere, som oplever, at deres team samarbejder med andre faggrupper og kolleger om praksis, inddrager hinanden i udvikling af praksis, sætter tid af til analyse og evaluerer egen praksis. Denne tendens går på tværs af flertallet af kommunerne.

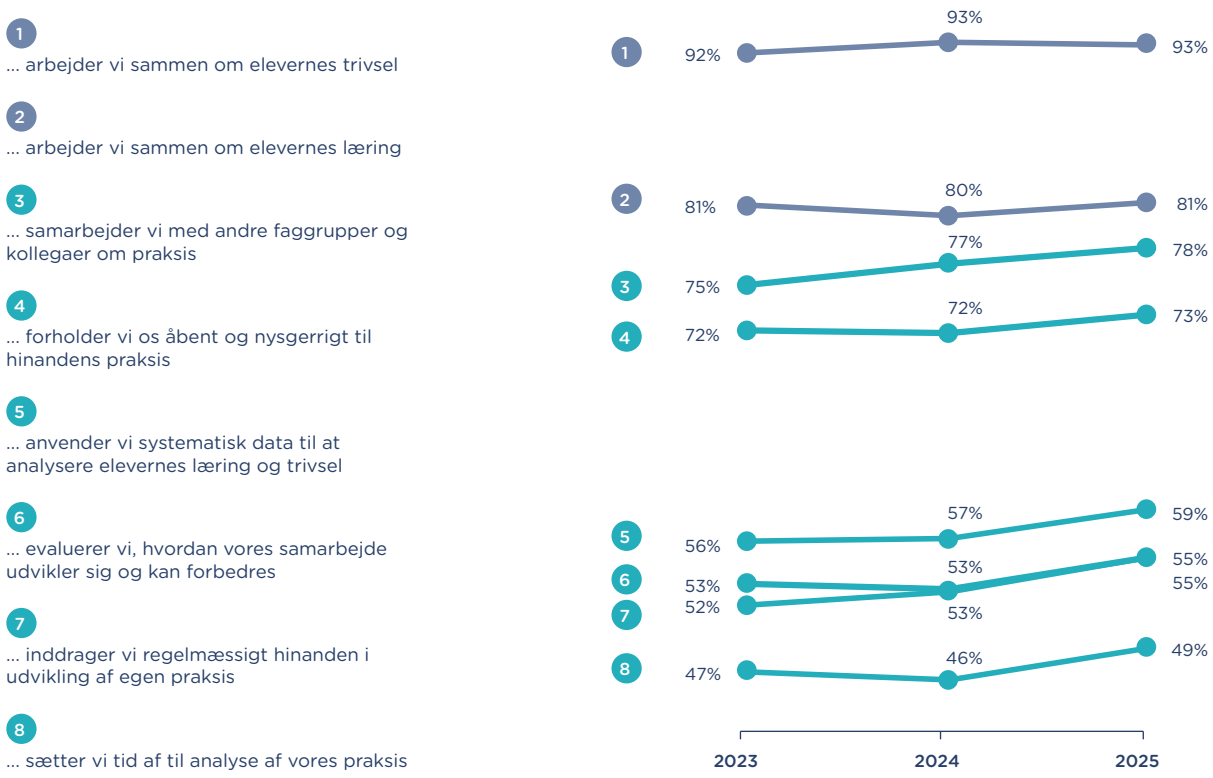
Flere lærere og pædagoger fortæller, at **aktionslæringsforløbene har fungeret som en løftestang til at skabe en mere refleksiv praksis i deres team.** Arbejdet med prøvehandlinger har styrket motivationen for teamsamarbejdet og givet en tydeligere oplevelse af fælles ansvar for de udfordringer, der opstår i undervisningen.

Det opleves **særligt meningsfuldt at kunne fordybe sig i pædagogiske og didaktiske overvejelser sammen** og samtidig åbne mere op for sparring om egen praksis.

Flere peger desuden på, at det fælles mindset og børnesyn, som er blevet styrket gennem projektet, gør samarbejdet lettere, fordi teamet arbejder ud fra et fælles fundament. Endelig fremhæver mange lærere og pædagoger, at processtøtte fra konsulenter (ofte UCN-konsulenter) har været en væsentlig drivkraft. Konsulentbesøgene har givet konkrete anledninger til at hæve blikket og forholde sig til egen praksis og evaluere de initiativer, der er igangsat.

De skoler og teams, der i højere grad er lykkedes med at reflektere systematisk over praksis, har typisk en tydelig prioritering og fast systematik for fælles refleksion i teamsamarbejdet. Disse teams er gode til at afsætte en fast tidsramme på teammøderne, som udelukkende bruges til analyse og refleksion. **Her spiller lederne en vigtig rolle ved at skabe tid og rum til pædagogisk og didaktisk refleksion** (både i det enkelte team og på hele skolen).

**Figur 3.9: Udviklingen i samarbejde og refleksion i teamet**




Note: N i 2025=4453, N i 2024=4118, N i 2023=4870. Spørgsmålsformulering: " I det team, hvor jeg arbejder mest...?". Figuren viser andelen der har sagt at de enten er overvejende eller helt enige i de pågældende udsagn. Signifikante udviklinger i den gennemsnitlige vurdering fra 2023 til 2025 er markeret med en farvet linje. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2023, 2024 og 2025.

# Det siger pædagogisk personale og ledere om teamsamarbejde

> Vi har fået en fast mødestruktur og et fælles sprog, og det har gjort det nemmere at gå til hinanden med både spørgsmål og ideer. Det gør en forskel, at vi har en ramme, hvor vi kan drøfte praksis sammen.
>
> **Pædagogisk personale**

> Vi tager rigtig meget op på teammøder, så det kommer på bordet – det, som vi er trætte af. Det er megasvært, men også vigtigt.
>
> **Pædagogisk personale**

> Vi har skoleudviklingssamtaler, hvor medarbejdere deltager. Her kan man mærke, at lederne tør give mere slip og lade teamene tage ansvar. Det skaber en større frihed til at eksperimentere.
>
> **Leder**

> I gamle dage var det meget sådan, at man bare lukkede døren, hvis man havde elever, der bøvlede. Nu bliver det italesat, hvad andre kan få øje på, og hvad der sker. Der kommer et andet syn på at kigge på egen praksis – også når man føler, at man har brugt alle værktøjer, man selv har. Her kommer både kolleger og UCN med et andet indspark og andre øjne.
>
> **Pædagogisk personale**

# 4. Forandringer i praksis

**Gennem aktionslæring har mere end 1.500 lærere, pædagoger og ledere på skolerne i Region Nordjylland afprøvet indsatser med målet om at styrke alle elevers deltagelsesmuligheder i den almene undervisning[18]. I 2023 deltog cirka 500 i aktionslæringsforløb og i de efterfølgende to år har yderligere 500 årligt deltaget i aktionslæringsforløb (samlet set 1.500 medarbejdere).**

**I projektperioden har Den Mangfoldige Folkeskole sat aftryk på praksis på forskellige måder og i forskelligt omfang på tværs af kommunerne. Denne variation afspejler projektets grundidé om, at der kan være flere veje til at styrke alle elevers deltagelsesmuligheder. Kommunerne har haft mulighed for at designe deres eget forløb, så det passede til lokale behov og prioriteringer. Det har blandt andet betydet, at kompetenceudviklingen er blevet tilrettelagt forskelligt, og at en varierende andel af pædagogisk personale har været involveret på de enkelte skoler.**

## Kapitlets hovedpointer

- Flertallet af pædagogisk personale, som har deltaget i aktionslæringsforløb, oplever, at arbejdet med prøvehandlinger forbedrer elevernes faglige udvikling, trivsel og deltagelsesmuligheder. Derudover er der det seneste år sket en signifikant positiv udvikling i pædagogisk personales vurdering af udbyttet af aktionslæringsforløbene.
- Evalueringen viser, at aktionslæringsforløb særligt opleves som værdifuldt, når teamene arbejder med velvalgte og aktuelle problemstillinger, når de prioriterer at følge op på og evaluere prøvehandlingerne, og når der er et fælles børnesyn som fundament for at udvikle løsninger på udfordringer.
- Når pædagogisk personale arbejder med at forbedre den pædagogiske praksis gennem aktionslæringsforløb, oplever eleverne en mere varieret og motiverende undervisning. Det gælder særligt i de situationer, hvor pædagogisk personale har arbejdet med at give eleverne medbestemmelse. Både forandringer i elevernes læringsmiljøer og deres medbestemmelse er dog generelt afgrænset til at finde sted i enkelte fag og timer.

[18] *Tallene er baseret på besvarelserne af spørgeskemaet. Der kan således i praksis være endnu flere, som har modtaget kompetenceudvikling, men som blot ikke har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.*

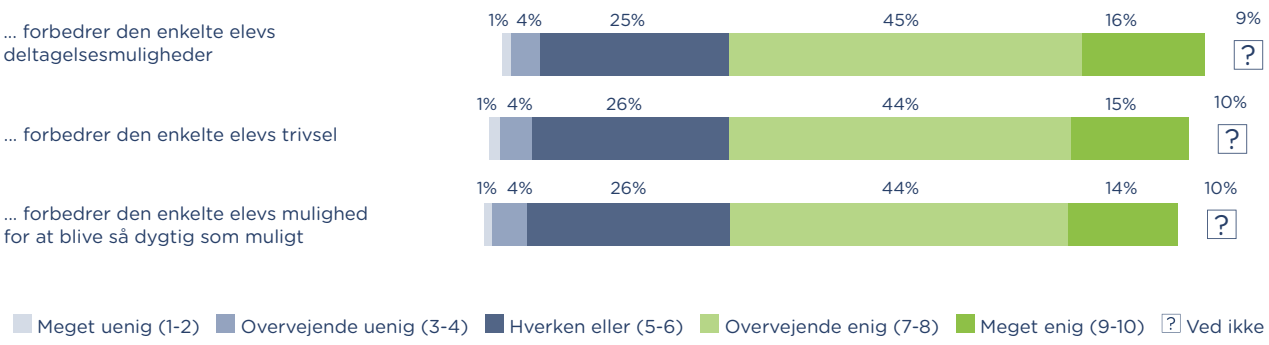
# Arbejdet med prøvehandlinger opleves som værdifuldt, men løbende evaluering er centralt for at skabe vedvarende ændringer i praksis

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at **en stor del af de lærere og pædagoger, der har deltaget i aktionslæringsforløb, vurderer indsatsen positivt**. Omkring tre ud af fem oplever, at arbejdet bidrager til at styrke elevernes trivsel (59 pct.), deltagelsesmuligheder (61 pct.) og mulighed for at blive så dygtig som muligt (58 pct.).

