

# Handlingsplaner som styringsredskab

Evaluering af handlingsplaner for øget gennemførelse som styrings- og udviklingsredskab på erhvervsuddannelserne

2013

# Handlingsplaner som styringsredskab

Evaluering af handlingsplaner for øget gennemførelse som styrings- og udviklingsredskab på erhvervsuddannelserne

2013

## **Handlingsplaner som styringsredskab**

© 2013 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form  
på: [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

ISBN (www) 978-87-7958-734-2

# Indhold

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| 1                | Resume  | 5  |
| 2                | Indledning  | 7  |
| 2.1              | Formål og fokus   | 7  |
| 2.2              | Datagrundlag og organisering                              | 7  |
| 2.3              | Rapportens opbygning                                      | 8  |
| 3                | Grundlag for analysen                                     | 10 |
| 3.1              | Kort om handlingsplanerne                                 | 10 |
| 3.2              | Analysens overordnede fokus og afgrænsning                | 12 |
| 3.3              | Handlingsplanen i et resultatstyringsperspektiv           | 13 |
| 4                | Handlingsplanens formål                                   | 15 |
| 4.1              | Vurderinger af handlingsplanen som styringsredskab        | 15 |
| 4.2              | Vurderinger af ressourceforbrug i forhold til udbytte     | 18 |
| 4.3              | Handlingsplanens kadence og tidshorisont                  | 19 |
| 4.4              | Opmærksomhedspunkter                                      | 20 |
| 5                | Arbejdet med handlingsplanens indhold                     | 21 |
| 5.1              | Arbejdet med mål  | 21 |
| 5.2              | Arbejdet med indsatser                                    | 23 |
| 5.3              | Arbejdet med resultatvurdering og evaluering              | 27 |
| 5.4              | Opmærksomhedspunkter                                      | 30 |
| 6                | Forankring af handlingsplanen                             | 31 |
| 6.1              | Overordnet organisering af arbejdet                       | 31 |
| 6.2              | Inddragelse af medarbejderne i handlingsplansprocessen    | 32 |
| 6.3              | Udbredelse af handlingsplanen blandt medarbejderne        | 35 |
| 6.4              | Tilbage melding til organisationen                        | 37 |
| 6.5              | Forankring af handlingsplanen i bestyrelsen               | 38 |
| 6.6              | Sammenhæng med skolens øvrige kvalitetsarbejde            | 41 |
| 6.7              | Opmærksomhedspunkter                                      | 43 |
| <b>Appendiks</b> |   |    |
| Appendiks A:     | Ledernes vurdering af skabelonen for handlingsplanen 2013 | 44 |
| Appendiks B:     | Uddybende om metoden                                      | 46 |

# 1 Resume

I denne rapport fremlægges resultaterne af EVA's evaluering af handlingsplaner for øget gennemførelse som styringsredskab til at nedbringe frafaldet på erhvervsuddannelserne. Evalueringen er gennemført for Undervisningsministeriet (UVM).

Evalueringen har haft til formål at belyse, hvordan handlingsplaner for øget gennemførelse virker som et styrings- og udviklingsredskab på skolerne, og pege på forhold, som ministeriet hhv. skolerne kan yde opmærksomhed i det fremtidige arbejde med handlingsplanerne som led i indsatsen for at fastholde elever.

## **Indsatsen målrettes, men det er svært at reducere frafaldet**

Evalueringen viser, at handlingsplanerne både fungerer og vurderes meget forskelligt på skolerne, og det er derfor ikke muligt at tegne et entydigt billede af, hvordan handlingsplanerne fungerer som styrings- og udviklingsredskab på skolerne.

Hovedparten af lederne vurderer i spørgeskemaundersøgelsen, at handlingsplanerne i høj grad (25 %) eller i nogen grad (53 %) lever op til det overordnede formål om at forstærke og målrette indsatsen for at reducere frafaldet. Særligt vurderer en stor del af lederne i høj grad (44 %) eller i nogen grad (39 %), at handlingsplanerne har øget deres ledelsesmæssige fokus på frafald og fastholdelse. Handlingsplanen har betydet, at der er sat fokus på området, og at der er kommet en større fælles bevidsthed om målet om at øge gennemførelsen. Handlingsplanen kvalificerer ifølge størstedelen af lederne skolernes udvælgelse af indsatser, giver viden om frafaldet på skolen og bidrager til, at skolens frafaldsindsats målrettes skolens frafaldsudfordring.

På nogle af skolerne vurderes indsatsen også at have givet resultater, men knap halvdelen af lederne vurderer, at handlingsplanerne i høj grad (10 %) eller i nogen grad (37 %) bidrager til at reducere frafaldet, mens den anden halvdel i mindre grad (42 %) eller slet ikke (11 %) mener, at det er tilfældet. Ifølge fokusgruppetagerne kan dette hænge sammen med, at skolernes resultater i så høj grad påvirkes af eksterne faktorer, som kan virke modsat skolernes indsats. Det kan også skyldes udfordringer med faktisk at få de forskellige dele af handlingsplansarbejdet, fastsættelse af mål, udvikling af indsatser samt evaluering og resultatvurdering, til at fungere efter hensigten, sådan at handlingsplanen giver mulighed for en bedre styring af indsatsen. Endelig kan det skyldes, at handlingsplanen på nogle skoler opleves som et eksternt krav, som i mindre grad giver mening i dagligdagen på skolen, hvilket betyder, at handlingsplanerne på nogle skoler fungerer mere afkoblet fra skolens egentlige styring og praksis i fastholdelsesarbejdet.

## **Behov for forventningsafstemning**

Halvdelen af lederne vurderer, at udbyttet af handlingsplanen som styrings- og udviklingsredskab i høj grad eller i nogen grad står mål med de anvendte ressourcer, mens den anden halvdel blot i mindre grad (38 %) eller slet ikke (13 %) mener, det er tilfældet. At så mange ledere ikke mener, at udbyttet af handlingsplanerne står mål med ressourceforbruget, peger på, at det i den fremtidige udvikling og brug af redskabet er vigtigt at være opmærksom på sammenhængen mellem ressourceforbrug og udbytte på skolerne, så skolerne får mest mulig værdi ud af de ressourcer, som de bruger på handlingsplanen.

Når lederne vurderer handlingsplanerne forskelligt, kan det handle om, at de har forskellige forventninger til, hvad redskabet skal kunne. Blandt deltagerne i fokusgrupperne blev der sat spørgsmålstegn ved, om handlingsplanen er et velegnet redskab for skolerne til at nedbringe frafaldet, og om et og samme redskab kan leve op til et formål både som styringsredskab i dialogen

mellem Undervisningsministeriet og skolerne og som meningsfuldt internt styrings- og udviklingsredskab på skolerne.

Der kan i den sammenhæng være behov for en tydeliggørelse og en forventningsafstemning mellem Undervisningsministeriet og skolerne om, hvad ambitionen med handlingsplanerne skal være. Skal handlingsplanerne være et overordnet styringsredskab for ledelsen, der indikerer mål og retning og overordnet monitorerer udviklingen fra år til år, skal det være et langsigtet, strategisk værktøj, der giver det lange perspektiv og medfører udvikling og viden om effekter, eller skal det være et kulturforandrende redskab, der inddrager medarbejderne og er dybere forankret og indlejret i processerne på skolen? Handlingsplanernes bredde understreges af det nye indsatsområde om fælles didaktisk og pædagogisk grundlag, som griber ind i skolens øvrige strategiske og pædagogiske arbejde.

I forbindelse med en tydeliggørelse af handlingsplanernes formål og funktion kan handlingsplanens sammenhæng med skolens øvrige kvalitetsarbejde præciseres i rammerne for skolernes kvalitetsarbejde.

### **Udfordringer i arbejdet med handlingsplanen**

Evalueringen peger på en række konkrete udfordringer med at få redskabet til at fungere på skolerne. Følgende udfordringer fremstår som særlig væsentlige:

- En pointe, der går igen i flere kvalitative datakilder, er, at handlingsplanerne i højere grad ville kunne bruges, som det er tiltænkt, hvis man gentænkte kadencen og tidshorizonten for handlingsplansprocessen og gav mere tid til processen. Den etårige kadence opleves som kort i forhold til at nå godt igennem de forskellige faser i arbejdet med handlingsplanen, og den giver – på trods af muligheden for at have flerårige indsatsområder – for kort et sigte, hvis det skal have strategisk virkning og give et grundigt arbejde med at analysere virkningen af indsatserne. Samtidig er der nogle forskydninger i forhold til, at skolerne først får en tilbagemelding på handlingsplanen fra UVM et halvt år inde i det år, den gælder for, og efter at budgetterne er lagt. Det kan betyde, at det bliver svært at få handlingsplanen til at vinde fodfæste som styringsredskab. Evalueringen peger derfor på, at der er behov for, at man fra centralt hold gentænker handlingsplansprocessen.
- Skolerne oplever ikke altid måltal såvel som opgjorte resultattal som meningsfulde i forhold til deres virkelighed, hvorfor de i mindre grad styrer efter dem. Der er derfor behov for at sætte fokus på, at skolerne skal have ejerskab til måltallene i handlingsplanen, som skal være både ambitiøse og realistiske. Skolerne skal ligeledes kunne anvende de resultat- og analysetal, der indgår i handlingsplanen, hvilket Undervisningsministeriet og UNI-C må understøtte yderligere.
- Analysen peger på, at evalueringen af indsatser og brugen af evalueringer til at forbedre den fremtidige indsats er vanskelig. Denne vanskelighed er tilsyneladende ikke blevet mindre med det nye obligatoriske indsatsområde om et fælles didaktisk og pædagogisk grundlag, hvor det kan være særligt vanskeligt at evaluere og dokumentere, præcis hvilke effekter der kan forventes i forhold til frafaldet. Der kan derfor være behov for, at skolerne sætter fokus på at afklare, hvad de selv vil have ud af evalueringerne, og fokuserer mere på evaluering af processerne omkring indsatserne, så de kan få det bedste udbytte af evalueringerne i forhold til at forbedre og prioritere deres indsats fremadrettet. I den forbindelse efterlyser nogle skoler større anerkendelse af deres indsats og resultater i processen, som ikke nødvendigvis kun kan aflæses i en positiv udvikling i frafaldstallene.

## 2 Indledning

Erhvervsskolerne har siden 2008 været forpligtet til at udarbejde årlige handlingsplaner for øget gennemførelse. Handlingsplanen er en del af de politiske initiativer, der er taget i forbindelse med regeringens målsætning om, at 95 % af en ungdomsårgang i 2015 skal gennemføre en ungdomsuddannelse.

Handlingsplaner for øget gennemførelse blev indført i lovgrundlaget ved en ændring af lov om erhvervsuddannelser (LOV nr. 173 af 22.5.2007). Regelgrundlaget for handlingsplanerne fremgår herefter af lovbekendtgørelse nr. 1244 af 23.10.2007 om erhvervsuddannelser og af bekendtgørelse nr. 1518 af 13.12.2007 om erhvervsuddannelser.

Undervisningsministeriet (UVM) har bedt Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) om at gennemføre en evaluering af, hvordan handlingsplanen fungerer som styringsredskab på erhvervsuddannelserne i indsatsen mod frafald. Denne rapport fremlægger resultaterne af evalueringen.

### 2.1 Formål og fokus

Formålet med evalueringen er at undersøge, hvordan handlingsplaner for øget gennemførelse virker som et styrings- og udviklingsredskab på skolerne, og pege på forhold, som ministeriet hhv. skolerne kan yde opmærksomhed i det fremtidige arbejde med handlingsplanerne som led i indsatsen for fastholdelse af elever.

Evalueringen undersøger handlingsplanen som styringsredskab ud fra nogle udvalgte fokuspunkter. Det drejer sig om handlingsplanen som redskab til at skabe fokus på fastholdelsesindsatser på skolerne, handlingsplanen som redskab til at kvalificere og fokusere skolens frafaldsindsats samt betydningen af forskellige faktorer i forbindelse med udarbejdelsen af handlingsplanen på skolerne.

Med udgangspunkt i disse fokuspunkter har vi opstillet tre undersøgelsesspørgsmål for evalueringen:

- 1 Hvordan vurderer ledere og medarbejdere, der udarbejder handlingsplaner på erhvervsskolerne, handlingsplanerne som styringsredskab i forhold til formålet med handlingsplanerne?
- 2 Hvordan bidrager enkelte dele af handlingsplansarbejdet – opstilling af mål, udvikling af indsats og evaluering – til, at handlingsplanerne virker som styringsredskab på skolerne?
- 3 Hvordan forankres handlingsplanerne i organisationen blandt medarbejderne og i bestyrelsen, og hvordan hænger handlingsplanerne sammen med det øvrige kvalitetsarbejde på skolen?

Undersøgelsesspørgsmålene besvares kronologisk i rapportens kapitel 4-6. Besvarelsen af spørgsmålene beror på de vurderinger, beskrivelser og eksempler, som vi finder i datamaterialet. Som led heri vil vi pege på relevante opmærksomhedspunkter for det fremadrettede arbejde med handlingsplanerne.

I det følgende afsnit gøres nærmere rede for valget af datakilder.

### 2.2 Datagrundlag og organisering

Der er valgt et evalueringsdesign, der kombinerer en landsdækkende kvantitativ undersøgelse med uddybende kvalitative elementer. Designet sikrer, at forskellige aktører på skolerne, der udarbejder og anvender handlingsplaner som styringsredskab, kommer til orde i evalueringen. Bag-

grunden for valget af design er ønsket om at få et landsdækkende billede af, hvordan handlingsplanerne udarbejdes, anvendes og vurderes på skolerne, samtidig med at det har været nødvendigt med en kvalitativ tilgang for at forstå, hvilke forhold der har betydning for, om og hvordan handlingsplanerne fungerer som styrings- og udviklingsredskab på skolerne. De enkelte elementer i evalueringens datagrundlag beskrives nedenfor.

#### *Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere på erhvervsuddannelserne*

EVA har i april-maj 2013 gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt lederne af alle erhvervsuddannelser, der udarbejder handlingsplaner. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen var dels at kortlægge faktuelle forhold omkring processen med at udarbejde handlingsplanen på skolerne, dels at afdække ledernes vurderinger af handlingsplanens betydning og potentiale på skolen. Spørgeskemaundersøgelsen havde en svarprocent på 80.

#### *To fokusgruppeinterview med medarbejdere på skolerne, der er ansvarlige for skolens handlingsplaner*

Der er afholdt to fokusgruppeinterview med medarbejdere på skolerne, der var ansvarlige for at udarbejde skolens handlingsplan for 2013. Medarbejderne sidder i forskellige funktioner på skolerne, nogle i skolens ledelse, nogle i kvalitetsorganisationen og andre i stabsfunktioner. I alt var der inviteret en medarbejder fra 16 forskellige skoler, hvoraf 14 mødte op til fokusgrupperne. Formålet med fokusgrupperne var at uddybe informationen fra spørgeskemaet kvalitativt i forhold til at få beskrevet skolernes arbejde med og brug af handlingsplanerne. Desuden var det formålet at få deltagernes vurdering af forskellige faktoreres betydning for realiseringen af handlingsplanerne som styrings- og udviklingsredskab til at nedbringe frafaldet.

#### *Analyse af handlingsplaner*

Der er gennemført en analyse af ni udvalgte handlingsplaner. De ni handlingsplaner er udvalgt blandt skoler, der lader til at have haft værdi af handlingsplaner for øget gennemførelse, når der ses dels på ledernes vurderinger af handlingsplanen i spørgeskemaundersøgelsen og dels på skolernes resultater i forhold til at nedbringe frafaldet. I udvælgelsen er der desuden taget højde for, at de forskellige skoletyper er repræsenteret. Handlingsplanerne er analyseret med fokus på at pege på karakteristika ved disse skolers tilgang og beskrivelser i handlingsplanerne og finde eksempler på god brug af handlingsplanen, så langt som det er muligt alene ved en gennemlæsning og analyse af dette udvalg af planer.