Samtidig er det dog bemærkelsesværdigt, at en relativt stor gruppe af pædagogisk personale (25–26 pct.) forholder sig neutralt og svarer, at de hverken er enige eller uenige i, at aktionslæringsforløbene har bidraget til at forbedre den enkelte elevs trivsel, deltagelsesmuligheder og mulighed for at blive så dygtig som muligt. Hertil kommer, at cirka en ud af ti angiver 'ved ikke'. Denne tendens går igen på tværs af alle de nordjyske kommuner og indikerer, at aktionslæringsforløbene generelt opleves som værdifulde, men at **udbyttet varierer på tværs af teams og skoler.**

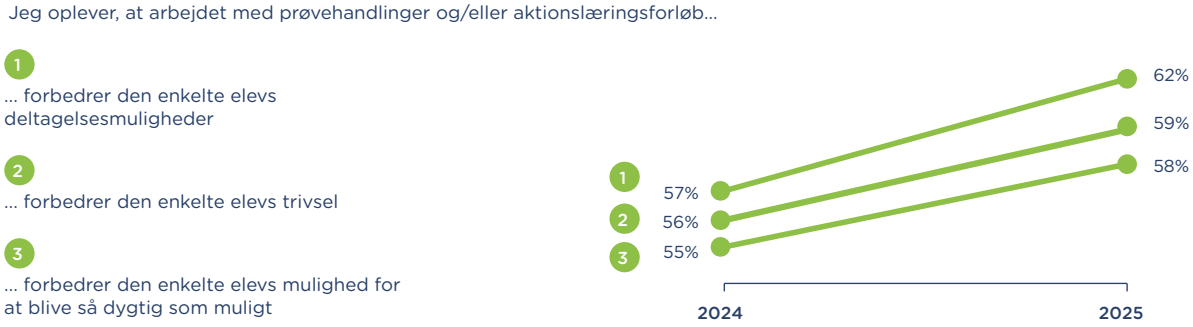
Resultaterne viser derudover, at pædagogisk personale i stigende grad oplever, at aktionslæringsforløbene giver værdi. **Fra 2024 til 2025 ses en gennemgående positiv og signifikant udvikling i pædagogisk personales vurdering af udbyttet af prøvehandlinger og aktionslæringsforløb for eleverne.** Denne udvikling gør sig gældende på tværs af størstedelen af kommunerne, hvilket understreger, at indsatsen i stadig højere grad opleves som meningsfuld og relevant i praksis.

**Figur 4.1: Udbytte af prøvehandlinger og aktionslæringsforløb for elever**




Note: N=1989. Spørgsmålsformulering: "Jeg oplever, at arbejdet med prøvehandlinger og/eller aktionslæringsforløb...?". "Ved ikke"-svar fremgår udfor boks med spørgsmålstegnet. Spørgsmålene er kun stillet til medarbejdere, som har svaret ja til udsagnet "Jeg har deltaget i aktionslæringsforløb i regi af projekt Den Mangfoldige Folkeskole. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2025.

**Figur 4.2: Udviklingen i udbyttet af prøvehandlinger og aktionslæringsforløb for elever**




Note: N i 2025=1989, N i 2024=1331. Spørgsmålsformulering: "Jeg oplever, at arbejdet med prøvehandlinger og/eller aktionslæringsforløb..." Figuren viser andelen, der har sagt, at de enten er overvejende eller helt enige i de pågældende udsagn. Signifikante udviklinger i den gennemsnitlige vurdering fra 2024 til 2025 er markeret med en farvet linje. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2024, 2025.

Både spørgeskemaundersøgelsen samt interviewene med pædagogisk personale og ledere peger i retning af, at **aktionslæringsforløbene i høj grad opleves som en metode, der styrker overførsel af ny viden til praksis**. Flertallet af pædagogisk personale vurderer også i spørgeskemaundersøgelsen, at aktionslæringsforløb giver et større udbytte end traditionelle kurser og oplæg. På tværs af skoler og teams er der mange eksempler på, at arbejdet med aktionslæring og prøvehandlinger har ført til konkrete og meningsfulde forandringer i praksis.

Et af de mest udtalte resultater som følge af aktionslæringsforløbene er et **øget fokus på fællesskabende didaktik og pædagogik** som en vej til at styrke elevernes trivsel og læring. Flere steder beskriver pædagogisk personale, hvordan de nu bevidst arbejder med at understøtte faglige og sociale fællesskaber gennem hele skoledagen. Det kan både være samtaler med eleverne om kammeratskab og relationer eller ved at arbejde mere systematisk med, at alle elever skal føle sig set og anerkendt i løbet af skoledagen.

Et andet udbytte af aktionslæringsforløbene handler om elevperspektivet. Flere blandt pædagogisk personale fortæller, at de **i højere grad 'ser med eleven'** frem for at placere skylden for manglende deltagelse hos den enkelte elev. Ved at undersøge årsagerne til elevernes udfordringer med afsæt i et helhedsperspektiv har pædagogisk personale fået nye perspektiver på elevernes muligheder for at deltage, hvilket har ledt til justeringer i praksis. Denne udvikling hænger tæt sammen med en styrkelse af det fælles børnesyn og et mere inkluderende mindset på skolerne.

Der er også eksempler på, at **undervisningen er blevet mere differentieret**, hvor flere elever får mulighed for at deltage og lykkes på egne præmisser. Det kan være gennem varierende måder at løse opgaver på, hvor eleverne selv kan vælge, om de vil skrive, filme eller indtale et produkt, eller gennem en større variation i arbejdsformer – fx om eleverne ønsker at arbejde individuelt, i par eller i grupper. Ifølge både pædagogisk personale og elever bidrager disse indsatser til at skabe flere veje til deltagelse og en stærkere oplevelse af succes i undervisningen.

Forandringerne ses også i pædagogisk personales måde at tilrettelægge rammer og struktur for skoledagen på. **Flere teams har arbejdet med at skabe mere tydelige og genkendelige rutiner i skoledagen** – det kan fx være ved at starte dagen på samme måde, uanset hvilket fag og hvilken lærer der underviser. Ifølge pædagogisk personale bidrager det til, at det bliver nemmere for eleverne at koncentrere sig, fordi de ved, hvad de skal og kender rammen.

Endelig fremhæves en **større grad af medbestemmelse for eleverne** som en positiv forandring. På enkelte skoler har teams inviteret eleverne til at komme med input til, hvordan undervisningen og hverdagen kan gøres bedre og har efterfølgende afprøvet deres ideer. Det har i nogle tilfælde handlet om indretningen af klasselokalet, i andre om organiseringen af grupper i undervisningen. Medbestemmelse har ikke kun givet eleverne indflydelse, men også styrket deres motivation og lyst til at deltage.

Der er således mange eksempler på, at aktionslæringsforløbene har ledt til, at teamene sammen har afsøgt nye veje til at skabe en mere inkluderende skoledag. Selvom der på mange skoler er positive erfaringer, peger interviewene dog også på, at aktionslæringsforløb ikke alle steder fører til vedvarende ændringer af praksis. **Nogle teams arbejder systematisk med at afprøve og forankre prøvehandlinger, mens andre i mindre grad er lykkedes med at fastholde en ny praksis.** Det betyder, at forandringerne i de tilfælde ofte er midlertidige eller afgrænsede til bestemte teams eller fag.

Af interviewene fremgår det, at **udbyttet af aktionslæringsforløbene er særligt højt der, hvor visse betingelser er til stede:**

- I teams, hvor pædagogisk personale har arbejdet med **problemstillinger, der opleves som både relevante og 'tunge nok' til at have reel betydning i hverdagen,** bliver udbyttet størst. I de tilfælde oplevesaktionslæringsprocessen som meningsfuld, fordi den knytter an til konkrete udfordringer i praksis. Omvendt kan aktionslæringsforløb føles kunstige eller mindre motiverende, hvis udgangspunktet er problemstillinger, der opfattes som perifere eller uvedkommende.

- En anden central faktor handler om evaluering og justering af prøvehandlinger. **Når teamene løbende drøfter og justerer deres tiltag**, opstår der motivation og en tydelig oplevelse af fremdrift, fordi resultaterne bliver synlige. Her bliver aktionslæring en lærende proces, hvor erfaringer fra en handling danner grundlag for den næste. Hvis evalueringen derimod udebliver, risikerer prøvehandlingerne at forblive enkeltstående eksperimenter uden varig effekt.

- **Inddragelse af elever i evalueringen** er et andet område med stort potentiale. Selvom eleverne ofte har klare indsigter og oplevelser af de prøvehandlinger, der iværksættes, bliver deres perspektiver sjældent inddraget systematisk. Når de høres, er det imidlertid pædagogisk personales erfaring, at elevernes perspektiver kan åbne for nye forståelser af, hvad der virker i praksis.