#### *Otte telefoninterview med bestyrelsesformænd*

Der er gennemført telefoninterview med otte bestyrelsesformænd af en halv times varighed. Formålet med interviewene har været todelt. Dels skulle de supplere evalueringen med en bestyrelsesvinkel på handlingsplanernes funktion som styringsredskab, dels skulle de give et indtryk af bestyrelsesformændenes rolle i forbindelse med handlingsplanerne og skolernes fastholdelsesarbejde. Bestyrelsesformændene er udvalgt fra de skoler, hvis handlingsplaner også er analyseret<sup>1</sup>.

### **Projektgruppe**

Evalueringen er gennemført af en projektgruppe på EVA bestående af evalueringskonsulent Katrine Strange (projektleder), evalueringskonsulent Sigrid Hansen, evalueringsmedarbejder Simon Jacobsen, metodekonsulent Thomas Hem Pedersen og metodemedarbejder Maria Havgry.

## **2.3 Rapportens opbygning**

Rapporten indeholder foruden denne indledning et resume med centrale resultater og yderligere fire kapitler.

Kapitel 3 indeholder en beskrivelse af, hvilke overvejelser og antagelser EVA har lagt til grund for analyserne i evalueringen. Herunder gives en beskrivelse af handlingsplanerne, fokus for evalueringen afgrænses, og EVA's forståelse af, hvordan man kan betragte handlingsplanerne som styringsredskab i et resultatstyringsperspektiv, fremlægges.

<sup>1</sup> Ni bestyrelsesformænd blev kontaktet, men én lykkedes det ikke at få aftalt interview med.



Kapitel 4 giver en analyse af, hvordan ledere og nøglemedarbejdere med ansvar for handlingsplanerne vurderer handlingsplanernes værdi som styringsredskab overordnet.

Kapitel 5 ser på skolernes arbejde med handlingsplanens forskellige dele: mål i handlingsplanen, skolernes arbejde med at prioritere og udvikle indsatser og skolernes arbejde med evaluering og opfølgning på resultater, samt på, hvordan disse dele af handlingsplansarbejdet bidrager til, at handlingsplanen fungerer som styringsredskab.

Kapitel 6 ser på, hvordan handlingsplanen forankres i skoleorganisationen, dels i forhold til medarbejderne, dels i forhold til bestyrelsen og endelig i forhold til skolens øvrige kvalitetsarbejde.

Rapporten indeholder desuden to appendikser. Appendiks A beskriver ledernes vurderinger af skabelonen for handlingsplanen 2013. Appendiks B redegør mere uddybende for evalueringens data og metoder.

# 3 Grundlag for analysen

I dette kapitel fremlægges grundlaget for analysen. Der gives først en kortfattet beskrivelse af handlingsplanerne og rammerne for dem, hvad angår både proces og indhold. Derefter afgrænses analysen til at se på handlingsplanerne som styringsredskab internt på skolerne, og endelig fremlægges EVA's forståelse af, hvordan man kan se handlingsplanerne i et resultatstyringsperspektiv, og hvilket valg af fokus i analysen dette medfører.

## 3.1 Kort om handlingsplanerne

Handlingsplanerne er et af en række initiativer i aftalen om udmøntningen af globaliseringspuljen og opfølgning på velfærdsaftalen fra 2006 under overskriften Alle unge skal have en ungdomsuddannelse. Af aftalen fremgår det, at alle uddannelsesinstitutioner, der udbyder erhvervsuddannelser, forpligtes til at udarbejde årlige handlingsplaner for øget gennemførelse. Formålet med handlingsplanerne er ifølge aftalen at *forstærke og målrette indsatsen for at reducere frafaldet*. Skolerne afleverede de første handlingsplaner til ministeriet i marts 2008.

Handlingsplanerne blev tiltænkt en central, overordnet funktion i forhold til de øvrige tiltag i indsatsen for at reducere frafaldet på erhvervsuddannelserne, nemlig at skolerne kan anvende dem som redskab til at prioritere og planlægge de mange forskellige initiativer og redskaber og desuden som dokumentation for skolernes mål, arbejde og resultater i forbindelse med de forskellige indsatser for at nedbringe frafaldet.

### Krav til handlingsplanernes indhold

Kravet om, at skolerne skulle udarbejde handlingsplaner, blev indskrevet i bekendtgørelsen om erhvervsuddannelser i kapitlet om kvalitetsarbejdet på uddannelserne. Det fremgår her, at der i den opfølgingsplan, skolerne skal udarbejde som led i deres kvalitetsarbejde, skal indgå en handlingsplan for øget gennemførelse med følgende indhold:

*"I handlingsplanen skal skolen prioritere anvendelsen af sine metoder til at øge gennemførelsen i forhold til skolens elevsammensætning, udbud af uddannelser og særlige udfordringer i øvrigt. Handlingsplanen skal rumme skolens mål for øget gennemførelse og mål for effekten af de anvendte metoder, herunder en plan for skolens tilvejebringelse af praktikpladser med måltal for det praktikpladsopsøgende arbejde. Endelig skal handlingsplanen indeholde en rapport om skolens resultater det foregående år." (Bekendtgørelse om erhvervsuddannelser, § 7, stk. 4).*

At handlingsplanen også skal indeholde en plan for tilvejebringelse af praktikpladser, er først indført i teksten med ændringen af bekendtgørelsen i 2013.

På baggrund af disse retningslinjer for handlingsplanen udarbejder skolerne hvert år en handlingsplan inden for en skabelon, som er udarbejdet af UVM. Handlingsplanerne består i 2013 af fem afsnit:

- Opnået resultat i det foregående år og målsætning for det kommende år
- Evaluering af det foregående års resultater
- Overordnet beskrivelse og analyse af skolens udfordringer
- Obligatoriske indsatsområder, herunder beskrivelse af indsatser inden for områderne "fælles didaktisk og pædagogisk grundlag" og "styrkelse af det praktikpladsopsøgende arbejde", og beskrivelse af hvordan skolen vil dokumentere og evaluere indsatserne

- Valgfri indsatsområder, herunder beskrivelse af indsatsen, målgruppe, mål for indsatsen, forventede effekter af indsatsen, og hvordan indsatsen evalueres.

I handlingsplanens første afsnit angives skolens opnåede resultat det foregående år (og historiske tal to år tilbage) samt skolens målsætning for det kommende år og året efter. Tal for skolens resultat trækkes fra UNI-C's forløbsstatistik og er et samlet tal for afbrud uden omvalg<sup>2</sup> seks måneder efter start for alle skolens uddannelser, dog opdelt på grundforløb og hovedforløb. UVM ind sætter dette tal i skabelonen for hver enkelt skole.

### Nye krav til handlingsplanen for 2013

Skolernes handlingsplan for 2013 indeholder nogle nye elementer i forhold til de tidligere års handlingsplaner. Hidtil har der været metodefrihed for skolerne i forhold til at vælge, hvilken type af fastholdelsesinitiativer de ville satse på i forhold til skolens frafaldsudfordringer. I handlingsplanen 2013 har skolerne stadig kunnet vælge egne indsatsområder, men har desuden skullet beskrive og dokumentere indsatser inden for følgende obligatoriske indsatsområder:

- 1 Fælles didaktisk og pædagogisk grundlag, herunder styrket differentiering og stærkere kobling mellem skoledel og praktikdel
- 2 Styrkelse af det praktikpladsopsøgende arbejde

De nye obligatoriske indsatsområder er indført i handlingsplanerne på baggrund af den aftale, regeringen indgik i november 2012 med Venstre, Dansk Folkeparti, Enhedslisten og de konservative om bedre erhvervsuddannelser og styrket uddannelsesgaranti (8. november 2012). Aftalen indebærer, at der afsættes midler til at øge kvaliteten i erhvervsuddannelserne, som udmøntes i en række forskellige kvalitetsinitiativer på erhvervsuddannelserne og til at styrke uddannelsesgarantien, bl.a. gennem initiativer for at skaffe flere praktikpladser.

Det blev fastlagt, at skolernes arbejde med et fælles didaktisk og pædagogisk grundlag, styrke differentieringen, skabe bedre kobling mellem skoledel og praktikdel og styrke det praktikpladsopsøgende arbejde skulle indgå i skolernes årlige handlingsplan for øget gennemførelse som obligatoriske indsatsområder i handlingsplanerne. Handlingsplanen fungerer i denne sammenhæng som den kanal, hvor skolerne rapporterer til ministeriet, hvordan de afsatte midler anvendes og med hvilke resultater. Skolerne skulle i handlingsplanen for 2013 gøre rede for, hvordan de ville arbejde med at implementere indsatserne, og hvordan de fremadrettet vil dokumentere, at arbejdet med indsatserne har en effekt på elevernes præstationer og fastholdelse, herunder evt. elevernes tilfredshed (Handlingsplansskabelonen 2013).

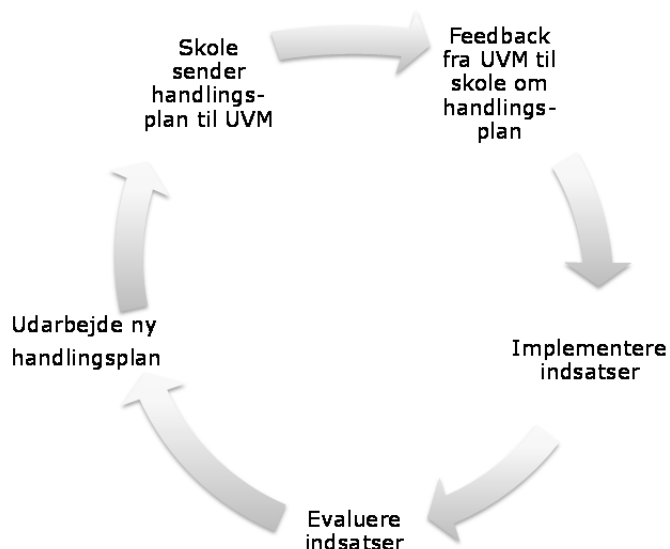
### Handlingsplansprocessen

Skolerne skal indsende en handlingsplan for øget gennemførelse til ministeriet en gang årligt. I 2013 har skolerne afleveret deres handlingsplan d. 15. april 2013. Tidligere år har fristen for aflevering ligget 1. marts. Fristen blev flyttet på baggrund af et ønske fra skolerne, som kom til udtryk på en konference om handlingsplanerne, som UVM afholdt i samarbejde med EVA d. 5. december 2012

Figuren nedenfor viser handlingsplansprocessen som en årscyklus.

<sup>2</sup> Afbrud uden omvalg dækker i UNI-C's forløbsstatistik over de elever, der afbryder uddannelsen, og hvor der ikke er registreret en påbegyndelse på en anden uddannelse af samme type inden for syv måneder for grundforløb og 18 måneder for hovedforløb. Det betyder, at elever, der skifter til en gymnasial uddannelse eller en 10.-klasse eller produktionsskole, tæller med som afbrud uden omvalg.

**Figur 1**  
**Handlingsplansprocessen**



Skolerne modtager en skabelon fra ministeriet i starten af året, hvor skolernes fastholdelsesresultater for det foregående år fremgår. Skolerne skal herefter udarbejde en ny handlingsplan, som afleveres til ministeriet i foråret. Ministeriet læser herefter alle handlingsplanerne og giver skolerne en tilbagemelding. I ministeriets tilbagemelding til skolerne forholder ministeriet sig til skolernes resultater og skolernes målsætning fremadrettet samt de indsatser, skolerne beskriver. Der foregår herefter en dialog mellem ministeriet og skolerne, hvor ministeriet giver skolerne en tilbagemelding på handlingsplanen. Herefter skal indsatserne i handlingsplanen implementeres på skolerne, og endelig skal skolen foretage en evaluering af indsatser og opfølgning på resultater som input til næste års handlingsplan.

Processen som her skitseret er en model. I realiteten vil de forskellige faser være overlappende. Da indsatsområder kan være flerårige, kan implementeringen af indsatser strække sig over en længere periode, ligesom evalueringen af dem også kan strække sig over en længere periode afhængigt af indsatsernes forløb.

### 3.2 Analysens overordnede fokus og afgrænsning

Handlingsplaner for øget gennemførelse er et redskab med flere forskellige funktioner, hvoraf nogle ligger i relationen mellem UVM og institutionerne, og nogle ligger internt på skolerne. Der kan identificeres i hvert fald tre overordnede funktioner, som handlingsplanerne er tiltænkt:

- Et redskab for ministeriets dialog med skolerne om skolernes arbejde med målsætningen om nedbringelse af frafaldet – og til skolernes dokumentation af deres arbejde og resultater over for ministeriet
- Et internt redskab for skolerne til styring, målretning, prioritering og opfølgning på skolens lokale fastholdesarbejde
- Et redskab til at øge bevidstheden om frafald og fastholdelse på skolerne og give refleksioner og udvikling på tværs i organisationen.

I denne evaluering er det primære fokus på, hvordan handlingsplanerne fungerer som internt styrings- og udviklingsredskab for skolerne. Derudover vil analysen også forholde sig til nogle af de rammer, som ministeriet sætter for skolernes brug af redskabet, i det omfang disse har betydning for skolernes vurderinger.

Evalueringens fokus på planernes interne funktion på skolerne betyder, at evalueringens analyser og vurderinger alene forholder sig til muligheder og udfordringer for handlingsplanerne som redskab for skolerne. Den værdi, redskabet giver ministeriet, skal selvfølgelig sammenholdes med værdien for skolerne i en samlet vurdering af handlingsplanerne. Det er imidlertid ikke sigtet med evalueringen at give en vurdering af, om handlingsplanerne samlet set har været ressourcerne værd, eller af, om de lever op til deres forskellige formål, men at undersøge, hvordan handlings-

planerne fungerer som styrings- og udviklingsredskab på skolerne, og om der er forhold, som skolerne og ministeriet kan yde opmærksomhed i forhold til denne funktion fremover.

### 3.3 Handlingsplanen i et resultatstyringsperspektiv

Som styringsredskab på skolerne kan handlingsplanerne beskrives som et redskab indenfor en resultatstyringstankegang. Resultatstyring er kendetegnet ved, at der styres på resultater af offentlige ydelser for målgruppen (effekter for målgruppen, fx fastholdelse af elever) frem for at styre på ressourcer og aktiviteter.

Der findes forskellige definitioner af resultatstyring. United Nations Development Programme (UNDP) har evalueret resultatstyring i UNDP<sup>3</sup>, og her gives en definition, som danner et godt udgangspunkt for at forstå tankegangen bag resultatstyring. Elementerne afspejles i høj grad i handlingsplanernes opbygning og konstruktion gennem de spørgsmål, der stilles til skolerne i skabelonen, og det arbejde, skolerne skal gøre for at besvare dem.

Ifølge denne definition indgår følgende væsentlige elementer i resultatstyring.

- Der formuleres strategiske mål for organisationen, som er styrende for indsatsen
- Der fastlægges initiativer til at nå målene, og det klargøres, hvilke resultater der forventes af de forskellige initiativer, og hvordan de bidrager til den overordnede målsætning, samt hvordan resultaterne af de enkelte initiativer skal måles
- Resultater af initiativer måles og analyseres gennem løbende overvågning og specifikke evalueringer, og analysen af resultaterne bruges til at forbedre indsatser og målopnåelse fremadrettet
- Der følges op på de opnåede resultater som en del af organisationens system for ansvarliggørelse.

Ideen med denne type af resultatstyring er at flytte fokus fra ressourcer og aktiviteter til mål og effekter og dermed give ledere og medarbejdere en fælles forståelse af, hvilke mål der skal nås, og derved en større klarhed om formål og retning i det daglige arbejde. Et andet vigtigt element er, at organisationens styring og prioriteringer skal bygge på viden om og måling af organisationens udvikling og resultater bagudrettet, og at det således danner udgangspunkt for en vidensbaseret læring i organisationen på baggrund af analyse, opfølgning og feedback til organisationen.

En kritik af resultatstyringsredskaber, der ofte fremføres, er imidlertid, at der er en risiko for, at redskaberne afkobles fra organisationens egentlige virke og bliver noget, der udfyldes for andres skyld (eksterne krav), og ikke noget, der egentlig anvendes og giver mening, fælles mål og grundlag for styring, prioritering og udvikling af indsatsen i organisationen. Dette kan bl.a. hænge sammen med manglende inddragelse, ejerskab og forankring i organisationen i forhold til mål og indsatser, vanskeligheder med at foretage opfølgning og måle og indsamle data, der giver viden, man kan styre efter, eller manglende sammenhæng med øvrige mål, logikker og systemer i organisationen.

Analysen vil derfor foruden de forskellige elementer i resultatstyringstankegangen nævnt ovenfor have fokus på forankringen af handlingsplanen i organisationen, herunder inddragelsen af medarbejderne i handlingsplansprocessen, udbredelsen af kendskabet til handlingsplanen blandt medarbejderne, forankringen i skolernes formelle styringsstruktur gennem bestyrelsen og sammenhængen med skolens øvrige kvalitetsarbejde.

Antagelsen her er for det første, at de forskellige aktører vil have et større ejerskab til at omsætte handlingsplanen i praksis og større forpligtelse over for mål og indsatser, hvis de har indgået i en dialog omkring dens udarbejdelse og indhold. For det andet er det væsentligt, hvordan handlingsplanerne udbredes blandt medarbejdere som forudsætning for, at den kan skabe en fælles forståelse af mål og retning, som omsættes til den daglige praksis med eleverne.

<sup>3</sup> UNDP, Evaluation office (2007). "Achieving results. Evaluation of results-based management at UNDP". ([http://web.undp.org/evaluation/documents/thematic/RBM/RBM\\_Evaluation.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/thematic/RBM/RBM_Evaluation.pdf))

I rapporten fremdrages en række forhold, som UVM og skolerne kan yde opmærksomhed i det videre arbejde med handlingsplanerne. Opmærksomhedspunkterne udspringer af analysen af data set i forhold til de intentioner og antagelser, der er udledt ovenfor, om, hvordan handlingsplanerne er tiltænkt at fungere som styringsredskab, og de præmisser, dette indebærer, samt de forhold, informanterne i evalueringen peger på som udfordringer i arbejdet med og anvendelsen af handlingsplanerne som styringsredskab.

## 4 Handlingsplanens formål

Dette kapitel besvarer spørgsmålet om, hvordan ledere og medarbejdere med ansvar for handlingsplanerne på erhvervsskolerne vurderer handlingsplanen som styringsredskab i forhold til dens formål.

Analysen viser, at flertallet af skolelederne vurderer, at handlingsplanen i høj grad (25 %) eller i nogen grad (53 %) lever op til sit overordnede formål om at forstærke og målrette skolernes indsats mod frafald. Ligeledes vurderer en stor del af lederne, at handlingsplanen i høj grad (44 %) eller i nogen grad (39 %) har øget deres ledelsesmæssige fokus på frafald og fastholdelse.

Lederne er til gengæld delte i vurderingen af, om handlingsplanerne bidrager til at reducere frafaldet. Her mener ca. halvdelen af lederne, at handlingsplanen kun i mindre grad (42 %) eller slet ikke (11 %) bidrager til at reducere frafaldet. Inden for en resultatstyringslogik vil det sige, at handlingsplanen lykkes med at sætte mål og omsætte mål til indsatser, men at den altså ikke alle steder vurderes at lede til det ønskede resultat, hvilket der kan være forskellige grunde til.

Ligeledes vurderer halvdelen af lederne, at mængden af ressourcer anvendt på skolen til at udforme handlingsplanen ikke står mål med udbyttet af handlingsplanen som styrings- og udviklingsredskab. Der er således store forskelle på, hvordan handlingsplanerne vurderes af lederne på skolerne.

Analysen peger på, at aktørerne på skolerne oplever en række udfordringer i forhold til at bruge handlingsplanen som styringsinstrument, som knytter sig til tidspunktet og tidshorisonten for handlingsplansprocessen.

### 4.1 Vurderinger af handlingsplanen som styringsredskab

Med indførelsen af handlingsplaner for øget gennemførelse blev det overordnede formål beskrevet som at forstærke og målrette skolernes indsats for at reducere frafaldet. På spørgsmålet om, hvorvidt dette formål opfyldes, er flertallet af ledere positive i deres vurdering. 25 % af skolelederne vurderer således, at handlingsplanen for øget gennemførelse i høj grad lever op til sit formål, og 53 % mener, at dette i nogen grad er tilfældet. Dvs. at et flertal på i alt 78 % af skolelederne vurderer, at handlingsplanen er med til at forstærke og målrette indsatsen for at reducere frafald.

Denne vurdering bekræftes i undersøgelsens kvalitative datamateriale. Både bestyrelsesformænd og fokusgruppedeltagere har således fremhævet evnen til at skærpe fokus på frafaldsproblematikken som en positiv virkning, som handlingsplanerne for øget gennemførelse har haft gennem årene.

I fokusgruppeinterviewene beskriver deltagerne, at planen virker ved at samle og systematisere skolens indsatser og overvejelser om frafald og gennemførelse. På den måde virker handlingsplanen som en retningsgiver og påmindelse om målsætningen om fastholdelse i dagligdagen på skolen. Som en fokusgruppedeltager formulerer det:

*“Handlingsplanerne har sat mere fokus på den svage elevgruppe, end vi havde før. (...) Uanset om man har startet med et stort eller mindre frafald, så har de været med til at indskærpe fokus.” (Fokusgruppedeltager).*

En anden fokusgruppedeltager beskriver, hvordan dette fokus har en positiv betydning for den enkelte undervisers ansvar over for skolens elever:

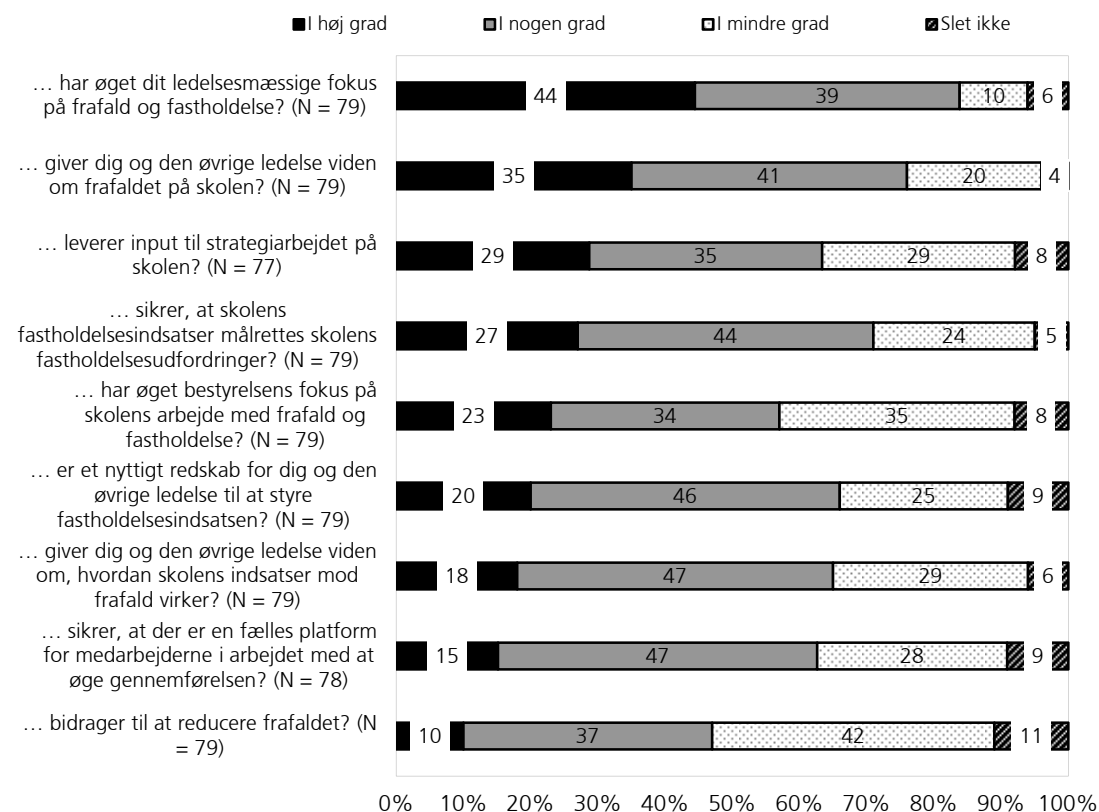
*“Det kan være en positiv virkning, handlingsplanerne har haft, at lærerne nu siger: ‘Jeg som underviser må gøre noget, for at vi ikke mister ham eller hende’. Snakken og fremvisningen af handlingsplanen gør, at de er klar over, at vi ikke bare kan smide dem ud.”* (Fokusgruppedeltager).

Handlingsplanen for øget gennemførelse synes således at have haft en normsættende virkning for medarbejderne på nogle skoler i forhold til at have fokus på fastholdelse.

Mens skoleledernes vurderinger af handlingsplanen i forhold til det overordnede formål overvejende er positivt, er billedet mere sammensat, når det drejer sig om skoleledernes vurderinger af, om handlingsplanen lever op til de forventninger, som man kan stille til handlingsplanen som styringsredskab og redskab til at reducere frafaldet på skolen. Figur 2 viser en oversigt over lederens vurderinger af, hvilke formål handlingsplanen indfrier.

**Figur 2**  
**Ledernes vurderinger af handlingsplanen som styringsinstrument**

*I hvilken grad vurderer du, at handlingsplaner for øget gennemførelse ...*



Note: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt ledere

Figur 2 viser, at lederne er særligt positive i deres vurdering af, i hvilken grad handlingsplanen for øget gennemførelse har øget deres ledelsesmæssige fokus på frafald og fastholdelse. Her svarer 44 % af lederne, at dette i høj grad gør sig gældende, og 39 % svarer, at dette i nogen grad er tilfældet. Tilsvarende er en større del af lederne positive i vurderingen af, i hvilken grad handlingsplanen giver ledelsen viden om frafaldet på skolen. 35 % af lederne svarer, at dette i høj grad er tilfældet, og 41 % svarer "I nogen grad". Dette tegner et billede af, at handlingsplanerne særligt fungerer som et redskab for ledelsen, der sikrer ledelsens fokus og viden på området.

Handlingsplanerne får et lidt mere blandet skudsmål, når det kommer til lederens vurdering af, i hvilken grad de sikrer, at skolens fastholdelsesindsatser målrettes skolens fastholdelsesudfordrin-



ger, er et nyttigt redskab for ledelsen til at styre fastholdelsesindsatsen, giver viden om, hvordan indsatserne virker, leverer input til strategiarbejdet på skolen og sikrer en fælles platform for medarbejderne i arbejdet med at øge gennemførelsen. I disse spørgsmål er flertallet af lederne fortsat positive i deres vurderinger (mellem 71 % og 62 %), men der er også ca. en tredjedel af lederne, der på disse spørgsmål svarer enten "I mindre grad" eller "Slet ikke".

Endelig viser figur 2, at lederne er delte i deres vurderinger af, i hvilken grad handlingsplanen bidrager til at reducere frafaldet. Kun 10 % svarer, at dette i høj grad er tilfældet, 37 % svarer, at handlingsplanen i nogen grad bidrager til at reducere frafaldet, mens 42 % svarer, at dette i mindre grad gør sig gældende, og 11 % mener, at handlingsplanen slet ikke bidrager til at reducere frafaldet.

Det er påfaldende, at ca. halvdelen af lederne i mindre grad eller slet ikke finder, at handlingsplanen bidrager til at reducere frafald, når et flertal på 78 % af lederne mener, at handlingsplanen i høj eller nogen grad lever op til formålet om at forstærke og målrette indsatsen for at reducere frafald. Selvom handlingsplanen ifølge en del af lederne lykkes med at forstærke og målrette indsatsen for fastholdelse, så bidrager den altså ikke altid til, at frafaldet i sidste ende reduceres. Inden for resultatstyringslogikken vil det sige, at handlingsplanen mange steder lykkes med at omsætte mål til indsats og som sådan fungerer som et styringsredskab, men at indsatsen ikke altid vurderes at lede til det ønskede resultat.

Der kan være forskellige fortolkninger af ledernes besvarelser. For det første kan det påpeges, at frafaldet på en del skoler jo faktisk ikke er reduceret i den periode, handlingsplanerne er blevet udarbejdet, og det kan forklare, at nogle ledere ikke vurderer, at handlingsplanerne har bidraget til at reducere frafaldet, selvom indsatsen er forstærket og målrettet.

I den forbindelse peger fokusgruppeinterviewene og de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen på, at skolens rum for at påvirke frafaldet opleves som begrænset. I en af de åbne besvarelser i spørgeskemaet beskriver en leder denne udfordring på følgende måde:

*"Skolens frafald hænger også tæt sammen med alt andet, der sker i vores samfund. For eksempel: Sættes SU ned – så mister vi de unge elever, er det let at få arbejde i en anden branche med bedre løn og arbejdstider – så skifter eleverne over inden færdiggørelsen af uddannelsen [...] Derfor er skolens frafald ikke altid noget, som der kan gøres noget ved af skolen, men det er forhold, som viser sig i frafaldsprocenten."* (Skoleleder i spørgeskemaundersøgelsen).

Der er således mange problematikker, som man på skolerne ikke oplever, at indsatserne i handlingsplanen kan håndtere, og som kan virke modsat skolens indsatser for fastholdelse.

For det andet viser spørgeskemaundersøgelsen, at nogle ledere på skoler, hvor frafaldet er blevet reduceret, i mindre grad eller slet ikke vurderer, at det er handlingsplanerne, der har bidraget til dette. Lederne på skoler, hvor frafaldsniveauet er blevet reduceret eller fastholdt siden 2010, vurderer nemlig ikke i højere grad end resten af lederne, at handlingsplanen har bidraget til at reducere frafaldet.

Dette synspunkt kommer frem i fokusgrupperne i form af en beskrivelse af handlingsplanen som værende på et meget overordnet og til tider rituelt niveau, men som kun i begrænset omfang griber ind i dagligdagen på skolen, hvor fastholdelsen af eleverne skal foregå. Her beskriver nogle deltagere, at der til daglig foregår et mere fleksibelt og dynamisk arbejde med fastholdelse, som ikke altid opleves sammenhængende med handlingsplanen. En fokusgruppemedtager siger således:

*"Der er ingen tvivl om, at det sender et overordnet politisk signal, der har været med til at styrke fastholdelsesindsatsen. Men i det daglige kan det være svært at se meningen med det."* (Fokusgruppemedtager).

En anden fokusgruppetager fra den anden gruppe beskriver det på denne måde:

*"I forhold til styringen i hverdagen er den ikke god til særlig meget. Du kan ikke bruge talene i forhold til en her og nu-virkelighed til at vide, hvad du skal gøre. Det her er en anden form for styring, der kan give nogle retninger og nogle mål, men det har intet med dagligdagen at gøre."* (Fokusgruppetager).

I det daglige er det derimod det konkrete arbejde med eleverne og en mere situationsbestemt styring, der gør sig gældende. Det beskriver en fokusgruppetager på følgende måde:

*"Hvis der er tale om frafald, så går vi ind og ser på den enkelte elev og ser, om der er noget, vi skal gøre noget generelt ved. Der er handlingsplanen lidt træg i det, men den er måske en katalysator, der kan speede processen op og sætte fokus på noget. Men den virker stiv i forhold til vores lille skole. Vores måde at reagere på er meget mere situationsbestemt."* (Fokusgruppetager).

Drøftelserne i fokusgrupperne tegner på den måde et billede af, at handlingsplanen fungerer på et overordnet styringsniveau, hvor den er med til at give mål og retning, men er vanskelig at få koblet til lærernes hverdag. Nogle fokusgruppetagere beskriver således parallelle processer, hvor handlingsplan og det daglige arbejde udgør forskellige og adskilte niveauer. Nogle vurderer i den sammenhæng, at handlingsplanen ikke har haft den store betydning, fordi skolerne ville have haft indsatserne, uanset om der var handlingsplaner eller ej. En leder beskriver i spørgeskemaundersøgelsens åbne svarmuligheder, at handlingsplanen på den måde er et "beskrivelsesværktøj" for skolen snarere end et "procesværktøj". Det vil sige, at handlingsplanen fungerer som et overblikdokument, som samler skolens tanker og indsatser, men ikke som det værktøj, der egentlig skaber indsatser og fastholdelse.