- **En stærk kultur for samarbejde og feedback** fremstår som en anden nøglefaktor. På de skoler og i de teams, hvor man allerede deler et fælles ansvar for eleverne og har etablerede vaner for at give og modtage feedback, bliver det lettere at omsætte aktionslæringens indsigter til konkrete forandringer i undervisningen.

- Tid og struktur spiller også en væsentlig rolle. Flere teams peger på, at det kan være vanskeligt at finde sammenhængende tid til at udvikle og afprøve prøvehandlinger. På de skoler, **hvor ledelsen afsætter tid til fælles refleksion, og hvor UCN-konsulenter understøtter processen med besøg og sparring, opleves en større gevinst**, fordi arbejdet ikke drukner i hverdagens travlhed.

- Endelig viser evalueringen, at **prøvehandlinger, som målrettes fællesskabet og rammerne for læringsmiljøet, i særlig grad bidrager til vedvarende forandringer**. Selv når målet er at styrke en elevs deltagelse, skaber det størst værdi at justere undervisningens rammer med blik for det samlede fællesskab. På den måde åbnes der flere veje til deltagelse for alle elever og ikke blot den elev, som er i fokus, ligesom eleven oplever at være en del af klassefællesskabet.

# Det siger det pædagogiske personale og ledere om forandringer i praksis

> Vi kigger ikke kun på den enkelte elev, som har det svært. Vi kigger også på hele årgangen og klassemiljøet. Det er blevet mere tydeligt nu, fordi vi som skole har haft et stort fokus på det.
>
> **Pædagogisk personale**

> Vi skulle melde ind, hvor mange børn vi ville skrive ind til specialtilbud. I år har vi indskrevet en elev. Tidligere år har vi indskrevet fem elever. Vi arbejder med børn i almen på en anden måde, end vi gjorde tidligere.
>
> **Leder**

> I forhold til at håndtere forskellige udfordringer, er jeg blevet mere large. Jeg kunne have det stramt, hvis elever lå på gulvet og læste. Nu tænker jeg, det er fint, hvis det er den måde, de får læst på.
>
> **Pædagogisk personale**

> Lige da jeg startede, handlede indholdet i læringssamtalerne meget om at igangsætte aktioner for den enkelte elev. Nu handler det meget om fællesskabsskabende aktioner. Det er en tydelig forandring i mindsettet hos personalet.
>
> **Leder**

# Elevers perspektiver på forandringer i læringsmiljøet

Som en del af evalueringen er elever blevet interviewet for at få indblik i deres oplevelser af de forandringer, der sker i undervisningen. Eleverne beskriver generelt, at de mærker positive forandringer i læringsmiljøet, som skaber flere muligheder for at deltage og få medbestemmelse i undervisningen. De peger samtidig på, at disse forandringerne ikke kommer til udtryk på tværs af skoledagen, men varierer betydeligt på tværs af lærere og fag. Ofte oplever eleverne kun de nye tiltag i afgrænsede timer eller fag – en tendens, der også er beskrevet i tidligere års evalueringer.

Når pædagogisk personale eksperimenterer med nye måder at tilrettelægge undervisningen på, fremhæver eleverne især to forhold, som gør en forskel for deres motivation og engagement.

Det ene handler om, at **undervisningen bliver mindre stillesiddende og mere varieret.** Eleverne nævner blandt andet eksempler, hvor de har løst matematikopgaver via postløb, bygget modeller med centicubes eller løst regnestykker i 'matematikdødbold'. I danskundervisningen fremhæves undervisning i ordklasser, som er integreret i kapløb eller brætspil. Eleverne fortæller, at det gør undervisningen sjovere og øger deres lyst til at deltage, når de har mulighed for at bevæge sig og lære på flere forskellige måder, afhængigt af dagsform og interesser.

Det andet forhold, eleverne understreger, er medbestemmelse. Flere oplever, at **når de får reel indflydelse på undervisningen, styrkes både deres motivation og følelse af ejerskab.** Et eksempel er stationsundervisning, hvor eleverne selv kan vælge, hvilken aktivitet de vil starte med, hvilket gør det lettere for flere at deltage, fordi de kan vælge det, de finder mest spændende. Nogle elever fortæller også om undervisning, hvor de har frihed til at vælge, hvordan de vil løse en opgave (fx om de ønsker at skrive, indtale en lydfil eller bygge et svar på en konkret opgave). Endelig fremhæver elever undervisning, hvor de får indflydelse på, hvor de ønsker at løse en bestemt opgave. Denne fleksibilitet giver plads til, at eleverne kan have præferencer for forskellige arbejdsformer og understøtter, at eleverne føler sig hørt og set.

Samtidig påpeger eleverne et vigtigt opmærksomhedspunkt: forskellen mellem reel og oplevet medbestemmelse. De er opmærksomme på, om deres indflydelse faktisk gør en forskel, eller om den blot er symbolsk. Når lærere for eksempel beder om elevernes input til emnevalg eller arbejdsformer, men derefter fastholder deres egne valg uden at inddrage elevernes forslag, oplever eleverne det som demotiverende. Det kan på længere sigt svække deres lyst til at engagere sig i undervisningen.

> "Jeg lærer mere, fordi det bliver forklaret på en anden måde. Vi laver nogle lidt sjovere aktiviteter.
>
> **Elev, 7. klasse**

> "Det gode ved valgmuligheder er, at man ikke kommer til at lave noget andet, end det man skulle.
>
> **Elev, 5. klasse**

# Det siger elever om forandringer i praksis og medbestemmelse

> Jeg føler, at der er flere, som laver noget (henvisning til prøvehandling, red.). Det er nok fordi, at der er flere lærere, og fordi vi laver noget anderledes. Der er selvfølgelig stadig folk, som ikke laver noget.
>
> **Elev, 7. klasse**

> Vi har nogle ting, vi kan vælge mellem. Det kan vi godt lide. Nogle kan lide at skrive historier, andre kan lide at læse. Det er fedt at have muligheden.
>
> **Elev, 5. klasse**

> Det er sjovere at have time, når det er et emne, vi selv har valgt. For så har man været med til at bestemme.
>
> **Elev, 6. klasse**

> Vi bestemmer ikke så meget i undervisningen. Men det er fedt at være med til at vælge selv, hvad man kan lave.
>
> **Elev, 6. klasse**

# 5. Organisering og ledelsesunderstøttelse

**I Den Mangfoldige Folkeskole udgør den lokale organisering af indsatsen og ledelsesunderstøttelse vigtige rammer omkring pædagogisk personales arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Betydningen af den lokale ledelsesunderstøttelse og organisering behandler vi i dette kapitel.**

## Kapitlets hovedpointer

- I løbet af projektperioden er der sket en signifikant stigning i pædagogisk personales oplevelse af deres lederes opbakning til arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Flere oplever også, at deres leder motiverer dem til at arbejde med at udvikle egen praksis til gavn for eleverne. Selvom pædagogisk personale generelt oplever en ledelse, som motiverer, ønsker de fortsat også, at lederne går tættere på teamene og deres praksis.
- Lederne har i hele projektperioden spillet en væsentlig rolle i forhold til at sikre de rette rammer til, at den pædagogiske praksis kan udvikles på skolen. Her peger interviews i retning af, at pædagogisk personale særligt er lykkedes med at udvikle egen praksis på skolen, hvor lederne påtager sig en aktiv rolle i udviklingsprocessen og følger systematisk op på teamenes arbejde med prøvehandlinger.
- Flertallet af lærere og pædagoger oplever, at den lokale organisering på egen skole understøtter, at de kan samarbejde om at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Der er dog store variationer på tværs af skolerne. På nogle skoler er der skabt klare strukturer og prioriteret anledninger til at arbejde systematiseret med fx prøvehandlinger i teamene. På andre skoler er der fortsat rum til forbedring, hvor pædagogisk personale mangler tid og rum til at arbejde videre med prøvehandlingerne fra aktionslæringsforløbet, og hvor vejlederrollen er uklar og mangler legitimitet.

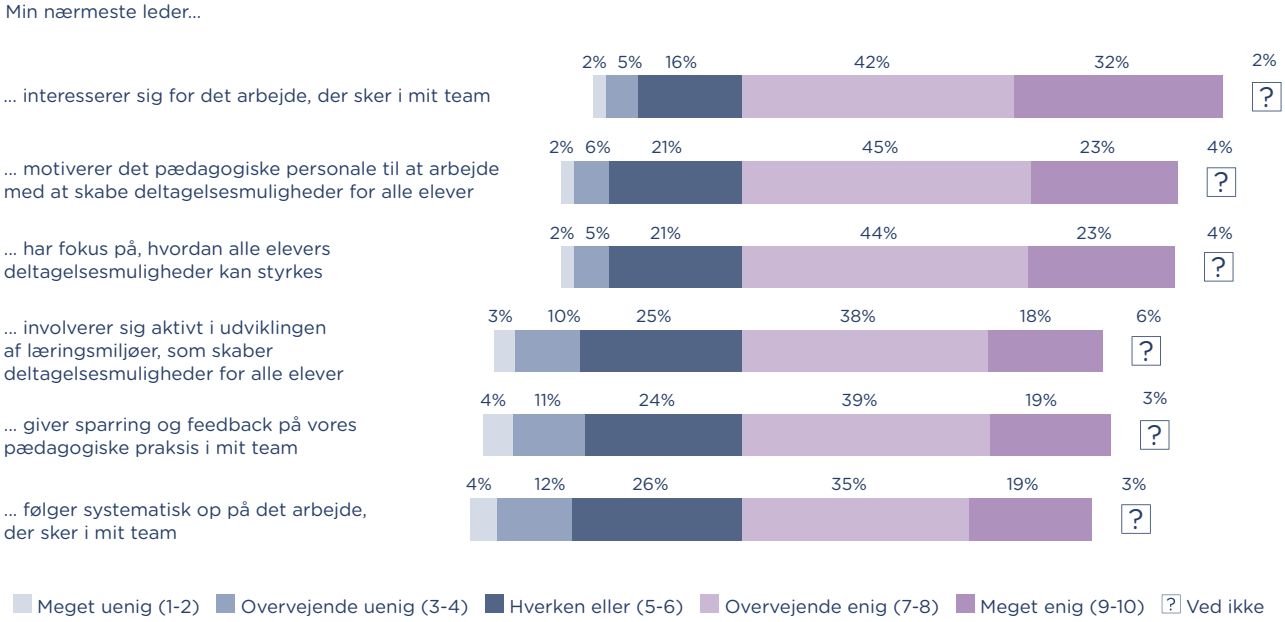
# Ledere bakker op om arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever, men efterspørges også endnu tættere på praksis