Omvendt er det også halvdelen af lederne, der vurderer, at handlingsplanen i nogen eller høj grad har bidraget til at reducere frafaldet, og det gælder også blandt lederne på skoler, hvor frafaldet i perioden er øget, hvor spørgsmålet altså ses i forhold til, hvordan frafaldet ville have udviklet sig uden handlingsplanerne.

Af det kvalitative materiale, fokusgrupper, interview med bestyrelsesformænd og åbne besvarelser i spørgeskemaet, fremgår det, at det særligt er arbejdet med indsatsområderne i handlingsplanen, der på nogle skoler vurderes som vigtigt, sammen med den fælles forståelse af prioriteringen af området blandt medarbejderne, som nævnt tidligere. En bestyrelsesformand svarer på spørgsmålet, om handlingsplanen har ændret noget i den periode, den har været der:

*"Jeg bilder mig ind, at det har ændret noget, for vi har jo nedsat nogle arbejdsgrupper til at se på de her indsatsområder – praktiksteder og undervisningen, hvordan kan vi gøre det bedre, så vi har jo fået fokus på det. Og det har reduceret frafaldet."* (Bestyrelsesformand).

## 4.2 Vurderinger af ressourceforbrug i forhold til udbytte

Undersøgelsen viser, at skolelederne er delte i deres vurdering af, om ressourcerne anvendt til at udforme handlingsplanen for øget gennemførelse står mål med udbyttet af handlingsplanen som styrings- og udviklingsredskab. Med udgangspunkt i materialet fra fokusgruppeinterview og interview med bestyrelsesformænd kan en forklaring på denne variation være skoleledernes forskellige forventninger til, hvad handlingsplanen skal kunne, eller forskelle i graden af ejerskab til handlingsplanen på skolen.

I spørgeskemaundersøgelsen deler skolelederne sig i to halvdele i vurderingen af, om mængden af ressourcer anvendt på at udforme handlingsplanen for øget gennemførelse står mål med udbyttet af handlingsplanerne som styrings- og udviklingsredskab. Kun 8 % af lederne mener, at mængden af ressourcer anvendt på at udforme handlingsplanen for øget gennemførelse i høj grad står mål med udbyttet af handlingsplanerne som styrings- og udviklingsredskab, 42 % svarer, at dette i nogen grad er tilfældet, mens 38 % af lederne kun i mindre grad mener, at ressourcerne står mål med udbyttet, og 13 % slet ikke mener, at det er tilfældet.

Resultatet skal ses i lyset af, at 62 % af skolelederne vurderer, at skolen har brugt flere ressourcer på handlingsplanen for 2013 end tidligere år. I fokusgruppeinterviewene har deltagerne forklaret dette med, at den nye skabelon med nye obligatoriske indsatsområder har givet ekstra arbejde.

Indtrykket fra fokusgrupperne er desuden generelt, at skolerne bruger forholdsvis mange ressourcer på at udarbejde handlingsplanerne. Det er en proces, der kræver meget arbejde og involverer en del mennesker, og det lader på den måde til at være et relativt stort ressourceforbrug, som handlingsplanens gevinster for styring af frafaldsindsatsen holdes op imod.

Der kan tænkes flere forklaringer på, hvad der afgør, om ressourcer og udbytte vurderes at stå mål med hinanden. Analysen af datamaterialet peger på tre forhold. For det første kan det handle om, hvorvidt lederne oplever, at handlingsplanen bidrager til at reducere frafaldet. Spørgeskemaundersøgelsen viser den – måske mindre overraskende – sammenhæng, at de ledere, der vurderer, at handlingsplanen bidrager til at nedbringe frafaldet, også mener, at den er ressourcerne værd, og omvendt. For det andet kan det handle om, at lederne kan have forskellige forventninger til handlingsplanen for øget gennemførelse som styrings- og udviklingsredskab. Nogle har en forventning om, at den skal udstikke en retning og fastholde fokus og fungere som et overordnet ledelsesredskab, andre har måske en forventning om, at den skal give mere styring i hverdagen, og det kan give forskellige vurderinger af, om den er ressourcerne værd.

Et tredje forhold, der kunne tænkes at spille ind på ledernes vurderinger af, om de anvendte ressourcer står mål med udbyttet af handlingsplanerne som styringsredskab, kan ligge i, om man på skolen oplever handlingsplanen som noget, man selv har interesse i som en del af det øvrige strategiske arbejde på skolen, eller som et krav udefra, der mest udarbejdes for andres skyld. En bestyrelsesformand beskriver, hvordan der på hans skole er sket en udvikling, som har gjort, at handlingsplanen i dag opfattes mere positivt end tidligere, fordi man har fundet de elementer i redskabet, som man selv kunne bruge:

*“Hvis jeg kigger tilbage på det, så er det lidt en holdningsændring. Vi må sige: Ministeriet er der. Og der er den ene mulighed at sige, at de er der for at genere os, eller også kan man arbejde med en holdningsændring, der rent faktisk er foregået hos os, og vi siger, vi er nødt til at prøve at ændre det til, hvordan det kan blive et redskab, vi kan bruge til noget. (...) Og det er jeg glad for. Det er en holdningsændring, der er sket. Fra at være en pligt til at blive et arbejdsredskab.” (Bestyrelsesformand).*

Citatet udtrykker noget af den kritik, som nogle fokusgruppedeltagere og bestyrelsesformænd rejser, af, at handlingsplanerne kan blive udvendige og bureaukratiske, men er samtidig udtryk for en position, hvor man har taget handlingsplanen til sig og arbejder med at oversætte kravene i handlingsplanen til skolens egen virkelighed.

### 4.3 Handlingsplanens kadence og tidshorisont

En gennemgående pointe, der fremhæves i både fokusgrupper, åbne besvarelser i spørgeskemaet og interview med bestyrelsesformændene, er, at handlingsplanerne i højere grad ville kunne bruges som tiltænkt, hvis man gentænkte kadencen og tidshorisonten for handlingsplansprocessen og gav mere tid til processen.

Der nævnes forskellige udfordringer ved den nuværende handlingsplansproces og kadence. For det første nævnes det som problematisk, at handlingsplanen først udarbejdes i det år, den gælder for. Det betyder, at halvdelen af året reelt er gået, før skolerne sidder med en godkendt handlingsplan, og så længe kan de ikke vente med at igangsætte initiativer, hvis de skal nå at få en betydning, hvilket kan give en vis usikkerhed. For det andet nævnes det, at handlingsplansperioden fra april til april er ude af takt med budgetåret. Nogle fokusgruppedeltagere påpeger, at det vanskeliggør processen med at afsætte midler til indsatsområder i skolens budget, fordi budgettet lægges, længe inden handlingsplanen udarbejdes.

For det tredje nævnes det, at mange indsatser kræver noget implementeringstid, og der derfor er forskel på, hvornår forskellige indsatser kan forventes at slå igennem med en effekt på frafaldet,

der kan måles i forløbsstatistikken. Inden for den etårige kadence lader det til at være en udfordring at få sikret en evaluering af indsatserne, der er sammenhængende med, hvornår indsatserne kan forventes at virke. Her oplever nogle, at det særligt er et problem, at indsatserne typisk først starter et godt stykke inde i året, men at der i den samlede handlingsplan evalueres på hele året. En leder skriver i spørgeskemaet:

*“Det ville være dejligt, at vi fik mulighed for at lave en indsats og vente med at evaluere den, til den er fuldt implementeret. Som det er nu, laver vi en indsats midt i året og evaluerer på hele året. Det er uhensigtsmæssigt.”* (Fokusgruppedeltager).

Endelig nævnes det for det fjerde, at handlingsplanen ville kunne få en større strategisk betydning, hvis den havde et længere sigte, og hvis der var bedre tid til at drøfte mere langsigtede indsatsområder. En udfordring, som en bestyrelsesformand peger på, er, at handlingsplanen giver et mere kortsigtet perspektiv, end hvad der er hensigtsmæssigt, hvis den skal bruges mere strategisk til at styre efter:

*“Det er ikke tilstrækkeligt tydeligt, hvad sammenhængen er mellem strategien og handlingsplanen. Vi har den udfordring, at vi ikke har en tilstrækkelig lang lygte, vi er her og nu – vi har meget kortsigtet fokus – det er ikke så godt, når det er for kortsigtet, når det er så komplekst. Det bliver for meget et spørgsmål, om frafaldet nu lige er stort eller mindre i år frem for den lange lygte – hvad er det, vi mere langsigtet vil arbejde med, hvad skal eleverne kunne, og hvordan vil vi måle det? Kan vi tænke det mere ind i handlingsplanen, ville det være godt.”* (Bestyrelsesformand).

I den forbindelse påpeger en fokusgruppedeltager, at det kan være svært at finde ud af, hvad handlingsplanen skal i den sammenhæng – skal det være en langsigtet strategi, en konkret opfølgingsplan for handling eller en afrapportering og evalueringsrapport? De forskellige funktioner er samlet i et dokument, men kræver forskellige arbejdsgange, tidshorisonter, mødefora og involverede medarbejdere.

Samlet set beskriver nogle fokusgruppedeltagere således, at den etårige kadence er meget kort i forhold til at nå godt igennem de forskellige faser i arbejdet med handlingsplanen, og at den – på trods af muligheden for at have flerårige indsatsområder – giver for kort et sigte, hvis det skal have strategisk virkning og give et grundigt arbejde med at analysere virkningen af indsatserne. Samtidig er der nogle forskydninger i forhold til andre vigtige processer på skolen. Det kan betyde, at det bliver svært at få handlingsplanen til at vinde fodfæste som styringsredskab.

Nogle fokusgruppedeltagere peger derfor på, at handlingsplansperioden med fordel kunne strække sig over en længere periode end et år, men hvor man kunne lægge forskellige årlige opfølgninger på implementering og resultater ind.

#### 4.4 Opmærksomhedspunkter

Analyserne i dette kapitel giver efter EVA's opfattelse anledning til følgende opmærksomhedspunkter:

- Der er behov for en forventningsafstemning om, på hvilket niveau og hvordan handlingsplanen for øget gennemførelse skal virke som styringsredskab på skolerne. Handlingsplanen fungerer i dag særligt som styringsredskab i den forstand, at den udstikker en retning for indsatsen, især for ledelsen på skolerne, og den virker således som et overordnet styringsredskab. Hvis det er intentionen, lader handlingsplanen til at leve op til dette. Hvis handlingsplanen imidlertid skal være reflekteret i det daglige arbejde på alle skoler, kan der være behov for at sætte fokus på, hvordan der skabes bedre sammenhæng mellem handlingsplanen og den daglige styring og det daglige arbejde.
- Datamaterialet peger på, at der ligger flere barrierer for, at handlingsplanerne kan komme til at fungere som et styringsredskab efter hensigten i den etårige kadence for handlingsplanerne, som går fra april til april. Der er derfor behov for, at man fra centralt hold gentænker både længden af og tidspunktet for handlingsplansprocessen.

# 5 Arbejdet med handlingsplanens indhold

Dette kapitel ser på, hvordan de enkelte dele af handlingsplansarbejdet – opstilling af mål, udvikling af indsatser og evaluering og resultatvurdering – bidrager til, at handlingsplanen virker som styringsredskab på skolerne.

Analysen viser, at skolerne bruger handlingsplanen, idet der opstilles mål og foretages frafaldsanalyser som udgangspunkt for at udvikle indsatser, ligesom lederne foretager løbende opfølgning på skolens frafaldsresultater i forhold til handlingsplanens måltal – også udover i forbindelse med aflevering af handlingsplanen.

Analysen viser dog samtidig, at der er forskel på, hvordan ledere og handlingsplansansvarlige medarbejdere på de forskellige skoler vurderer, at handlingsplanerne virker som styringsredskab på skolerne, når det kommer til arbejdet med handlingsplanens dele.

Handlingsplanen ser ud til at kvalificere skolernes grundlag for valg af indsatser og udfylder således en vigtig funktion, når det handler om at give viden om frafaldet på skolen og sikre, at skolens frafaldsindsatser målrettes skolens frafaldsudfordringer.

De største udfordringer for, at handlingsplanen kan fungere som styringsredskab på skolerne, sådan som den er tiltænkt, ligger i arbejdet med at sætte mål for indsatsen, som skolerne har ejerskab til og styrer efter, at foretage evalueringer af indsatser, der kan bruges til at forbedre indsatsen, og at bruge frafaldsdata til resultatvurdering, herunder få centrale data til at stemme overens med skolens egne tal og erfaringer.

## 5.1 Arbejdet med mål

I en resultatstyringstankegang er fastsættelsen af strategiske mål for organisationen vigtig. I handlingsplanen for øget gennemførelse står skolens mål for fastholdelse – udtrykt som, hvor lille frafaldet skal være de kommende år – også som det centrale omdrejningspunkt.

Fastsættelse af måltal er det element i handlingsplansarbejdet, som lederne vurderer, er mest vanskeligt – ud af de elementer, som der spørges ind til i spørgeskemaundersøgelsen. Således svarer 76 % af lederne, at det er svært eller overvejende svært at fastsætte fremtidige måltal for skolens frafald og fastholdelse.

I ledernes åbne besvarelse i spørgeskemaet og i fokusgruppeinterviewene findes forskellige forklaringer på, hvorfor fastsættelsen af mål vurderes at være så vanskelig.

En forklaring er, at det kan være vanskeligt, fordi eksterne faktorer, som skolen ikke selv har indflydelse på, hele tiden forandrer sig og har stor betydning for skolens muligheder for fastholdelse. Det gælder fx konjunkturerne på arbejdsmarkedet, forandringer i elevgruppen eller politiske tiltag med betydning for elevgruppens sammensætning eller muligheder for praktikpladser. Det er vanskeligt at tage højde for disse forskellige faktorer, som samtidig er vigtige at have med i overvejelserne, hvis man skal lande på en begrundet målsætning, der er realistisk at arbejde efter.

En anden forklaring er, at nogle ledere og medarbejdere på skolerne ikke oplever målene som deres egne, fordi de oplever, at der sættes nogle rammer for målene fra ministeriets side. Det

sætter dem i et dilemma, når de skal fastsætte måltallene, mellem de mål, de egentlig mener, er de rigtige, og de mål, som de forventer, at ministeriet vil finde rimelige.

I skolernes beskrivelser handler dette om flere ting, hvoraf nogle er imødekommet med skabelonen for 2013 i forhold til tidligere skabeloner for handlingsplanerne. Skolerne skal fastsætte måltal et år frem i tiden – måltal for 2012 fastsættes således i handlingsplanen for 2011. Hvor skolerne i handlingsplanen for 2012 var bundet af det i 2011 angivne måltal, er der i handlingsplanen for 2013 mulighed for at revidere måltallet for 2013 (som anført i handlingsplanen for 2012), hvis skolerne har en god begrundelse. I de åbne svarkategorier i spørgeskemaet bemærker en leder, at det nu gør målene mere realistiske og dermed handlingsplanen til et bedre styringsredskab. Andre giver både i spørgeskemaet og under interviewene udtryk for, at der stadig er nogle vanskeligheder med at gøre målene til skolens egne.

Det er stadig som udgangspunkt en forudsætning, at målet for 2013 ikke må være dårligere end resultatet for 2012. Dette opleves som problematisk for nogle skoler. Nogle ledere og fokusgruppedeltagere fra skoler, der har et lille frafald, oplever det som vanskeligt at blive ved med at mindske frafaldet og blive bedre år for år, da de oplever, at der er en grænse for, hvor lille det kan blive. Andre nævner, at de ydre omstændigheder kan være så foranderlige, eller at der kan have været helt særlige omstændigheder et år, som gav et godt resultat, og dermed er det ikke altid realistisk at have en målsætning om et mindre frafald næste år. En meningsfuld målfastsættelse kræver således grundig analyse og begrundelse.

Set i resultatstyringssammenhæng er det en udfordring, hvis målene i handlingsplanen ikke opfattes som mål med forbindelse til skolens virkelighed, fordi ejerskabet til målene og motivationen for at arbejde efter dem går tabt.

Nogle fokusgruppedeltagere fortæller, hvordan de på deres skole forsøger at overkomme udfordringen ved at opstille egne mål for frafald, som fungerer sidestillet med handlingsplanens mål. En bestyrelsesformand beskriver det ligeledes sådan:

*”Vi skal sætte en overligger højt, og det har vi gjort, men vi må sige nu, at den også er sat for højt ift. den situation, vi står i nu. Men hvordan håndterer vi det, at vi på den ene side skal sætte nogle måltal, og så er der virkeligheden ved siden af? Så der siger vi: ”Fint nok, de måltal er politisk sat, og dem skal vi selvfølgelig arbejde efter”, men samtidig ser vi også på landsgennemsnittet og på skoler, vi mener, vi er sammenlignelige med, og så ser vi på, hvad vi forventer af os selv.” (Interview med bestyrelsesformand).*

I dette eksempel indgår en vigtig sammenlignende analyse i skolens vurdering af, hvad der er realistiske mål for indsatsen.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at det primært er lederne – den øverste ledelse og uddannelseschef, afdelingschefer og uddannelsesledere – der sammen fastsætter skolens måltal i handlingsplanen. På nogle skoler har medarbejdere med særlige funktioner, fx vejledere, praktikpladskonsulenter, mentorer eller fastholdelseskonsulenter, været involveret i målfastsættelsen. 17 % af lederne svarer, at disse medarbejdere i høj grad har været med til at fastlægge måltallene. Analysen af handlingsplaner og fokusgruppeinterview peger på, at disse grupper kan bidrage med vigtig viden om fx elevgruppen, som kan medvirke til en begrundet målfastsættelse. En anden antagelse kunne være, at målene ville være mere forpligtende for medarbejderne, hvis de selv havde været med i fastsættelsen af dem, men dette var ikke et perspektiv, der kom frem i fokusgrupperne. Derimod gav nogle udtryk for, at det navnlig er ledere og afdelingsledere, der skal have fokus på målene, som de så skal omsætte til medarbejderne i organisationen.

En anden måde at arbejde med at skabe ejerskab til måltallene på er at udspecificere målene på de forskellige afdelinger, hvilket er relevant på skoler med flere indgange og afdelinger. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at det er en relativt udbredt praksis at opstille mål for afdelingerne. Således svarer 41 % af lederne, at der på deres skole er fastsat måltal for nedbringelse af frafald for alle eller nogle af de enkelte uddannelser eller afdelinger på skolen i forbindelse med handlingsplanen. 29 % har ikke gjort det, mens andre 29 % kun har én afdeling.

### **Analyse af udvalgte handlingsplaner: mål**

Vi har analyseret ni handlingsplaner, som er udvalgt blandt skoler, der har relativt gode resultater med fastholdelse, og hvor lederen i spørgeskemaet samtidig vurderer, at handlingsplanerne har en positiv betydning. Formålet med analysen er at undersøge, hvad der karakteriserer handlingsplanerne på skoler, hvor de lader til at fungere godt. I det følgende beskrives derfor, hvad der karakteriserer de udvalgte handlingsplaner, når det angår fastsættelsen af måltal.

Fem af de ni skoler har gjort brug af muligheden for at revidere måltallet for 2013 i forhold til det, de angav i handlingsplanen for 2012, og justeret til et mindre ambitiøst måltal. Skolerne har forskellige begrundelser for dette, som viser, at der foretages analyser af den aktuelle situation. Begrundelserne falder i tre kategorier:

- *Overvejelser over, hvad indsætterne realistisk kan medføre:* Fx at de igangsatte indsatser først vil slå igennem på længere sigt, hvorfor de ikke har fuld effekt på frafaldet i 2013.
- *Ydre strukturelle forhold:* Fx at mange elever falder fra, som resultat af at der er få pladser på det hovedforløb, de gerne vil ind på, mulighederne på arbejdsmarkedet eller mulighederne for offentlig forsørgelse.
- *Forandringer i elevgrundlaget:* Fx en vurdering af, at flere elever i år vil have vanskeligere ved at gennemføre, fx pga. faglige, sociale eller motivationsmæssige udfordringer.

To af de ni skoler har valgt ikke at revidere måltallet, og to skoler har valgt at gøre måltallet mere ambitiøst end det tidligere fastsatte. Det viser, at situationen altså også kan gå den anden vej, og skolerne pludselig ser en mulighed for et mere ambitiøst måltal. Begrundelserne for at fastholde måltallet eller justere det, så det bliver mere ambitiøst, baseres alle på skolens konkrete erfaringer. En skole har således haft et bedre frafaldstal end forventet det foregående år, og måltallet justeres efter dette. En anden skoles foreløbige frafaldstal er mindre end forventet, og der synes at være tale om en god årgang. En tredje skole vurderer, at det, selvom det har været vanskeligt at nå målet det foregående år, er lykkedes for en del af elevgruppen, hvilket giver mod på at prøve at være mere ambitiøse.

Analysen viser således, at disse skoler alle ret detaljeret går ind og vurderer deres helt aktuelle muligheder for målopnåelse.

## **5.2 Arbejdet med indsatser**

Et væsentligt element i den styringslogik, der ligger i handlingsplanerne, er, at indsatser vælges og organiseres ud fra den samlede målsætning. Det vil sige, at skolerne gennem handlingsplanen skal prioritere og udvikle indsatser og beskrive, hvilke resultater der forventes af de forskellige indsatser, og hvordan de bidrager til den overordnede målsætning. I dette afsnit ser vi derfor på, hvordan arbejdet med at prioritere og udvikle indsatser gennem handlingsplanen fungerer, og hvordan denne del af skolernes arbejde med handlingsplanen understøtter handlingsplanens funktion som styringsredskab på skolerne.

Nogle fokusgruppemedlemmer peger på, at det har været et positivt element i handlingsplansarbejdet, at skolen har fået udvalgt nogle enkelte indsatser, som man mener, vil føre frem til målene, og rettet fokus mod disse frem for mere spredte initiativer. En bestyrelsesformand fremhæver det ligeledes som positivt, at man gennem handlingsplanen får en enighed mellem bestyrelse og ledelse om, præcis hvilke indsatser skolen vil prioritere at bruge ressourcer på det kommende år.

Det fremhæves samtidig også som en vigtig erkendelse for, at handlingsplanen kan fungere som styringsredskab, at man begrænser antallet af indsatser, som man så til gengæld arbejder grundigt med og følger op på. På spørgsmålet om, hvad der kan have betydning for, om handlingsplanen opleves som et godt styringsredskab, svarer en fokusgruppemedlemmer således:

*”Jeg tror, det er ”keep it simple”. Der er så mange ting, man som leder [på afdelingerne] skal gøre i dag. Så det handler om, at de indsatser, der er, bare skal give rigtig god me-*

*ning. Det skal ikke være ti ting, men nogle få enkelte ting, der virker, som man ved, giver mening derude.” (Fokusgruppedeltager).*

Af interview med bestyrelsesformænd og i fokusgrupperne fremgår det, at der nogle steder har været en tendens til projektmylder, hvor man har sat rigtig mange projekter i gang samtidig, fordi der skulle beskrives indsatsområder hvert år, men man har måske så i mindre grad haft tid til at følge op og forbedre indsatserne løbende.

I den forbindelse peger nogle fokusgruppedeltagere også på, at det er vigtigt, at indsatsområderne tænkes over flere år, fordi gode indsatser potentielt har en virkning i mange år. Selvom handlingsplanerne giver mulighed for, at indsatsområder kan fortsættes over flere år, oplever nogle fokusgruppedeltagere, at den etårige kadence for handlingsplanerne lægger op til at finde nye indsatser hvert år, hvilket ikke opleves som hensigtsmæssigt, fordi det kan tage fokus fra opfølgning og forbedring på de indsatser, man allerede har.

### **Grundlag for udvælgelse og udvikling af indsatser**

Når skolerne i handlingsplanerne skal udvælge indsatser, der vil kunne føre til de ønskede mål, og skal beskrive de forventede resultater af indsatserne, kræver det, at de har et grundlag i form af viden om, hvad udfordringerne med frafald er på deres skole. Der skal være en sandsynlig sammenhæng mellem målsætning, udfordring og indsatser. Det er den logik og intention, der er bygget ind i handlingsplanen, og skolerne skal derfor også i handlingsplanen analysere deres frafaldsudfordring. Analysen viser, at flere skoler gennem handlingsplanerne lader til at få kvalificeret deres grundlag for valg af indsatser, men også, at der er en række udfordringer i forhold til indsamling og brug af data til at kvalificere valget af indsatser.

77 % af lederne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer i høj eller nogen grad, at handlingsplanerne giver dem viden om frafaldet på skolen. Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at en overvejende del af lederne, nemlig 64 %, vurderer, at det er let eller overvejende let at fastlægge, hvilke indsatser der skal indgå i handlingsplanen. Samtidig vurderer 36 % dog, at det er svært eller overvejende svært.

Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at handlingsplanen ifølge en del af lederne bidrager til, at skolens fastholdelsesindsatser målrettes skolens fastholdelsesudfordringer. 27 % af lederne vurderer, at handlingsplanerne i høj grad sikrer dette, og 44 % mener, at det er tilfældet i nogen grad. Samtidig er der dog også 29 %, der mener, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

En del af lederne har således en oplevelse af, at handlingsplanen lever op til intentionen på dette punkt og faktisk sikrer, at indsatser vælges, så de adresserer udfordringerne og på den måde kan bidrage til målsætningen. Nogle deltagere i fokusgrupperne uddyber dette og siger fx, at frafaldsanalyserne i handlingsplanerne giver et udgangspunkt for at prioritere, hvilke indsatser der vil give størst effekt, samtidig med at det kan være med til at aflive nogle myter eller forestillinger om frafald eller betyder, at de ser nogle problemstillinger og nogle nuancer, de ellers ikke ville se. En fokusgruppedeltager beskriver fx, at de på hans skole over årene er blevet bedre til at analysere deres udfordringer og bruge denne viden. Skolen har således flyttet opmærksomhed fra en gruppe af elever med en høj frafaldsprocent, men som der ikke var så mange af, til en gruppe af elever med en lidt mindre frafaldsrisiko, men hvor der til gengæld var mange, man kunne ramme med en indsats, da en sådan indsats vurderedes at give større effekt i forhold til målet.

I fokusgrupperne nævnes særligt skolernes analyser af årsager til frafald som meget værdifuld viden til at udvælge og prioritere indsatser. Undersøgelsen viser i den forbindelse, at lederne på 94 % af skolerne i spørgeskemaundersøgelsen svarer, at skolen systematisk undersøger årsager til elevernes frafald. En leder skriver i spørgeskemaundersøgelsen, at handlingsplanen i den sammenhæng har givet skolen en bevidsthed om, hvilke frafaldsårsager skolen kan have indflydelse på, og hvilke skolen ikke kan gøre noget ved, hvilket kan være med til at målrette indsatsen.



## Udfordringer i frafaldsanalysen

Når knap en tredjedel af lederne ikke vurderer, at handlingsplanen sikrer en sammenhæng mellem udfordringer og indsatser, og godt en tredjedel synes, det er svært eller overvejende svært at fastlægge, hvilke indsatser der skal indgå i handlingsplanen, kan det hænge sammen med, at det er vanskeligt for skolerne at få et dokumenteret billede af deres udfordringer, som kan ligge til grund for indsatserne. 53 % af lederne i undersøgelsen vurderer således, at det er svært eller overvejende svært at bruge data til at få et billede af skolens frafaldsudfordringer.

Fokusgrupperne peger på, at skolerne i deres brug af data til at analysere deres frafaldsudfordringer oplever nogle vanskeligheder.

For det første er frafaldsproblemstillingen meget kompleks og dermed også vanskelig at få et retvisende billede af, der kan omsættes til indsatser. I fokusgrupperne blev det beskrevet, at det fx kan være vanskeligt at undersøge årsager til frafald, fordi årsager til frafald er komplekse, og der ofte kan være flere årsager på spil samtidig. Samtidig kan det være svært at få fat på eleverne, når de først er faldet fra.

For det andet kræver data og udtræk fra UNI-C meget ekspertise og mange ressourcer at arbejde med, ligesom det for nogle fokusgruppetagere var uklart, hvilke tal og analyser det blev forventet, at de tog udgangspunkt i. Her efterspurgte deltagerne flere retningslinjer og mere dialog med og vejledning fra UNI-C og UVM om datamuligheder, og hvordan analyser kan gennemføres.

For det tredje nævnte nogle fokusgruppetagere, at de oplever nogle begrænsninger i data. Dette fremgår også af flere af de åbne besvarelser i spørgeskemaet blandt lederne. Deltagerne efterspurgte muligheden for at kunne følge eleverne på CPR-nummer for at kunne få et indblik i elevens videre uddannelsesvalg, og fx om eleven stoppede for at starte på en gymnasial uddannelse, da det giver viden om typen af frafald. Desuden efterspurgtes muligheden for at følge elever i overgangen mellem grundforløb og hovedforløb.

Erfaringerne fra fokusgrupperne peger på, at det giver værdi for nogle skoler ikke at lade de statistiske frafaldsanalyser stå alene, men at inddrage medarbejderne i drøftelser af frafaldsproblematikken. En fokusgruppetager beskriver, at hun har investeret meget energi i at lave og bruge frafaldsanalyserne i handlingsplanen. Hun synes, at hun kan bruge de udtræk og muligheder, der er i forløbsstatistikken, men pointerer samtidig, at det ikke kan stå alene. Hun har gode erfaringer med at trække tallene ud og så gå ud i organisationen til afdelinger og medarbejdere for at få deres input til, hvad der forklarer tallene, for dermed at få et billede af, hvor skolen skal sætte ind.

### **Analyse af udvalgte handlingsplaner: skolens udfordringer**

Vi har analyseret ni handlingsplaner, som er udvalgt blandt skoler, der har relativt gode resultater med fastholdelse, og hvor lederen i spørgeskemaet samtidig vurderer, at handlingsplanerne har en positiv betydning. I det følgende beskrives, hvad der karakteriserer de udvalgte handlingsplaner, når det angår analysen af skolens udfordringer.

Analysen viser, at de udvalgte skoler bruger UNI-C's frafaldsstatistik i deres identificering af frafaldsudfordringer. Frafaldsstatistikken er med til at give skolerne et overblik over, hvornår i uddannelsesforløbet der er særlig tendens til frafald. Derudover giver frafaldsstatistikken mulighed for se på frafaldet fordelt på køn, alder og etnicitet.

For langt størstedelen af de undersøgte skoler suppleres UNI-C-tal af en række andre kvantitative og kvalitative datakilder. Blandt de anvendte kvantitative datakilder er:

- skolernes egne frafaldsstatistikker
- optagelsestal
- årsagsanalyser
- overgangsfrekvenser

- data fra forudsætningstest
- Ungdommens Uddannelsesvejlednings afbudsrapporter
- undervisningsevaluering
- tal fra elevtrivselsundersøgelsen.

Overordnet set synes det, udover skolens og UNI-C's frafaldsstatistikker, at være analysen af frafaldsårsager, der især danner grundlag for identificeringen af udfordringsområder, hvilket stemmer overens med fokusgruppedeltagernes vurderinger. Af de undersøgte skoler foretager hovedparten reelle årsagsanalyser, hvor årsagerne til frafaldet undersøges gennem kontakt til den frafaldne elev, mens dette for enkelte skoler suppleres med oplysninger med data fra Ungdommens Uddannelsesvejledning.

Kvalitative datakilder er langt mindre udbredt i analysen af frafaldsudfordringer og identificeres og nævnes kun i enkelte af de undersøgte handlingsplaner. Blandt disse kvalitative datakilder er:

- rapporter fra studievejledere
- data fra ind- og udslusningssamtaler med elever
- systematisk gennemgang af afbrudte praktikpladsaftaler

De skoler, der anvender både kvalitative og kvantitative datakilder, synes at have en bredere vifte af forklaringer i forhold til deres konkrete frafaldsudfordringer. Eksempelvis har en af de undersøgte skoler igennem interviews med frafaldne elever identificeret, at en del af elevernes frafald skyldtes, at de reelt kun har ladet sig optage på en uddannelse, mens de ventede på at komme ind på deres foretrukne uddannelse.