Evalueringen viser, at **pædagogisk personale generelt oplever, at deres nærmeste leder bakker op** om skolens samlede arbejde med at skabe mangfoldige læringsmiljøer. Konkret oplever tre ud af fire af pædagogisk personale, at deres nærmeste leder interesserer sig for teamets arbejde (74 pct.), og lidt over to ud af tre mener, at nærmeste leder bidrager til at motivere arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for eleverne (68 pct.).

Til gengæld er det **færre, der oplever, at lederne involverer sig aktivt i arbejdet** (56 pct.), **giver sparring og feedback på den pædagogiske praksis** (58 pct.) **eller følger systematisk op på teamsamarbejdet** (54 pct.). Samtidig er der større spredning i pædagogisk personales vurdering af netop disse dimensioner af ledelsesunderstøttelsen, hvor en relativt stor andel er uenige i, at nærmeste leder går tæt på teamets praksis (mellem 13-16 pct.).

Evalueringen peger imidlertid på, at pædagogisk personale, som har deltaget i fælles aktionslæring og kompetenceudvikling under Den Mangfoldige Folkeskole, også i højere grad oplever, at ledelsen er tættere på praksis[19]. Denne udvikling kan også ses i en bredere tendens: **gennem projektperioden er medarbejdernes samlede oplevelse af ledelsesunderstøttelsen steget signifikant**. Det er særligt værd at bemærke, at pædagogisk personale i højere grad oplever, at ledelsen følger op på det arbejde, der foregår i teamene, og har fokus på, hvordan elevernes deltagelsesmuligheder kan styrkes.

**Figur 5.1: Pædagogisk personales vurdering af nærmeste leders understøttelse**




Note: N=4212. Spørgsmålsformulering: "Min nærmeste leder...?". "Ved ikke"-svar fremgår udfor boks med spørgsmålstegnet. Spørgsmålene er ikke stillet til ledere. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2025.

[19] *Konkret er den gennemsnitlige vurdering på tværs af de tre indikatorer 6,73 for pædagogisk personale, som har deltaget i aktionslæringsforløb, mens den er 6,55 for pædagogisk personale, som ikke har deltaget. Forskellen er statistisk signifikant forskellig ved et p-niveau på 0,05.*

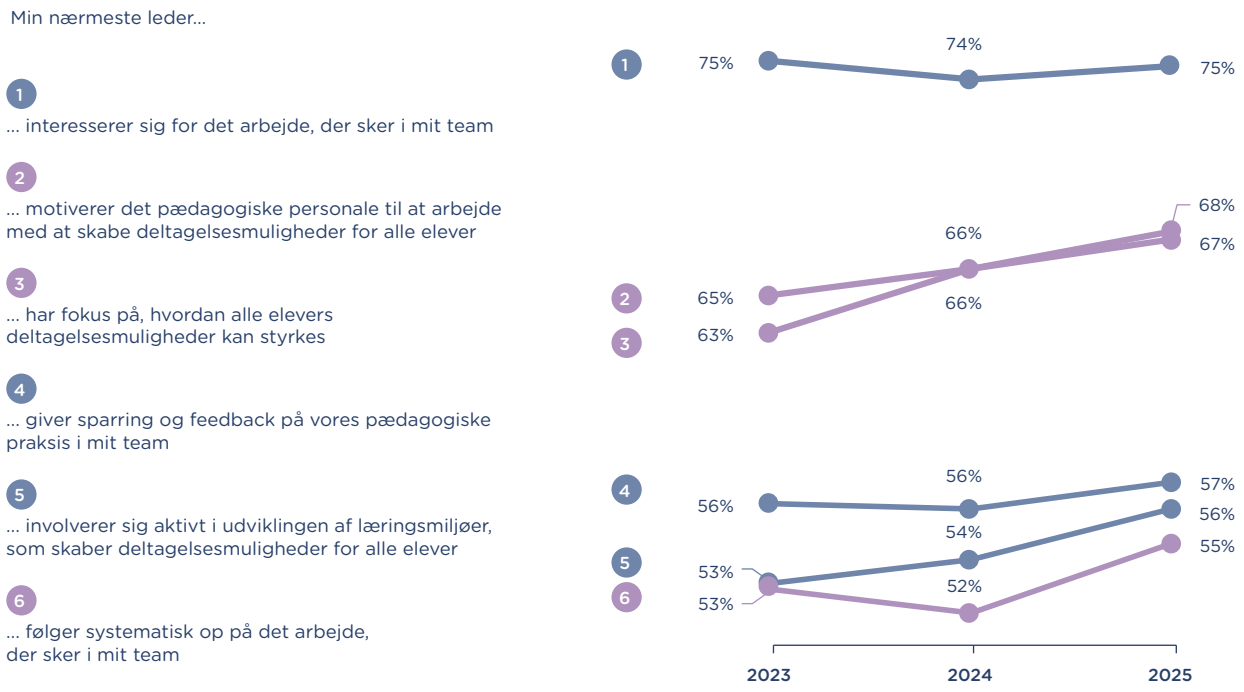
Når lederne selv vurderer deres rolle, tegner der sig dog et andet billede. Generelt vurderer de deres egen ledelsesunderstøttelse signifikant højere, end pædagogisk personale gør. Denne forskel har gjort sig gældende alle tre år og kan blandt andet forklares med, at **pædagogisk personale gennemgående har ønsket, at ledelsen involverede sig endnu mere i udviklingsarbejdet, mens lederne selv oplever, at det er en vanskelig prioriteringsopgave at finde tid og ressourcer til det**. Pædagogisk personale fremhæver blandt andet et behov for sparring om, hvordan teamene kan styrke deres børnesyn og udvikle prøvehandlinger, og de ønsker, at ledelsen er tættere på i selve teammøderne.

På trods af denne forskel peger interviews på, at størstedelen af pædagogisk personale **oplever, at ledelsen påtager sig en aktiv rolle i udviklingsprocesser** i arbejdet med at skabe flere deltagelsesmuligheder i undervisningen for alle elever. De steder, hvor lederne i særlig grad er lykkedes med at være **tæt på udviklingsprocessen,** tager de ansvar for at fastholde fokus på prøvehandlingerne og videreudvikling af dem. Der er således flere positive eksempler på, at ledelsen deltager i reflekterende teams og læringssamtaler sammen med skolens UCN-konsulent. Der er også eksempler på, at når lederne går forrest – fx ved at tage aktiv del i faglige diskussioner på fællesmøder – sender de et vigtigt signal om, at udviklingsarbejdet ikke alene bæres af enkelte medarbejdere, men er forankret i skolens samlede retning. Når lederne er tæt på udviklingsarbejdet, giver det samtidig et indblik i kulturen i de forskellige teams, og det bliver tydeligere, hvor der er behov for at sætte ind, når man fx skal udvikle pædagogisk personales børnesyn.

På skoler, hvor lederen sikrer **klare strukturer og rammer for udviklingsarbejdet**, bliver forandringerne også i højere grad fastholdt i praksis. Det kan fx ske ved, at lederne integrerer arbejdet med prøvehandlinger i teammødedagsordener, læringssamtaler eller skoleudviklingssamtaler.

**Lederne anerkendes således som afgørende drivkræfter for at fastholde de forandringer, der skabes i praksis.** Samtidig fortæller flere ledere, at det kan være vanskeligt at finde den nødvendige tid til at være tæt på teamene, særligt på større skoler med mange teams. Her har distribueret ledelse vist sig som en brugbar løsning, men kun hvis ansvaret er tydeligt formuleret og italesat. Mange ledere peger desuden på, at deltagelse i Den Mangfoldige Folkeskole har krævet ekstra ressourcer af både dem selv og deres medarbejdere. Ressourcer, der forsvinder med projektets afslutning, og som kan udgøre en risiko for, at de positive takter fastholdes.

**Figur 5.2: Udvikling i ledelsesunderstøttelse**




Note: N i 2025=4212, N i 2024=3897, N i 2023= 4567. Spørgsmålsformulering: "Min nærmeste leder..." Figuren viser andelen, der har sagt, at de enten er overvejende eller helt enige i de pågældende udsagn. Signifikante udviklinger i den gennemsnitlige vurdering fra 2023 til 2025 er markeret med en farvet linje. Spørgsmålene er ikke stillet til ledere. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2023, 2024 og 2025.