### **De nye obligatoriske indsatsområder**

Som beskrevet i kapitel 3 har skolerne i handlingsplanen 2013 som noget nyt skullet udvikle indsatsen inden for to obligatoriske indsatsområder, nemlig fælles didaktisk og pædagogisk grundlag (herunder styrket differentiering og stærkere kobling mellem skoledel og praktikdel) og styrkelse af det praktikpladsopsøgende arbejde.

Spørgeskemaundersøgelsens åbne besvarelser og fokusgruppeinterviewene viser, at der er forskellige opfattelser af, hvad de nye obligatoriske indsatsområder i handlingsplanen har betydet, og hvordan de har været at arbejde med.

Nogle deltagere i fokusgrupperne og ledere i spørgeskemaundersøgelsen oplever, at de nye obligatoriske indsatsområder bryder med den logik, der ligger i handlingsplanerne, om, at skolerne skal tage udgangspunkt i egne lokale udfordringer. Et eksempel var en skole, som ikke havde særlig stort frafald i praktikken, og derfor ikke synes, at samarbejde mellem skole og praktik var en indsats, der hørte under handlingsplan for øget gennemførelse. Ligeledes var der fokusgruppedeltagere, som havde svært ved på deres skole at se den direkte sammenhæng mellem et fælles didaktisk og pædagogisk grundlag og indsatsen for at mindske frafaldet, og som synes, at handlingsplanen var blevet for bred en paraply.

Andre fokusgruppedeltagere og ledere oplever det som en styrke, at tanker om det pædagogiske arbejde nu er en del af planen, som styrker handlingsplanens forbindelse til skolens øvrige strategiske arbejde og går tættere på skolens kerneydelse og udviklingen af den pædagogiske praksis, frem for indsatsen uden om undervisningen. Samtidig påpegede nogle, at det var godt at få udpeget en centralt fastlagt retning for arbejdet. Skolernes vurdering af arbejdet med de nye indsatsområder tegner sig således meget delte.

Det blev i forbindelse med de obligatoriske indsatsområder nævnt, at det særlig er en vanskelig opgave at definere forventede effekter, og hvordan man vil dokumentere disse. For indsatsområdet fælles didaktisk og pædagogisk grundlag kan det være vanskeligt at føre kæden hele vejen fra indsats til fastholdelse. Og for skoler, hvor det ikke opleves som de obligatoriske indsats, der vil gøre en forskel for frafaldet, opleves det som kunstigt. Desuden blev det nævnt, at kravene til

dokumentation af indsatsområdet om styrkelse af det praktikpladsopsøgende arbejde var for vanskelige og fastlåste at leve op til i forhold til også at sikre skolerne mulighed for at vælge de metoder, de selv tror på.

Samtidig blev det påpeget, at opfølgning på og dokumentation af indsatsområdet for fælles didaktisk og pædagogisk grundlag med fordel kunne have et mere kvalitativt fokus end blot måling på frafaldstal. I den sammenhæng blev der i relation til netop dette indsatsområde efterspurgt en mere langsigtet opfølgning og evaluering.

### 5.3 Arbejdet med resultatvurdering og evaluering

Ud fra en resultatstyringstankegang er det væsentligt, at der foregår en opfølgning på udviklingen i frafaldet i forhold til handlingsplanens måltal og herunder en evaluering af de konkrete indsatser i handlingsplanen. Dette for at sikre grundlaget for justering af fremtidige mål og indsatser, så der sker en vidensbaseret læring i organisationen, og for at skabe en løbende opmærksomhed på skolens frafaldsudvikling.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at mange ledere følger op på skolens frafaldstal i større omfang end det, som indgår i handlingsplanens årscyklus. Også i løbet af året foretages en talmæssig opfølgning på udviklingen i frafaldsniveauet på de forskellige uddannelser og afdelinger. 58 % af lederne svarer i spørgeskemaundersøgelsen, at dette sker tre eller flere gange i løbet af et år. En fokusgruppedeltager beskriver i den forbindelse, at monitoreringen har skabt en vigtig fælles bevidsthed om, hvor stort frafaldet reelt er.

Samtidig peger fokusgruppeinterviewene på, at skolerne oplever en række udfordringer i forhold til at bruge den løbende resultatopfølgning til at styre efter, når de sammenligner deres egne tal for frafald med de centralt genererede tal fra UNI-C.

UNI-C's tal for skolernes frafald er baseret på nogle forudsætninger og begrænsninger knyttet til at skabe frafaldsdata, der er sammenlignelige mellem skolerne, og muligheder og begrænsninger i registrering og tidspunkter for træk. Nogle fokusgruppedeltagere fortæller, at de finder det nødvendigt at foretage egne frafaldsopgørelser på skolen for at have tal, der er mere opdaterede og detaljerede at styre efter. Navnlig nævnes spørgsmål om, hvor opdaterede tal det er muligt at få, og hvordan elever, der afbryder for at starte på en anden uddannelsestype, opgøres.

Det betyder, at der på nogle skoler bliver en skepsis over for en vigtig kerne i styringsredskabet, nemlig opgørelsen af resultatet.

*“Selvom vi får nogle procenter, så kan vi nuancere det med vores egne tal. Det skaber ikke god stemning, at det ikke opleves som rigtigt, det, man får. Det giver ikke handlingsplanen så godt et ry i forhold til det arbejde, man skal lave med den.” (Fokusgruppedeltager).*

De parallelle frafaldsopgørelser kræver ifølge nogle fokusgruppedeltagere et omsættelsesarbejde i forhold til at bruge handlingsplanen, hvilket kan begrænse dens virkning som styringsinstrument.

Et andet problem, der peges på i fokusgrupperne, er, at opgørelsen af et års resultat i handlingsplanen ikke tidsmæssigt altid kan forklares af de indsatser, der er sat i værk i det samme år, da disse indsatser ikke altid kan nå at have påvirket frafaldet, hvilket også er beskrevet i afsnit 4.3 om handlingsplanens tidshorisont. Det viser, at der kan være forskellige vanskeligheder for skolerne forbundet med at analysere, hvorfor deres resultater ser ud, som de gør.

Endelig giver nogle informanter – i både fokusgrupper og åbne besvarelser i spørgeskemaet blandt lederne – udtryk for, at handlingsplanerne og resultatopgørelsen opleves som en kontrol, som besværliggøres af, at det er vanskeligt at se på skolens indsats rent og isoleret fra de foranderlige vilkår, skolen arbejder under, hvilket giver en oplevelse af at blive målt på noget, man kun i begrænset omfang er herre over. På baggrund af det samlede datamateriale er det EVA's indtryk, at nogle skoler efterlyser en anerkendelse af dette forhold, samtidig med at en sådan aner-

kendelse selvfølgelig må gå hånd i hånd med et krav til alle skoler om at yde, hvad de kan, i arbejdet med fastholdelse og gennemførelse.

### **Evaluering af indsatserne**

I spørgeskemaundersøgelsen vurderer 18 % af lederne, at handlingsplanen i høj grad giver viden til ledelsen om, hvordan skolens indsatser mod frafald virker, 47 % vurderer, at det er tilfældet i nogen grad, men der er også hele 35 %, der vurderer, at handlingsplanen i mindre grad eller slet ikke opfylder dette formål.

Datamaterialet giver et billede af, at handlingsplanerne på nogle skoler har bidraget til at give mere fokus på evaluering. En leder skriver fx således i spørgeskemaet:

*“Alt det med, hvad vi synes og tror, er nu et spørgsmål om dokumentation og virkning. Det har kvalificeret vores arbejde rigtig meget, og mange trosspørgsmål eksisterer ikke mere, da de ikke havde noget på sig.” (Leder i spørgeskema).*

Samtidig peger materialet også på, at netop evalueringdelen er en af de største udfordringer for handlingsplanerne som styringsinstrument, fordi det er svært at foretage og anvende evaluering til at styre indsatsen. 51 % af lederne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer, at det er svært eller overvejende svært at evaluere og følge op på skolens resultater og de enkelte indsatser. Samtidig vurderer 57 %, at det er svært eller overvejende svært at bruge evalueringer og opfølgninger til at styre den fremtidige indsats.

Deltagerne i fokusgrupperne beskriver ligeledes, at det fortsat er noget af det mest vanskelige i handlingsplanerne at finde ud af, hvordan de enkelte indsatser har virket.

Udfordringerne består i flere ting. For det første er det vanskeligt at isolere enkelte indsatser og målgrupper fra hinanden, når mange ting sættes i gang samtidig. For det andet er det vanskeligt at isolere skolens påvirkning fra påvirkning fra eksterne faktorer, som hele tiden ændrer sig – fx elevgrundlag, arbejdsmarked og politiske rammer.

En tredje vanskelighed består i at bruge data rigtigt i forhold til de kausale sammenhænge, man forsøger at dække, sådan at de frafaldstal, man bruger i evalueringen, faktisk afspejler den målgruppe, der har oplevet en given indsats.

Endelig efterspørger nogle fokusgruppemedtagere mere kvalitative evalueringstilgange, hvilket kunne forbedre skolernes forståelser af gode og dårlige erfaringer, og hvordan indsatser kunne forbedres. Det sidste perspektiv kommer også frem i de åbne besvarelser i spørgeskemaet. En leder skriver her, at frafaldsproblematikken er kompleks, ligesom indsatserne er komplekse, hvorfor denne leder finder det hensigtsmæssigt i højere grad at gå kvalitativt til værks i skolernes evalueringer.

Der er i handlingsplanernes ramme ikke noget til hinder for, at skolerne foretager kvalitative evalueringer, foruden den talmæssige monitorering. Analysen peger dog på, at det ikke er det, der står forrest i lederes og medarbejderes bevidsthed som et formål med eller ønske med handlingsplanen. De meget konkrete tal for frafaldet, som alt andet lige er handlingsplanernes omdrejningspunkt, har en stærk virkning og overskygger mere kvalitative overvejelser. En interviewet bestyrelsesformand reflekterer over dette. Han beskriver, at de talmæssige effektmål og opfølgninger tager fokus, samtidig med at det står som noget ydre for skolen. Det gør for ham at se handlingsplansarbejdet mekanisk, forstået på den måde, at skolen forholder sig til, om det lykkes eller ikke lykkes at nå måltallene, men at de går ikke langt nok videre ned i de bagvedliggende årsager.

*“Det bliver lidt udvendigt for os. Hvis vi opfylder målet, er vi glade, men hvis ikke vi gør, er vi ikke gode nok til at finde ud af, hvad det handler om. Alle skoler har ufattelig mange indsatser, fordi der er mange svage elever på sosu-uddannelserne, men vi har ikke viden om, hvorvidt de her indsatser virker. Frem for at sige “Var der noget, vi skulle lade være med?” lægger vi bare flere indsatser til frem for at være kritisk overfor, hvad vi sætter i*

*gang. Vi skal blive bedre til det på skolerne, men det kan også støttes udefra. Med mere fokus på hvordan, og hvad der virker, frem for fokus på konkrete tal. Mere videnopsamling og videndeling. Der bruges rigtig mange penge. I forhold til det, er der meget lidt viden om, om de penge bliver brugt til det rigtige.” (Bestyrelsesformand).*

Bestyrelsesformanden ser evalueringen af indsatsen som den store udfordring og forbedringsmulighed i skolernes og ministeriets arbejde med handlingsplanerne. På sin egen skole vil han have mere fokus på den løbende evaluering af indsatserne – og en evaluering, der rækker ud over de krav, der ligger i afrapporteringen til ministeriet.

*“En af de ting, vi vil prøve fremadrettet, er en løbende afrapportering på nogle indsatser, for det er min opfattelse, at noget af det, der gør det mekanisk, er, at vi ikke har milepæle undervejs, for så konstaterer vi først til sidst, om vi er lykkedes eller ikke lykkedes, og så lukker den ligesom der, fremfor at have fokus på det undervejs og korrigere på nogle ting, det har vi ikke været så gode til. Vi skal tage et indsatsområde ud og tvinge institutionen til ikke kun at evaluere til sidst, men følge det undervejs – procesmæssigt. Da der jo er mange krav udefra, så kommer de ind i en mølle, og så tager man det, når man skal aflevere det til ministeriet, frem for at gøre det til et redskab for kvalitetsudvikling i organisationen.” (Bestyrelsesformand).*

Viden om, hvordan indsatserne virker, kræver, at indsatserne følges tæt, og at der indhentes data flere steder i processen. I de åbne svarkategorier i spørgeskemaet giver nogle ledere nogle bud på, at handlingsplansskabelonen i højere grad kan understøtte dette, dels ved at efterspørge opfølgning på implementering og umiddelbare resultater frem for kun effekter, dels ved at give mere tid til effekt- og virkningsvurderinger.

#### **Analyse af udvalgte handlingsplaner: evaluering af indsatser**

Vi har analyseret ni handlingsplaner, som er udvalgt blandt skoler, der har relativt gode resultater med fastholdelse, og hvor lederen i spørgeskemaet samtidig vurderer, at handlingsplanerne har en positiv betydning. I det følgende beskrives, hvad der karakteriserer de udvalgte handlingsplaner, når det angår evaluering af indsatser.

Analysen viser, at den mest brugte evalueringsmetode i de udvalgte handlingsplaner er, at der indarbejdes spørgsmål i elevtrivselsundersøgelsen, der har til formål at afdække, om indsatsen giver sig udslag i mere positive vurderinger fra eleverne. For enkelte af de undersøgte indsatser er et forbedret elevtrivselsundersøgelsesresultat direkte indskrevet som et mål for indsatsen, f.eks. at der skal realiseres en tilfredshed på 75 % på et givent parameter.

En anden kvantitativ metode er en før-efter-måling eller modtager-/ikkemodtager-måling. Her sammenlignes frafaldstal fra enten den foregående årgang eller et parallelt hold, der ikke har modtaget indsatsen, med et hold eller en gruppe af elever, der har modtaget indsatsen.

Der er enkelte gode eksempler på kvalitative tilgange til evalueringen af indsatser, hvor en række af de elever og lærere, der har været involveret i en given indsats, er blevet spurgt om, hvordan de oplevede indsatsen. I størstedelen af tilfældene er den kvalitative evaluering langt mindre systematisk, og det fremgår ikke klart, hvordan man har grebet det an.

## 5.4 Opmærksomhedspunkter

Analyserne i dette kapitel giver efter EVA's opfattelse anledning til følgende opmærksomhedspunkter:

- I det videre arbejde med handlingsplanerne må man i Undervisningsministeriets rammer for handlingsplanerne have fokus på, at målene skal være meningsfulde for skolerne. Det handler om at finde en balance mellem måltal, der er ambitiøse og stiller krav til skolerne og fastholder fokus på indsatsen, men som samtidig ikke opleves så urealistiske, at skolerne mister motivationen og ejerskabet.
- Erfaringerne fra fokusgrupperne viser, at det er vigtigt, at skolerne ikke sætter flere indsatser i gang, end der er tid til at følge ordenligt op på og forbedre løbende. Det er vigtigt at undgå projektmylder. Det lader til at være vigtigt fremover på skolerne at have fokus på kontinuitet og forankring af indsatser over en længere periode, og dette kan understøttes i ministeriets rammer for handlingsplanen, ikke mindst i lyset af karakteren af de nye obligatoriske indsatsområder.
- Der er behov for at se på, hvordan ministeriet bedre kan understøtte skolernes databrug og dataanalyse. Her peger analysen på et behov for at gennemgå datamulighederne og skabe mere dialog og vejledning mellem skolerne og UNI-C og UVM om data og om, hvordan det kan bruges.
- Det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan skolernes evaluering af indsatserne i handlingsplanerne kan blive meningsfuld for skolen selv og bidrage til vurderinger og forbedringer af indsatserne. I den forbindelse kan der være behov for, at skolerne sætter fokus på at afklare, hvad de selv vil have ud af evalueringerne, og hvilke udfordringer de har, så de kan få det bedste udbytte af evalueringerne. En mulighed er, at skolerne i højere grad sætter fokus på evaluering af processerne omkring indsatserne udover de endelige frafaldstal og tilfredshedsparametre. Samtidig kan det overvejes, om dette kan understøttes mere i rammerne for handlingsplanen.

# 6 Forankring af handlingsplanen

Ud fra en resultatstyringstankegang er det vigtigt, at der foregår en forankring af handlingsplanen i organisationen, og at handlingsplanen integreres i skolens formelle styringsstruktur, hvis den skal få liv som et redskab, der styres efter. Forankringen af handlingsplanen blandt skolens medarbejdere kan både handle om inddragelse af medarbejderne i selve processen med at udarbejde handlingsplanen og handle om efterfølgende udbredelse af kendskabet til handlingsplanen og/eller indsætterne i den. Endelig er den feedback, der gives til medarbejderne på deres arbejde med at nå målene i handlingsplanen, et vigtigt aspekt i forankringsprocessen.

Dette kapitel belyser disse aspekter af handlingsplanens forankring og ser desuden på, hvordan handlingsplanen forankres i bestyrelsen og skolens formelle styringsstruktur, samt hvordan den hænger sammen med skolens øvrige kvalitetsarbejde.

Analyserne i kapitlet viser, at handlingsplanen udarbejdes og forankres på ledelsesniveau på skolerne. Forankringen af handlingsplanen i den øvrige organisation ser meget forskellig ud skolerne imellem. Der er således forskel på, i hvilket omfang medarbejdere involveres på skolerne, og der påpeges nogle udfordringer forbundet med at forankre selve handlingsplanen blandt medarbejderne. Medarbejderne bliver generelt i højere grad inddraget på et overordnet niveau i forhold til at drøfte skolens frafaldsudfordringer og resultater, end de bliver inddraget i den konkrete udvikling og evaluering af indsatser.

På samme måde er der forskel på, hvor meget bestyrelserne involveres på skolerne. Nogle steder ses bestyrelsesinddragelsen primært som en orienteringssag, andre steder inddrages de mere indgående i processen.

Analysen viser, at en overvejende del af lederne vurderer, at handlingsplanen er en integreret del af skolens øvrige kvalitetsarbejde, men at der lader til at være mange forskellige forståelser af, hvad sammenhængen mellem handlingsplanen og kvalitetsarbejdet består i.

## 6.1 Overordnet organisering af arbejdet

Spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne viser, at selve udarbejdelsen af handlingsplanerne oftest er samlet på relativt få personer, og at det oftest er en person fra skolens ledelse, der udarbejder handlingsplanen og fastsætter måltal og indsatsområder.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at hovedskribenten på handlingsplanen for 2013 har været en person fra skolens øverste ledelse (fx direktør, forstander eller vicedirektør) på 29 % af skolerne, og en uddannelseschef, uddannelsesleder eller afdelingsleder på 39 % af skolerne. På de resterende 33 % har medarbejdere været hovedskribenter på handlingsplanen for 2013, enten en kvalitetsansvarlig medarbejder, en særligt udpeget projektleder eller tovholder eller andre.

Analysen viser, at det især er på skoler med flere end to fællesindgange, at handlingsplanerne udarbejdes på medarbejderniveau og ikke chefniveau, mens det er mere almindeligt, at handlingsplanen udarbejdes på uddannelseschef- eller uddannelseslederniveau på skoler med én indgang. En forklaring på dette kan måske findes i skolernes organisationsstruktur. På skoler med bare én indgang vil opgaven kunne varetages på mellemliderniveauet og samtidig være dækkende for hele skolen. På skoler med en mere kompleks indgangsstruktur vil mellemliderniveauet ofte være knyttet til indgange og afdelinger, og her er der behov for, at opgaven varetages af en tværgående funktion, som kan koordinere mellem afdelinger og indgange.

I fokusgrupperne var det deltagerne opfattelse, at der var meget forskel på arbejdet med handlingsplanen på hhv. en skole med blot en indgang og skoler med mange indgange.

Nogle af deltagerne fra skoler med én indgang beskrev således, at de i høj grad havde en person, typisk en uddannelsesleder eller uddannelseschef, til at skrive handlingsplanen og fastlægge dens indhold, uden at det nødvendigvis involverede store dele af skolen.

På skoler med mange indgange var det i højere grad et arbejde, der inddrog hele chefgruppen, afdelingscheferne på de forskellige afdelinger, dog koordineret og ledet af en koordinator enten i form af en tværgående medarbejderfunktion eller den øverste ledelse, fx vicedirektøren.

Fokusgruppedeltagere fra skoler med mange indgange lagde vægt på vigtigheden af, at de enkelte afdelinger og særligt afdelingsledere blev inddraget i udarbejdelsen af handlingsplanen for at kunne skabe forankring i afdelingerne. En deltager fra en stor skole med mange indgange siger således:

*Vi er hele tiden i kontakt med afdelingslederne, der så har nogle undergrupper med henblik på de prioriteringer, vi har. Vi bruger meget tid på det, men jeg tror, at det er rigtig vigtigt, at vi gør det, så der kommer ejerskab i chefgruppen.* (Fokusgruppedeltager fra skole med flere indgange).

På den måde peger analysen på, at skolerne i deres organisering af handlingsplansarbejdet indretter sig efter deres størrelse og struktur, så handlingsplanerne kommer ud i afdelingerne på chefniveau.

## 6.2 Inddragelse af medarbejderne i handlingsplansprocessen

Ud fra forståelsen af, hvordan handlingsplanerne er tænkt at fungere som styringsredskab på skolerne, er det EVA's opfattelse, at inddragelse af medarbejderne i handlingsplansprocessen kan have betydning for, hvordan handlingsplanen fungerer som styringsredskab. Dels fordi man kan antage, at medarbejdere kan bidrage med vigtig viden, dels kan medarbejdernes inddragelse give større ejerskab, når det er medarbejderne, der ofte vil skulle gennemføre indsatsen.

I fokusgrupperne var der både eksempler, hvor indholdet og indsatserne i handlingsplanen primært blev udvalgt og udviklet af ledelsen, og eksempler, hvor medarbejderne blev inddraget mere eller mindre direkte. Et eksempel på det første er følgende udtalelse fra en leder:

*"Jeg tager de dele af det ordinære strategiarbejde, der kan passe sammen med handlingsplanen, og sørger for, at de kommer derover. Det er mig, der sådan set bestemmer, hvad der skal med i den. Så går jeg ud og tager fat i et ungdomsteam eller et vejlederteam og sætter dem i gang med det."* (Fokusgruppedeltager).

Her er det ledelsen, der beslutter indholdet og indsatsområderne, hvorefter medarbejderne implementerer dem.

Andre fokusgruppedeltagere har erfaringer med, at det er en god ide at inddrage medarbejderne i udviklingen af indsatsområderne.

*"Vi har som noget nyt i stigende grad involveret vores vejledergruppe, for det handler om frafald, og det er dem, der snakker med de unge. Så de kan komme med input til, hvilke indsatser der skal sættes ind med."* (Fokusgruppedeltager).

En anden deltager opfatter det som det vigtigste for at få handlingsplanen til at fungere som styringsinstrument, at lærerne involveres i handlingsplanen – både i udarbejdelsen og efterfølgende.

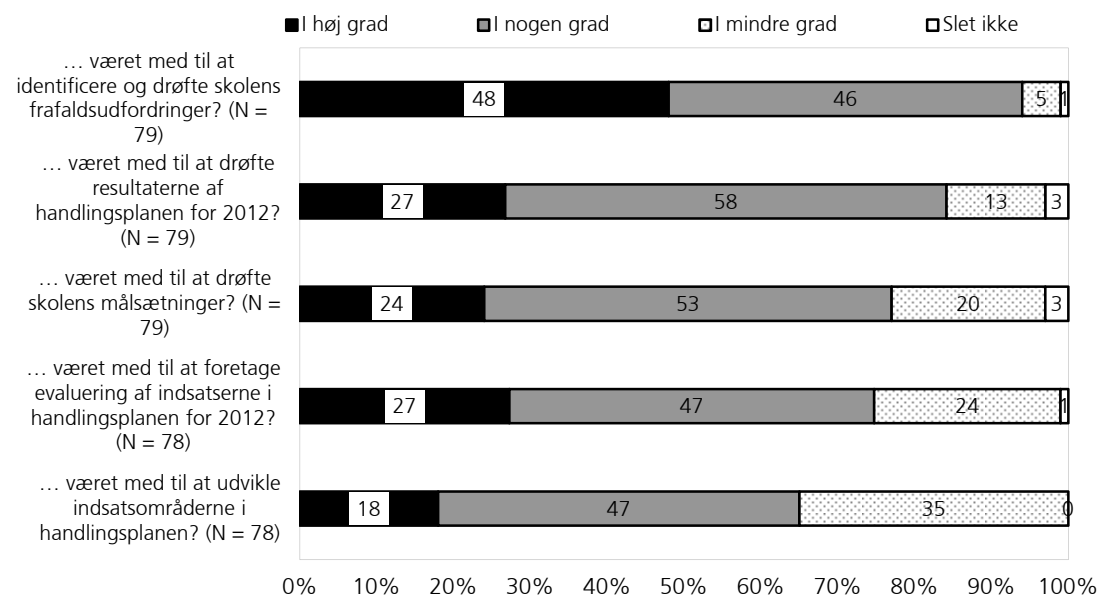
Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen viser, at medarbejderne i højere grad indgår i nogle mere overordnede drøftelser og refleksioner i handlingsplansarbejdet, end de indgår i de mere konkrete opgaver som udvikling og evaluering af indsatser.



Figur 3 viser en samlet oversigt over lederne vurdering af, i hvilken grad undervisere og medarbejdere har været inddraget i de forskellige dele af handlingsplansprocessen. Medarbejderne inddrages ifølge lederne i relativt stort omfang i forbindelse med drøftelse af skolens frafaldsudfordring, hvor de på halvdelen af skolerne inddrages i høj grad, mens de på meget få skoler kun inddrages i mindre grad eller slet ikke. Det ses af figuren, at medarbejderne i mindre grad har været med til at udvikle indsatsområderne, end de har været med til at drøfte frafaldsudfordringer og resultater af handlingsplanen for 2012.

**Figur 3**  
**Inddragelse af medarbejderne i handlingsplansprocessen**

*I hvilken grad har undervisere og medarbejdere ...*



*Note: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt ledere*

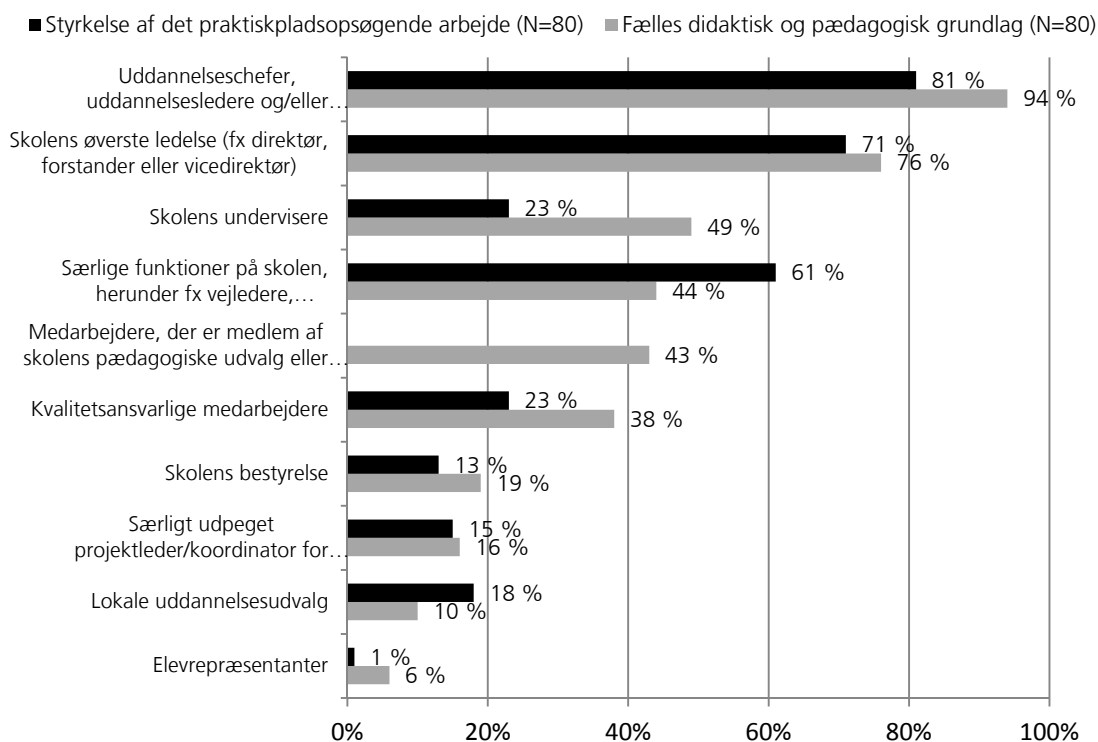
En nærmere analyse af sammenhængen mellem lederne besvarelser om inddragelse af medarbejdere og deres vurdering af, om udbyttet af handlingsplanen står mål med ressourcerne, viser, at der er en sammenhæng, sådan at de ledere, der svarer, at medarbejderne i høj grad har været inddraget, også er mere tilbøjelige til at vurdere, at handlingsplanen er ressourcerne værd. Blandt de ledere, der har svaret, at medarbejderne i høj grad har været inddraget i mindst tre af de fem muligheder i figuren, er det således 76 %, der vurderer, at handlingsplanen er ressourcerne værd, mens det for gruppen af ledere, der ikke svarer "I høj grad" til nogen af de fem muligheder, kun er 34 %, der vurderer, at handlingsplanen er ressourcerne værd. Der ses således en sammenhæng mellem medarbejderinddragelse og lederne vurdering af handlingsplanens værdi. Sammenhængen kan fortolkes således, at inddragelsen af medarbejderne gør handlingsplanen mere brugbar og meningsfuld. Sammenhængen kan dog også fortolkes således, at det er lederne holdning til handlingsplanens værdi i udgangspunktet, der betinger, om de synes, det er værd at inddrage medarbejderne i processen.

I spørgeskemaundersøgelsen vurderer størstedelen af lederne, nemlig 70 %, at medarbejderne inddrages tilstrækkeligt i handlingsplansprocessen til at kunne bruge handlingsplanen som et styringsinstrument. 30 % vurderer, at medarbejderne inddrages for lidt.

### Medarbejdernes inddragelse i de konkrete indsatsområder

Går vi nærmere og ser på, hvem der har været med til at udvikle de nye obligatoriske indsatsområder i handlingsplanerne for 2013, viser spørgeskemaundersøgelsen, at det oftest er lederne. Nedenstående figur viser en oversigt over inddragelsen af ledelse, medarbejdergrupper og øvrige aktører i udviklingen af indsatser på de obligatoriske indsatsområder.

**Figur 4**  
**Inddragelse af medarbejdere i udvikling af konkrete indsatser**



Note: Medarbejdere, der er medlem af skolens pædagogiske udvalg eller varetager en særlig pædagogisk funktion, har kun været en svarmulighed ved spørgsmålet om, hvem der har bidraget til at udvikle det obligatoriske indsatsområde "fælles didaktisk og pædagogisk grundlag".

Som det fremgår af figuren, har det været forskellige grupper af medarbejdere, der har været involveret inden for de to obligatoriske indsatsområder, hvilket formentlig skal ses i lyset af områdernes forskellige temaer. Hvor underviserne således har bidraget til at udvikle indsatsområdet "fælles didaktisk og pædagogisk grundlag" på 49 % af skolerne, har de kun bidraget til at udvikle indsatsområdet "styrkelse af det praktikpladsopsøgende arbejde" på 23 % af skolerne. Her har medarbejdere med særlige funktioner, fx praktikpladskonsulenter, til gengæld bidraget på 61 % af skolerne.

#### Eksempler på inddragelse af medarbejderne i udarbejdelsen af handlingsplaner

I fokusgruppeinterviewene fremkom forskellige eksempler på, hvordan skolerne har arbejdet med at inddrage medarbejderne i handlingsplansprocessen.