# Det siger ledere om understøttelse af pædagogisk personale i regi af Den Mangfoldige Folkeskole

> I forhold til aktionslæring har vi prioriteret, at lederen sidder med. Det er mange ledelsestimer. Man får det ind under huden, så det er godt givet ud. Man sætter også sig selv i spil. Jeg vil gerne være en god rollemodel og selv forsøge mig frem. Det gør også, at opgaven ikke bliver farlig for dem [personalet, red.].
>
> **Leder**

> Jeg kan godt se, at der måske er et hul i forhold til vores set-up, men i aktionslæringsforløbene, der har vi stemplet mere ud. Noget af det, vi har snakket mere om, er at generere mere ledelsestid tættere på vores medarbejdere. Det vil være med til at holde dem på den rette sti, ellers vil de langsomt gå tilbage til det vante. Vi som ledere har også nogle nye krav om at skulle være facilitatorer og stille refleksive spørgsmål.
>
> **Leder**

> Udbyttet af læringssamtaler kræver ledelse tæt på, ellers løber det ud i sandet. Det skal rammesættes. Der er mange ting, de [pædagogisk personale, red.] skal i forvejen, og de kan komme til at glemme det. Det er vigtigt, at vi rammesætter det og holder gryden i kog.
>
> **Leder**

> Vi er ret tæt på, fordi vi er ude i klasserne og observere, hvor vi giver skriftlig feedback, og det bliver taget op på klassekonferencerne. Så det er om at holde det i kog, og anerkende det, der går rigtig godt.
>
> **Leder**

# Organiseringen på skolerne understøtter i nogen grad arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever

Flertallet af pædagogisk personale oplever, at **den lokale organisering i nogen grad understøtter arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever.**

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at lidt mere end tre ud af fem (64-65 pct.) er overvejende eller meget enige i, at organiseringen understøtter dem i at forberede, gennemføre og evaluere læringsaktiviteter sammen, og hele 70 pct. vurderer, at organiseringen bidrager til videndeling om, hvordan man kan skabe deltagelsesmuligheder for alle.

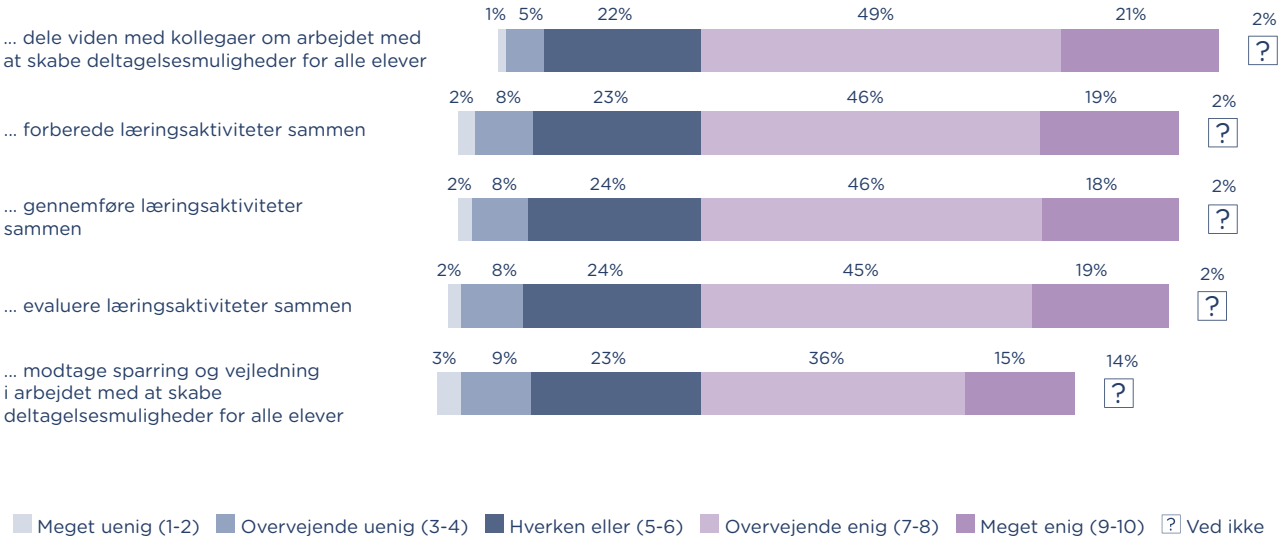
Samtidig er der dog også en vis spredning i svarene; knap en fjerdedel (22-24 pct.) er hverken enige eller uenige, og omtrent en ud af ti er decideret uenige i, at den eksisterende organisering understøtter deres praksisudvikling.

**De skoler, hvor organiseringen opleves som særlig understøttende, er kendetegnet ved, at der er etableret klare strukturer** og faste anledninger til systematisk refleksion, fælles forberedelse og afprøvning af prøvehandlinger. Det kan eksempelvis ske gennem faste dagsordenspunkter på teammøder eller ved, at cases inkluderes i personalemødet til fælles drøftelse.

Nogle steder har **vejlederrollen også udviklet sig til at blive et værdifuldt organisatorisk greb i arbejdet med at fastholde og styrke den faglige udvikling.** Det kan både være gennem sparring med enkelte medarbejdere og i dialogen med et helt team. Her fortæller pædagogisk personale, at det er en særlig fordel, når vejlederne kender til indsatsen og aktionslæringsforløbene i regi af Den Mangfoldige Folkeskole, så de har kendskab til de

**Figur 5.3 Organisering på skolen**

På vores skole har vi en organisering, der understøtter, at vi kan...




Note: N=4453. Spørgsmålsformulering: "På vores skole har vi en organisering, der understøtter, at vi kan...?". "Ved ikke"-svar fremgår udfor boks med spørgsmålstegnet. Datakilde: Spørgeskemaundersøgelse 2025.

metoder eller den viden, som pædagogisk personale har arbejdet med (fx i samarbejde med UCN-konsulent).

Omvendt er der også **eksempler på skoler, hvor organiseringen ikke opleves som lige så understøttende.** Her fremhæver både pædagogisk personale og ledere, at indsatsen opleves som afkoblet fra det daglige pædagogiske arbejde, eller at den ikke er udbredt til hele skolen. Det betyder, at enkelte teams i høj grad står alene med udviklingsarbejdet. Andre oplever, at konkurrerende og parallelle indsatser skaber forvirring om formålet og fokus for Den Mangfoldige Folkeskole, hvilket kan svække motivationen. Hertil kommer, at vejledernes rolle stadig er utydelig på nogle skoler. Her oplever vejlederne selv, at de enten ikke inddrages i udviklingsarbejdet eller kun indgår usystematisk, når de tilfældigvis overhøre dialoger om indsatser og selv byder sig til.

Erfaringerne peger samlet set på **tre forhold, som synes at være særligt betydningsfulde for, at organiseringen kan understøtte udvikling af mangfoldige læringsmiljøer.** For det første understøtter organiseringen bedst udviklingen, når aktionslæringsforløbene kobles til eksisterende strukturer, som teammøder, personalemøder eller læringssamtaler. Det gør refleksionerne til en integreret del af hverdagen frem for at blive et ekstra lag, der skal passes ind. For det andet bliver dialogen i de reflekterende teams stærkere, når de sammensættes tværfagligt og inddrager både lærere, pædagoger og eventuelt personale fra andre teams. Det giver bredere perspektiver på elevgruppen og mere helhedsorienterede løsninger på konkrete udfordringer. Endelig er det væsentligt, at vejlederrollen er tydelig og forankret med legitimitet fra ledelsen. Når mandatet står klart, kan vejlederne nemmere fastholde et fokus på udvikling og bidrage med deres specialpædagogiske viden (afhængig af vejlederens faglige baggrund).

> “Der er behov for, at vi får sat det mere i system (...). Det er ikke sat på skemaet, at vi skal observere hinanden. Det er dog blevet italesat flere gange. Jeg har tidligere observeret min egen klasse, det er en god øvelse. Det skal sættes på skemaet, hvis vi skal få det gjort.
>
> **Pædagogisk personale**

> “Der er både ugentligt teammøde på årgangen og møder med gruppen af lærere fra 0. til 3. klasse. Vi drøfter vores arbejde med prøvehandlingerne på det store teammøde, hvor vi viser, hvem der har lavet hvad. Der går også drift i den på møderne, men jeg synes også, vi kommer ind på det didaktiske.
>
> **Pædagogisk personale**

# Det siger pædagogisk personale og ledere om lokal organisering af arbejdet med Den Mangfoldige Folkeskole

> Der, hvor vi blander teamene, og man ikke kender nogle af de børn, der bliver talt om, kan det også noget, da der kommer andre perspektiver. Der kommer kolleger ind, som kan arbejde med problemet i mere udstrakt arm.
>
> **Leder**

> Vi har fået en masse viden i år. Næste skoleår skal vi som skole bruge den viden i fællesskab. Der er vi nødt til at have en leder, der husker os på at holde det ved lige. Der er en, der er nødt til at vise os vejen.
>
> **Pædagogisk personale**

> Vi har også kaldt vores vejleder ind nogle gange, når der er noget, vi har haft brug for. Hun har også været observatør på vores teammøder og givet feedback på det med fokus på mødestruktur. Det har været fedt.
>
> **Pædagogisk personale**

# 6. Forvaltningens rolle

**På tværs af alle de nordjyske kommuner er der forskellige kommunale vilkår og rammer for at udvikle mangfoldige læringsmiljøer og indgå i Den Mangfoldige Folkeskole. Kommunerne har fx forskellige børnegrundlag og tidligere politikker og indsatser på skoleområdet, som Den Mangfoldige Folkeskole bygger videre på eller skal spille sammen med.**

**På den baggrund er det også udgangspunktet for organiseringen af Den Mangfoldige Folkeskole, at den kommunale organisering og understøttelse af Den Mangfoldige Folkeskole kan se forskellig ud på tværs af kommunerne. I dette kapitel sættes fokus på kommunernes forskellige tilgange til dette arbejde.**

## Kapitlets hovedpointer

- Evalueringen peger i retning af, at forvaltningerne generelt er lykkedes med at skabe en fælles vision for arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Forvaltningernes arbejde med at rammesætte indsatsen opleves som særligt succesfuld i de kommuner, hvor de har faciliteret fælles kompetenceudvikling eller videndeling mellem skolerne.
- Hvis skolernes motivation skal fastholdes, peger evalueringen på, at det er væsentligt at koble indsatsen til andre igangværende eller kommende projekter og initiativer. Det skyldes, at det kan være svært for skolelederne at fastholde en tydelig faglig retning, hvis flere udviklingsprojekter løber parallelt og opfattes som afkoblede fra hinanden.
- Den kommunale organisering af indsatsen under Den Mangfoldige Folkeskole og forvaltningens understøttelse af skolernes deltagelse har været forskellig afhængig af kommunernes vilkår, strategiske prioriteringer og eksisterende erfaringer. Når skolerne har været forpligtet til at arbejde med indsatser inden for en fælles ramme, oplever de ofte en tydelig retning og en stærk forvaltningsmæssig understøttelse.

# Forvaltningen er de fleste steder lykkedes med at skabe en fælles vision for arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever

Interviews med forvaltningsrepræsentanter, skoleledere og pædagogisk personale viser, at forvaltningen i **de fleste kommuner er lykkedes med at skabe en fælles forståelse af formålet med at arbejde med at skabe flere deltagelsesmuligheder for alle elever.** Det understreges også af resultaterne, som blev præsenteret i kapitel 3. Her fremgik det, at pædagogisk personale i høj grad oplever at have et fælles børnesyn og en fælles vision om at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever, og at der er sket en positiv udvikling i løbet af de tre projektår.

Et virkningsfuldt greb til at skabe en fælles forståelse af udviklingsarbejdet er ifølge pædagogisk personale og ledere, når der afholdes kommunale temadage eller ledelsesnetværk. **Når forvaltningen faciliterer fælles kompetenceudvikling eller videndeling mellem skoler i samme kommune, opleves indsatsen som særligt relevant**, fordi de kan spejle sig i og inspirere hinanden, samtidig med at de deler den samme overordnede kontekst.

Erfaringerne peger samtidig på, at det styrker skolernes motivation og ejerskab, når Den Mangfoldige Folkeskole **kobles meningsfuldt til andre igangværende eller tidligere projekter og strategier, så indsatsen opleves som en forlængelse af eksisterende udviklingsarbejde.** Nogle skoleledere beskriver, at det kan være vanskeligt at fastholde en tydelig faglig retning, når flere udviklingsprojekter løber parallelt. I sådanne tilfælde kan både ledere og pædagogisk personale opleve, at deres opmærksomhed spredes på tværs af mange indsatser, hvilket kan skabe usikkerhed om prioriteringen. Det kan også give en oplevelse af, at forvaltningens engagement er delt mellem flere dagsordener. Disse erfaringer peger på, at graden af koordinering og tydelig prioritering er afgørende for, om Den Mangfoldige Folkeskole opleves som en fælles, integreret indsats eller som et blandt flere parallelle projekter.

Ligeledes oplever pædagogisk personale og ledere det som **en stor fordel, når forvaltningen formår at fastholde en klar retning** i arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever og ikke lader nye projekter flytte fokus fra det igangværende arbejde.

# Valg af kommunal organisering har betydning for forankring af projektet

I Den Mangfoldige Folkeskole har kommunerne haft forskellige tilgange til at organisere indsatsen. Disse forskelle afspejler blandt andet, hvilke vilkår, strategiske prioriteringer og eksisterende erfaringer med andre indsatser (fx med at udvikle et fælles børnesyn eller opbygge professionelle læringsfællesskaber) de enkelte kommuner har haft.

I nogle kommuner har deltagelsen været frivillig og organiseret som en indsats, der kører parallelt med andre udviklingsprojekter. Denne tilgang har givet skolerne en høj grad af frihed til at vælge retning og indhold. Når kommunerne i højere grad har lagt vægt på lokal frihed, oplever skolerne større handlemuligheder i forhold til selv at definere indsatserne og sikre, at de imødekommer de behov, der er på skolen. Det kan dog også betyde, at det bliver svært at spejle sig i andre skolers arbejde og erfaringer, og at skolerne i mindre grad oplever understøttelse og retning fra forvaltningen.

I kommuner, **hvor organiseringen har været kendetegnet ved, at skolerne har været forpligtet til at arbejde med indsatser inden for en fælles ramme, oplever skolerne ofte en tydelig retning og en stærk forvaltningsmæssig understøttelse.** Her peger evalueringen i retning af, at der i højere grad skabes et fælles børnesyn og mindset, ligesom skolerne i højere grad kan spejle sig i hinandens praksis og bruge hinanden som sparringspartner. Det stiller dog store krav til forvaltningen, særligt i de større kommuner, som skal formå at rammesætte et udviklingsprojekt, der kan rumme samtlige skoler.

# Det siger ledere om forvaltningens understøttelse af det lokale arbejde med Den Mangfoldige Folkeskole

> Jeg tror ikke, alle skoler har været bevidste om, at DMF er en mulighed. [...] Man har selv kunnet selektere ind i det. Det er ærgerligt, at forvaltningen ikke har været mere vokal her.
>
> **Leder**

> Vi valgte at sige, at alle skoler skulle være med. [Kommunen] er meget decentral, hvor hver skole er sig selv. Da vi lavede aftalen om DMF, handlede det om, hvordan vi laver et fælles projekt, når vi er så forskellige.
>
> **Leder**

> Jeg tænker, at der har været en god struktur omkring projektet i kommunen. Når tingene kommer i forlængelse af hinanden, er det svært at sige, hvornår kom det ene, hvornår sluttede det andet. Men jeg har også oplevet, at det har været en meget naturlig forlængelse af PLF, at DMF kom.
>
> **Leder**

> Tålmodighed og tid er ikke forvaltningens styrke, og vi synes, at der er travlt.
>
> **Leder**

# 7. Tværkommunalt samarbejde og Videncenteret

**En af intentionerne i Den Mangfoldige Folkeskole har været at styrke det tværkommunale og regionale samarbejde på skoleområdet i regionen med fokus på at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Det indebærer også et tættere samspil mellem praksis, forskning og de pædagogiske grund-, efter- og videreuddannelser på UCN, hvor Videncenteret blandt andet er tænkt som et regionalt, professionelt læringsfællesskab, hvor viden, læring og relationer faciliteres, opsamles og spredes i hele økosystemet omkring skolen og på tværs af kommunale og organisatoriske skel og niveauer.**

**Genstandsfeltet for evalueringen har imidlertid været at undersøge det tværkommunale samarbejde, som er opstået som følge af projektet og/eller i regi af Videncenteret, herunder hvorvidt og hvordan Videncenterets materialer, værktøjer og kurser er bragt i spil i kommuner og skolers praksis. Det sætter vi fokus på i dette kapitel. Det har derimod ikke været formålet med evalueringen at undersøge kapacitetsopbygning i UCN, eller i hvilken grad den samlede ambition med Videncenteret som regionalt knudepunkt for arbejdet med mangfoldige læringsmiljøer er indfriet.**

## Kapitlets hovedpointer

- Evalueringen viser, at kommunerne er lykkedes med at skabe et styrket tværkommunalt samarbejde på ledelses- og forvaltningsniveau i regionen, og at samarbejdet er blevet mere relevant og mere fokuseret på udvikling af pædagogisk praksis end tidligere. Det skyldes især arbejdet med inklusionsdagsordenen som et fælles genstandsfelt og de læringssamtaler i BKF-netværket, som er faciliteret af konsulenter fra UCN.
- På skoleniveau har Den Mangfoldige Folkeskole i mindre grad ført til et styrket tværkommunalt samarbejde. Det hænger især sammen med, at skolerne har haft et stort fokus på det lokale udviklingsarbejde, hvorfor der ikke har været overskud og ressourcer til at prioritere det tværkommunale samarbejde. Der er dog gryende tegn på, at skolerne orienterer sig mere mod hinanden både inden for og på tværs af kommuner.
- Skolernes kendskab til Videncenteret er styrket i løbet af projektperioden, og der er flere tegn på, at brugen af Videncenteret har været med til at styrke medarbejdernes kapacitet til at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Der er dog fortsat et potentiale i forhold til at udbrede kendskabet endnu mere blandt pædagogisk personale.
- Blandt pædagogisk personale, som har anvendt materialer og kurser udviklet af Videncenteret, er der generelt en oplevelse af, at det har givet ny og relevant viden. De medarbejdere, der har benyttet sig af Videncenterets tilbud, oplever også i højere grad end andre, at de er motiverede for og kompetente til at arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever, og at de har et stærkere teamsamarbejde om udviklingsarbejdet.

# Samarbejdet i regionen er styrket som følge af Den Mangfoldige Folkeskole

Skolechefer og kommunale tovholdere oplever generelt, at samarbejdet på tværs af regionen er styrket i løbet af projektperioden. De peger på, at det tværkommunale samarbejde både er blevet stærkere, mere relevant og mere fokuseret på, hvordan kommunerne kan drage nytte af hinandens erfaringer til at **løse reelle udfordringer i pædagogisk praksis**, som har indflydelse på elevers trivsel, læring og deltagelsesmuligheder. Det er en markant forandring fra projektets første år, hvor flere skolechefer og kommunale tovholdere oplevede, at variationerne mellem kommunerne var så store, at videndeling og samarbejde ikke var hverken meningsfyldt eller værdiskabende.

Ifølge skolechefer og tovholdere er der flere faktorer, der har været medvirkende til at styrke det tværkommunale samarbejde på chef- og forvaltningsniveau. For det første har **inklusionsdagsordenen som et fælles genstandsfelt** været en løftestang for mere og bedre samarbejde, da det har gjort det nemmere at identificere emner og problemstillinger med relevans for alle kommuner. For det andet har **læringssamtaler i BKF-netværket**, faciliteret af konsulenter fra UCN og Videncenteret, øget udbyttet af videndeling og sparring på chef- og forvaltningsniveau. Med læringssamtaler er der således kommet mindre fokus på 'blot' at dele succeshistorier og mere fokus på at åbne op om lokale dilemmaer og udfordringer og få konkret sparring og råd fra ledelseskolleger i de øvrige kommuner. Flere skolechefer fortæller således, at selvom samarbejdet i BKF-netværket også har været velfungerende i mange år før Den Mangfoldige Folkeskole, har de aldrig været så langt nede i hinandens 'materie' som nu, og det gør en positiv forskel for skoleudviklingen i regionen. Skolechefer og tovholdere giver i interviewene også flere eksempler på, at der udveksles konkrete materialer og redskaber på tværs af kommunerne (fx om måling af elevernes faglige progression), der omsættes til pædagogisk praksis lokalt. Dertil er der på forvaltningsniveau i enkelte kommuner nedsat arbejdsgrupper, som systematisk skal afdække, hvad kommunerne kan lære af hinanden i forhold til at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever.

> "Vi har på baggrund af nogle webinarer haft meget mere fokus på at være inde og observere hinanden og afholde læringssamtaler. Så vi har brugt et par webinarer, men ellers har vi ikke lavet nogen plan om at bruge Videncenteret.
>
> **Leder**

Det tillidsfulde sparringsrum, der er etableret på kommunalt ledelsesniveau, og som har bidraget til en **deprivatisering af ledelsespraksis**, har også banet vejen for mere samarbejde uden for BKF-netværket. Eksempelvis har flere kommuner afviklet åbne kommunearrangementer og temadage med fokus på fx elevers deltagelsesmuligheder i fællesskaber, hvor chefer, tovholdere og pædagogiske konsulenter fra andre kommuner i regionen også inviteres. Flere kommuner arrangerer også ture til andre kommuner med henblik på at få **inspiration til udvikling af pædagogisk praksis**, ligesom kommunerne også går sammen om at planlægge og afvikle oplæg for medarbejdere på tværs af kommunerne. Særligt i mindre kommuner fremhæver forvaltningsrepræsentanter, at det tværkommunale samarbejde har givet dem mulighed for at afholde aktiviteter, som ikke havde været muligt for dem at arrangere alene, og at det har haft stor betydning for arbejdet med at skabe mangfoldige læringsmiljøer på både kommune- og skoleniveau.

Endelig er man på kommunalt niveau også ved at etablere tematiserede **makkerskaber**, der fx sætter fokus på arbejdet med kvalitet i undervisningen eller specialpædagogiske indsatser, og hvor hensigten er at lære af hinanden og udvikle nye initiativer i fællesskab. Der er dermed klare tegn på, at Den Mangfoldige Folkeskole fungerer som løftestang for et stærkere og mere relevant tværkommunalt samarbejde på ledelses- og forvaltningsniveau, der i høj grad er fokuseret på at understøtte positive forandringer i pædagogisk praksis.

På skoleniveau har Den Mangfoldige Folkeskole i mindre grad ført til et styrket tværkommunalt samarbejde. Det har fx været en ambition i projektet, at der skulle etableres netværk for skoleledere og pædagogisk personale med fokus på at understøtte systematisk videndeling og sparring om arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Det er imidlertid ikke lykkedes, fordi det ikke har været muligt at mobilisere tilstrækkelig interesse for netværksarrangementer blandt skolerne. Det skyldes ifølge skolechefer og tovholdere, at **skolerne har haft et stort fokus på det lokale udviklingsarbejde,** og at der derfor ikke har været hverken overskud eller ressourcer til at prioritere det tværkommunale samarbejde på skoleniveau. Det hænger også sammen med, at formål med og

forventet udbytte af netværksaktiviteterne ifølge nogle tovholdere og skoleledere har været for uklart, hvorfor det har været svært at prioritere ressourcemæssigt.

Flere skolechefer, tovholdere og skoleledere peger imidlertid også på, at det er et **spørgsmål om tid for at styrke det tværkommunale samarbejde på skoleniveau.** De peger på, at arbejdet med at skabe mangfoldige læringsmiljøer kræver en stor kultur- og praksisændring, og at det derfor tager tid, før skolerne har gjort sig erfaringer nok i egen praksis og på egen skole til at være modne nok til at videndele og sparre med kolleger i andre kommuner. På den baggrund er der en erkendelse af, at ambitionerne for det tværkommunale samarbejde på skoleniveau formentlig har været for høje, givet projektets varighed. I evalueringen ser vi dog gryende tegn på, at skolerne nu begynder at søge det tværkommunale samarbejde. Der er således flere eksempler på, at skoleledere og pædagogisk personale **kontakter eller besøger andre skoler,** som arbejder med specifikke specialpædagogiske tiltag, der adresserer udfordringer, de selv står med i egen pædagogiske praksis. Ifølge skolechefer og tovholdere er blandt andet konsulenter fra UCN med til at understøtte et øget tværkommunalt samarbejde på skoleniveau, da de er gode til at identificere muligheder for samarbejde på tværs af skoler og faciliterer kontakten, givet deres dybe indblik i og overblik over skolernes lokale udviklingsarbejde. Flere peger på den baggrund også på, at de forventer, at det tværkommunale samarbejde på skoleniveau vil vokse over tid, hvis det bliver ved med at være et fokuspunkt i kommunerne de kommende år.

# Videncenterets materialer og kurser har bidraget til at opbygge pædagogisk personales kapacitet til at arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever

Ambitionen med Videncenteret har blandt andet været at skabe et regionalt, professionelt læringsfællesskab og kraftcenter, der kan understøtte kapacitetsopbygning, videndeling og samarbejde på tværs af skoler og kommuner i Region Nordjylland. Evalueringen viser, at Videncenteret i nogen grad er lykkedes eller er på vej til at lykkes, men det i andre henseender har vist sig at være svært at indfri ambitionerne.

I forhold til kapacitetsopbygning i regionen indikerer evalueringen, at Videncenteret i nogen grad er lykkedes med at **styrke skolers viden, kompetencer og praksis** i forhold til at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. I løbet af projektperioden har andelen af pædagogisk personale, som har benyttet sig af muligheder og tilbud i Videncenteret således været gradvist stigende fra 14 pct. i 2023, 32 pct. i 2024 og endelig til 42 pct. i 2025. **Kendskabet til og brugen af Videncenteret tilbud og ressourcer** er dermed styrket gennem projektperioden, selvom det fortsat er under halvdelen af pædagogisk personale, som har anvendt Videncenterets tilbud og materialer.

Af interviews med både ledere og pædagogisk personale fremgår det også, at kendskabet til Videncenterets tilbud ofte er **afgrænset til enkelte medarbejdere, få teams eller ledere,** som ikke nødvendigvis oplever at have et fyldestgørende kendskab til de samlede muligheder og tilbud i Videncenteret. I interviews fortæller skolechefer og tovholdere også, at det har været svært at få udbredt kendskabet til Videncenteret. Det skyldes blandt andet, at det har været udfordrende på ledelses- og forvaltningsniveau at blive enig om formål med og konkrete mål for Videncenterets aktiviteter, hvorfor det har været vanskeligt at formidle værdien af Videncenterets tilbud til skoleledere og pædagogisk personale. Ifølge særligt skolelederne har det også været svært at navigere og prioritere i alle Videncenterets tilbud og dermed finde frem til de kurser og materialer, som er mest relevante for det lokale udviklingsarbejde på netop deres skole, ligesom ikke alle oplever, at udbuddet matcher lokale behov for viden og materialer. Blandt skolechefer, tovholdere og skoleledere er der derfor også bred enighed om, at der **fortsat er behov for at skærpe og udbrede fortællingen**

**om Videncenteret**, og at indhold og aktiviteter i højere grad skal udvikles sammen med skoler og kommuner, hvis både kendskabet til og brugen af Videncenterets tilbud skal styrkes.

Blandt de medarbejdere, som har benyttet sig af Videncenterets tilbud, er oplevelsen imidlertid, at Videncenteret i høj grad har bidraget til at **styrke kapaciteten til at skabe mere inkluderende læringsmiljøer.** Flere ledere og medarbejdere fortæller således, at kurser og materialer fra Videncenteret har styrket deres arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever, og analyserne i de forrige kapitler viser også, at pædagogisk personale, som har benyttet sig af Videncenterets tilbud, oplever at være mere motiverede for og kompetente til at arbejde med mangfoldige læringsmiljøer end kolleger, der ikke har benyttet sig af Videncenterets tilbud. De oplever også i højere grad at have et stærkt teamsamarbejde omkring arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Generelt fortæller pædagogisk personale, at de via Videncenterets kurser, oplæg og materialer har fået **ny viden om og inspiration til, hvordan de kan håndtere specifikke udfordringer i undervisningen,** som de kan bruge direkte i egen praksis eller i samarbejdet med kolleger.

I forlængelse af ovenstående peger både skolechefer, tovholdere og skoleledere også på, at det særligt er Videncenterets udbud af **fælles kompetenceudviklingsaktiviteter** som fx diplomuddannelser og webinarer, der har været en stor succes i projektet, mens aktiviteter med fokus på at understøtte mere uformel videndeling, netværk og samarbejde i mindre grad er lykkedes. Som nævnt ovenfor, har Videncenteret især bidraget til at styrke videndeling og samarbejde på ledelses- og forvaltningsniveau, mens potentialet endnu ikke er indfriet på skoleniveau. Der er dog enkelte skolechefer og tovholdere, der peger på, at de ud fra trafikdata på deres hjemmeside kan se en **tydelig stigning i antallet af ledere og medarbejdere, der bruger Videncenterets hjemmeside** til at finde ny viden, inspiration og ideer til arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Enkelte kommuner peger i den forbindelse på, at det er en fordel, at der skabes **én tydelig indgang til Videncenteret**, fx på intranettet, så Videncenteret positioneres som alle skolers 'go-to'-ressource i udviklingsarbejdet med fokus på mangfoldige læringsmiljøer. Flere skoleledere peger også på, at de har haft succes med at udpege medarbejdere, der har et særligt ansvar for dels at holde sig opdateret om Videncenterets tilbud og ressourcer, dels at sprede kendskabet til særligt relevante materialer og redskaber på skolen.

Videncenteret har også faciliteret **tværkommunale netværkssamarbejder** blandt skoler i regionen. Generelt er det oplevelsen, at skolerne har haft svært ved at prioritere at deltage i det tværkommunale netværkssamarbejde, fordi skoleledere og pædagogisk personale i højere grad har haft fokus på det lokale udviklingsarbejde. Blandt skoleledere og pædagogisk personale, som har deltaget i arrangementerne, er der delte meninger om udbyttet af arrangementerne. Nogle skoleledere oplever, at de tværkommunale aktiviteter har været inspirerende at deltage i, men flertallet peger dog på, at det har været **udfordrende at finde et format, som har været meningsfuldt for skolerne at deltage i.** Det skyldes blandt andet, at skolerne har været forskellige steder i udviklingsprocessen, og det derfor har været svært at spejle sig i hinandens erfaringer. Nogle skoler oplever også, at det har været uklart, hvad formålet med det tværkommunale samarbejde har været.

Selvom alle ambitioner med Videncenteret ikke er indfriet i projektperioden, peger mange skolechefer, tovholdere og skoleledere på, at det er **vigtigt at fastholde Videncenteret fremadrettet** for at have en fælles platform og et forankringspunkt for den viden og de erfaringer, der er skabt i Den Mangfoldige Folkeskole. De understreger også, at der er et stort potentiale for, at Videncenteret kan understøtte den fortsatte kultur- og praksisforandring, der er nødvendig for at komme i mål med at skabe mangfoldige læringsmiljøer på alle skoler i Region Nordjylland, men samtidig at det kalder på en gentænkning af Videncenterets formål og aktiviteter at indfri potentialet.

# Det siger forvaltningen og ledere om det tværkommunale samarbejde i Den Mangfoldige Folkeskole

> Vi har nede ved os i sidste år, i 2024, sagt, at alle skulle på et kursus. Så alle har skulle vælge, hvad de vil vide mere om. Hver gang de kom hjem, sagde de, det var megafedt. Hvis vi ikke havde sagt, at det var en 'skal-opgave', var de ikke kommet afsted. Jeg synes, nogle af de kurser, de udbyder, giver rigtig god mening.
>
> **Leder**

> Tværfagligt har man haft nogle dage, hvor man har set hinanden på tværs af kommuner til nogle møder. Det har ikke givet mig så meget, det er mere internt i kommunen, at det virker for mig.
>
> **Leder**

> Jeg tror ikke, de her fællesskaber vil have den store effekt. Det er for langt fra den lokale virkelighed. Jeg kan godt lide, at vi kan få det lokale islæt ind i det. Derfor er jeg også glad for, at vi havde muligheden for det her [i Den Mangfoldige Folkeskole, red.].
>
> **Leder**

# 8. Fremadrettede fokuspunkter

**I dette kapitel præsenteres en række fokuspunkter, som kommunerne med fordel kan arbejde videre med i det fremadrettede arbejde med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever. Fokuspunkterne er udledt af evalueringens hovedresultater og knytter sig således til: 1) Kapacitetsopbygning og samarbejde, 2) Forandringer i praksis, 3) Organisering og ledelsesunderstøttelse, 4) Forvaltningens rolle og 5) Tværkommunalt samarbejde og Videncenterets rolle.**

## Kapacitetsopbygning og samarbejde

**Ledelsen på skolerne bør fortsætte med at understøtte teamenes fælles analyse, udvikling og evaluering af praksis.** Mange lærere og pædagoger fremhæver, at processtøtten fra konsulenter (særligt UCN-konsulenter) har været en væsentlig drivkraft for forandring, da det har skabt faste anledninger til at analysere, udvikle og evaluere praksis. I det videre arbejde er det centralt, at ledelsen på skolerne fortsætter med at sikre tid til, at teamene kan arbejde refleksivt med egen praksis og understøtter facilitering af dialoger – enten ved at deltage selv eller uddelegere opgaven til vejledere.

**Det er en fordel, når alle medarbejdere klædes på til at udvikle egen praksis.** Både pædagogisk personale og ledere pointerer, at alle medarbejdere bør modtager kompetenceudvikling, når målet er at skabe fælles udvikling af den pædagogiske praksis. Når alle medarbejdere har modtaget ny viden, opstår et momentum og en fælles forståelse af den forandring, man ønsker at skabe på skolen.

## Forandringer i praksis

**Det er centralt at følge op på betydningen af de prøvehandlinger, som igangsættes.** I alle tre år har evalueringen af Den Mangfoldige Folkeskole vist, at teamene er gode til at sætte prøvehandlinger i søen, men sjældent følger op på, hvorvidt og hvordan prøvehandlingerne virker. Når teamene løbende evaluerer deres prøvehandlinger, bidrager det dog både til at øge pædagogisk personales motivation for at fortsætte deres udviklingsarbejde, fordi resultaterne bliver synlige, og samtidig opstår en lærende proces, hvor erfaringerne med en prøvehandling danner udgangspunkt for den næste. Når teamene ikke følger op på handlingerne, er der omvendt en risiko for, at udviklingsarbejdet går i stå og forandringerne i praksis bliver afgrænset til korte perioder.

**Vejledere kan med fordel inddrages endnu mere i teamenes dialoger om udvikling af praksis.** Vejlederne ligger inde med meget relevant viden om, hvordan man kan skabe flere deltagelsesmuligheder for alle – en viden, som endnu ikke bringes i spil på alle skoler. Ved at inddrage vejlederne i teamenes dialoger om udvikling af praksis, kan de fx bidrage med specialpædagogiske kompetencer og dermed højne kvaliteten af teamenes refleksioner og udviklingsarbejde.

## Organisering og ledelsesunderstøttelse

**Lederne bør gå tæt på for at understøtte forandring i praksis.** At udvikle et fælles børnesyn på skolerne og implementere det i den pædagogiske praksis kræver ledelsesunderstøttelse tæt på. Det handler blandt andet om, at ledelsen deltager i teamenes møder, så de kan hjælpe med at udfordre vante tankemønstre i teamene og få indblik i de udfordringer, der kan opstå, når man skal implementere et børnesyn i sin praksis.

**En samlet udviklingsbevægelse fremmes af videndeling på tværs af teams.** I alle tre år har teamene på skolerne arbejdet med aktionslæring i afgrænsede cirkler og med et begrænset indblik i den samlede udviklingsbevægelse, som er i gang på den enkelte skole. Fremadrettet kan lederne med fordel sikre mere videndeling inden for skolen, så teamene kan spejle sig i hinandens succeser og udfordringer og lade sig inspirere af gode og virkningsfulde eksempler på prøvehandlinger.

## Forvaltningens rolle

**Det er vigtigt at koble arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever til tidligere, igangværende eller kommende projekter og initiativer.** Det skyldes, at det kan være svært for skolelederne at fastholde en tydelig faglig retning, hvis flere udviklingsprojekter løber parallelt og opfattes som afkoblede fra hinanden. Hvis skolerne skal bygge videre på de gode erfaringer og udviklingstendenser, som er skabt som følge af Den Mangfoldige Folkeskole, er det vigtigt, at forvaltningen sikrer sammenhæng og en rød tråd mellem tidligere, nuværende og nye projekter, som opstår i det videre arbejde.

**Videndeling på tværs af skoler giver inspiration til at arbejde videre.** Når forvaltningen faciliterer fælles kompetenceudvikling eller videndeling mellem skoler i samme kommune, giver det lederne og pædagogisk personale værdifulde perspektiver på egen praksis, fordi de kan spejle sig i og inspirere hinanden, samtidig med at de arbejder inden for de samme overordnede kommunale betingelser.

## Tværkommunalt samarbejde og Videncenterets rolle

**Det tværkommunale samarbejde på forvaltningsniveau bør fortsat prioriteres.** Forvaltningen i kommunerne oplever generelt en stor værdi af det tættere samarbejde, men flere udtrykker også bekymring for, om samarbejdet går i sig selv, når projektet udløber. Derfor vil det være centralt at drøfte, hvordan forvaltningen i kommunerne også fremadrettet kan skabe anledninger til at samarbejde og videndele om at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever.

**Videncenterets tilbud kan med fordel videreudvikles i endnu tættere samarbejde med praksis.** Evalueringen peger i retning af, at Videncenteret med fordel kan være endnu mere nysgerrige på skolernes behov og ønsker, når de udvikler nye formater og indhold, så udbuddet i højere grad matcher behovene i praksis.