- På én skole startede den handlingsplansansvarlige med at være ude på lærermøder, et vejledermøde og et administrationsmøde efter kvartalstallene i oktober. Her blev skolens frafaldsresultater drøftet med henblik på at finde forklaringer på, hvorfor tallene så ud, som de gjorde. Det blev taget med tilbage til ledelsen og forsøgt omsat til indsatsområder.
- På en anden skole blev der tidligt i forløbet afholdt workshops, hvor alle medarbejdere, der havde lyst, hver eftermiddag i løbet af en uge kunne komme, og hvor dagsordenen var at evaluere på foregående års resultater og tale om ideer til fremtidens indsatser. Erfaringen var, at mange mødte op, og at medarbejderne fik meget ud af at kunne tænke lidt ud af boksen i forhold til, hvordan man fastholder elever, og skolen vil derfor fortsætte med denne form.

### 6.3 Udbredelse af handlingsplanen blandt medarbejderne

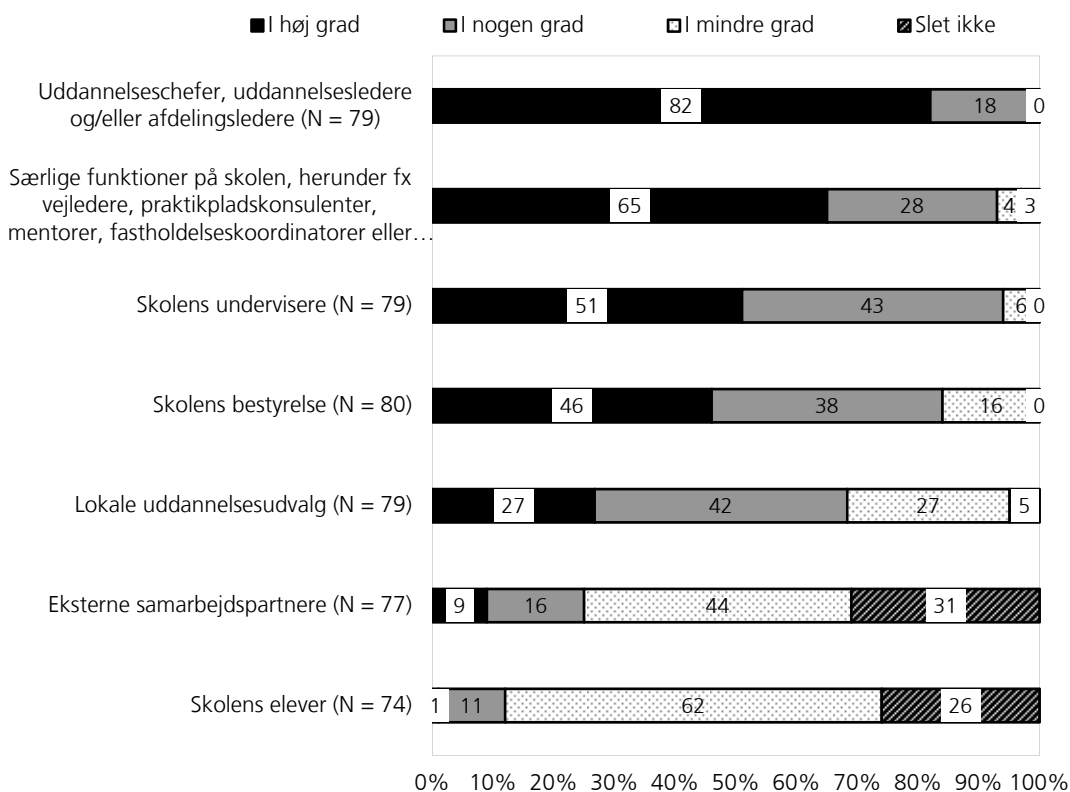
Ud fra en resultatstyringstankegang er medarbejdernes kendskab og tilslutning til handlingsplanen vigtig, fordi de spiller en afgørende rolle for gennemførelsen af indsatsområderne i planen. Handlingsplanen skal således som styringsinstrument give grundlag for fælles forståelser af mål og retning. Dette afsnit ser på, hvordan skolerne arbejder med at udbrede handlingsplanen blandt medarbejderne, når den er udarbejdet, og viser, at skolerne ifølge lederne bruger kræfter på at udbrede kendskabet til handlingsplanen, men at det kan være en udfordring at få handlingsplanen forankret som en fælles platform.

I spørgeskemaundersøgelsen vurderer 15 % af lederne, at handlingsplanen for øget gennemførelse i høj grad sikrer, at der er en fælles platform for medarbejderne i arbejdet med at øge gennemførelsen. 51 % vurderer, at det i nogen grad er tilfældet. Det er således et flertal af lederne, der er overvejende positive i deres vurdering af dette, men der er samtidig 35 % af lederne, der vurderer, at dette kun i mindre grad eller slet ikke er et formål, handlingsplanen indfrier. Samtidig finder 55 % af lederne det svært eller overvejende svært at forankre handlingsplanen bredt på skolen.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at handlingsplanerne i størst omfang udbredes til ledelsesniveauet. Her vurderer alle ledere, at der er brugt kræfter på at udbrede kendskabet til handlingsplanerne. Det store flertal af lederne angiver desuden, at der i høj eller nogen grad er brugt kræfter på at give både medarbejdere med særlige funktioner og undervisere kendskab til handlingsplanen for 2012. Lidt flere af lederne angiver, at de i høj grad bruger kræfter på at give medarbejdere med særlige funktioner kendskab til handlingsplanerne, end der er ledere, der angiver, at de i høj grad bruger kræfter på at give undviserne kendskab til handlingsplanerne, hvilket kan hænge sammen med de indsatser, der skal gennemføres med handlingsplanen, og som kan kræve særlige medarbejders indsats. Figur 5 viser ledernes vurderinger af, i hvilket omfang de har brugt kræfter på at udbrede kendskabet til sidste års handlingsplan til forskellige grupper.

**Figur 5**  
**Skolens arbejde for at udbrede kendskabet til handlingsplanen**

*I hvilken grad har I på skolen brugt kræfter på at give følgende grupper kendskab til skolens handlingsplan for 2012?*



Note: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt ledere

Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at de hyppigst anvendte veje til at udbrede kendskabet til handlingsplanen til skolens medarbejdere går gennem de faste mødefora for skolens medarbejdere (70 % svarer, at de bruger denne kanal) og skolens hjemmeside (63 % svarer, at de bruger denne kanal). Kun på en mindre del af skolerne (28 %) svarer lederne, at man har arrangeret særlige temamøder om handlingsplanen.

I fokusgrupperne gives udtryk for, at selve handlingsplanen ikke når ud i organisationen. En fokusgruppetager udtrykker det på følgende måde:

*“Jeg tror, at det er de færreste, der har læst handlingsplanen. Nogle har bidraget meget til den, fordi de har været med til at evaluere indsatserne. Men for andre er det et stykke papir på hjemmesiden.”* (Fokusgruppetager).

Der synes altså at ligge en udfordring i at få udbredt kendskabet til handlingsplanen og sikre tilslutning til den blandt undervisere og medarbejdere. At dømme ud fra fokusgruppelinterviewene kan en forklaring på denne udfordring være, at handlingsplanen ofte er meget omfattende og derfor for tidskrævende for den enkelte underviser eller medarbejder at sætte sig ind i. Det vurderes af nogle fokusgruppetagere i den forbindelse, at handlingsplanen ikke har en form, der egner sig til at udbrede til medarbejderne.

*“Det er godt med et overordnet fokus på fastholdelse, men det er ude i klasserummet, at det virkelig rykker noget, og der når den handlingsplan ikke ud i det format, den er i.”* (Fokusgruppetager).

På nogle skoler er det en bevidst strategi, at lærerne ikke skal involveres direkte i selve handlingsplanen. En fokusgruppetager siger det sådan:

*“Vores lærergruppe har bevidst intet dybere kendskab til handlingsplanen, for det finder vi ikke vigtigt. Det, vi synes, det er vigtigt, at de arbejder med, er, hvad der kan reducere frafaldet.”* (Fokusgruppetager).

Her lader der til at være en opdeling, hvor handlingsplanen kører på et administrativt niveau og ses som ledelsens redskab. Det findes ikke hensigtsmæssigt at inddrage medarbejderne i dette, og kendskab til handlingsplanen ses ikke som en forudsætning for, at medarbejderne kan arbejde med fastholdelse. I den forbindelse kan det pointeres, at forankringen af handlingsplanen på skolen godt kan ske gennem en forankring af indsatserne, men hvor det ikke nødvendigvis er handlingsplansdokumentet, der anvendes.

På andre skoler lader der til at være en vurdering af, at selve handlingsplanen er nødt til at leve hos medarbejderne, hvis den skal have en virkning. En bestyrelsesformand beskriver vigtigheden af medarbejdernes kendskab til handlingsplanen på følgende måde:

*“Det er vigtigt med commitment ned til nederste niveau på skolen, og at vi drøfter, hvorfor vi vil det her, hvis det skal virke. Vores indsatser skal foregå i klasserne i stedet for noget, der varetages af eksterne fastholdelseskonsulenter. Derfor skal lærerne på skolen være skarpe. Alle skal kende handlingsplanen. Det er vores bibel, og det lægger direktøren vægt på.”* (Bestyrelsesformand).

Nogle af fokusgruppetagerne beskriver, hvordan de på deres skole på forskellig vis har forsøgt at overkomme udfordringen med at forankre handlingsplanen ved fx at udarbejde ”pixi”-udgaver af handlingsplanen eller lokale versioner af indsatserne.

En fokusgruppetager beskriver desuden, at forankring af handlingsplanen på denne skole er blevet bedre, efter at handlingsplanen har gennemgået en udvikling fra at være ”en projektting”, der involverede få elever og få medarbejdere, til at være en ”skoleting” med betydning for alle afdelinger og mange lærere. Det betyder, at indsatserne i højere grad er tværgående og relevante for hele skolen i stedet for blot for en lille målgruppe på en enkelt indgang. Det betyder også, at

handlingsplanen bruges som et dialogværktøj internt i organisationen til at udbrede gode indsatser fra dele af skolen til hele skolen.

### **Eksempler på metoder til udbredelse af kendskabet til indholdet i handlingsplanen**

I fokusgruppeinterviewene fremkom forskellige eksempler på, hvordan skolerne arbejder med at forankre handlingsplanen blandt medarbejderne.

- På en skole udarbejdes en letlæselig pixi-udgave af handlingsplanen for øget gennemførelse, der er retningsvisende for arbejdet og sammenfatter hovedpointerne for handlingsplanen.
- På en skole skrives essensen af indsatsområderne på en plakat, der hænger i lærerrummene.
- På en skole udarbejdes en "minihandlingsplan" for hver afdeling.
- På en skole er handlingsplanen med på lærermøderne, hvor den drøftes. På samme skole nedsættes mindre grupper til at arbejde med lokale indsatser med udgangspunkt i indsatsområderne i den "store" handlingsplan.

## **6.4 Tilbage melding til organisationen**

Ud fra en resultatstyringstankegang er løbende tilbage melding til organisationen på resultaterne af indsatsen vigtig for, hvordan handlingsplanen forankres i organisationen og virker som styringsinstrument.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at lederne på størstedelen af skolerne svarer, at de foretager en forholdsvis hyppig formidling af opfølgningen på skolens resultater til organisationen. 72 % af lederne svarer, at de har orienteret skolens undervisere om resultatet af ledelsens opfølgning på handlingsplanen for 2012 minimum to gange i løbet af året. Endnu flere (91 %) svarer, at de har orienteret uddannelsesledere/uddannelseschefen eller afdelingsledere minimum to gange.

I fokusgrupperne blev der imidlertid beskrevet nogle udfordringer for tilbage melding og ansvarliggørelse i organisationen. Det nævnes, at det, fordi det er så vanskeligt at foretage analyser af, hvordan frafaldet ville have set ud, hvis ikke indsatsen havde været der, kan få en negativ og demotiverende virkning at formidle resultater til de ansvarlige medarbejdere, fordi der ikke er nogen belønning for godt arbejde, hvilket nedsætter handlingsplanernes virkning som styringsredskab for medarbejderne. En fokusgruppedeltager beskriver det således:

*"Der er et clash i, at man bliver målt på nogle tal og ikke på, om indsatsen har været en god indsats, der har ændret noget for dem i klassen. For det er ikke sikkert, at en god indsats altid kan ses i et lavere frafaldstal end sidste år. Indsatserne kan være gode, og så kan det være helt andre ting, der fører til frafaldet. Så som styringsredskab er det svært, fordi folk tænker, nå ja, det er jo bare noget, der skal skrives. Så folk får ikke belønning i det her system for det gode arbejde, de har lavet. Så man skal hele tiden undskyldte i denne her plan." (Fokusgruppedeltager).*

En anden fokusgruppedeltager har samme opfattelse, men forsøger at imødekomme udfordringen ved at lægge meget vægt på dialog med medarbejderne og fælles analyse af resultaterne, så handlingsplanens resultattal ikke står alene i tilbage meldingen på indsatsen til medarbejderne.

*"Vi har nok denne her store skuffelse med, at vi gør rigtig meget godt, og så får vi så nogle tal, der viser et større frafald. Så der er det vigtigt med lærermøder og koordinatormøder, hvor man får snakket det igennem, og forstår, hvorfor frafaldet alligevel er steget." (Fokusgruppedeltager).*

Denne fokusgruppedeltager oplever, at det kan være vigtigt at anlægge et "alt andet lige"-perspektiv i formidlingen af opfølgningens resultater, så medarbejderne fx også anerkendes for

deres indsats, hvis skolen har fastholdt sit frafaldstal på trods af udefrakommende omstændigheder, som har påvirket frafaldet.

### **Eksempler på tilbagemelding til organisationen**

I fokusgruppeinterviewene fremkom forskellige eksempler på, hvordan tilbagemeldingen på handlingsplanen til organisationen indgik i forskellige sammenhænge.

- Handlingsplanens indsatsområder indgår i teamkontrakter og teamudviklingssamtaler (TUS)
- Nyhedsbrev med løbende opdatering på, hvordan det går med indsatserne
- Evalueringsmøder som en fast del af personalemøder

## **6.5 Forankring af handlingsplanen i bestyrelsen**

Ifølge bekendtgørelsen om erhvervsuddannelser skal handlingsplanen for øget gennemførelse godkendes af bestyrelsen, inden den indsendes til Ministeriet for Børn og Undervisning. Dermed er intentionen, at handlingsplanen forankres i skolens styringsstruktur. Det er udtryk for et ønske om at inddrage bestyrelserne mere aktivt i forhold til fastholdelsesmålet.

På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, fokusgrupper og interview med bestyrelsesformænd tegner der sig et billede af, at omfanget af bestyrelsens involvering i handlingsplanen varierer meget fra skole til skole.

På nogle skoler inddrages bestyrelsen således meget overordnet og mest som en orienteringssag, uden at bestyrelsen egentlig ændrer noget i handlingsplanen. Det ses fx af følgende to citater fra fokusgrupperne.

*“Det er fint, at det vender bestyrelsen, så de kan se, hvad der er fokus på, så de kan nikke, og så går vi videre. For de har ikke så meget indsigt i hverdagen til, at de kan sige, om indsatsen er god.”* (Fokusgruppedeltager).

*“Bestyrelsen er på et andet niveau. De skal orienteres, de skal ikke ind og bestemme noget. Medmindre det er noget strategisk, der skal inkorporeres i handlingsplanen.”* (Fokusgruppedeltager).

Begge citater antyder, at når bestyrelsen blot orienteres, er det ud fra en betragtning om, at handlingsplanen mere er på et driftsniveau end et strategisk niveau.

På andre skoler spiller bestyrelsen en langt mere aktiv rolle i forhold til udviklingen af indholdet i handlingsplanerne og indsatsområderne. En bestyrelsesformand beskriver fx, hvordan skolen i forbindelse med udarbejdelsen af handlingsplanen arrangerer et seminar for bestyrelsen med workshops, hvor bestyrelsen kan være med til at drøfte skolens frafaldudfordringer og generere idéer til indsatser i handlingsplanen.

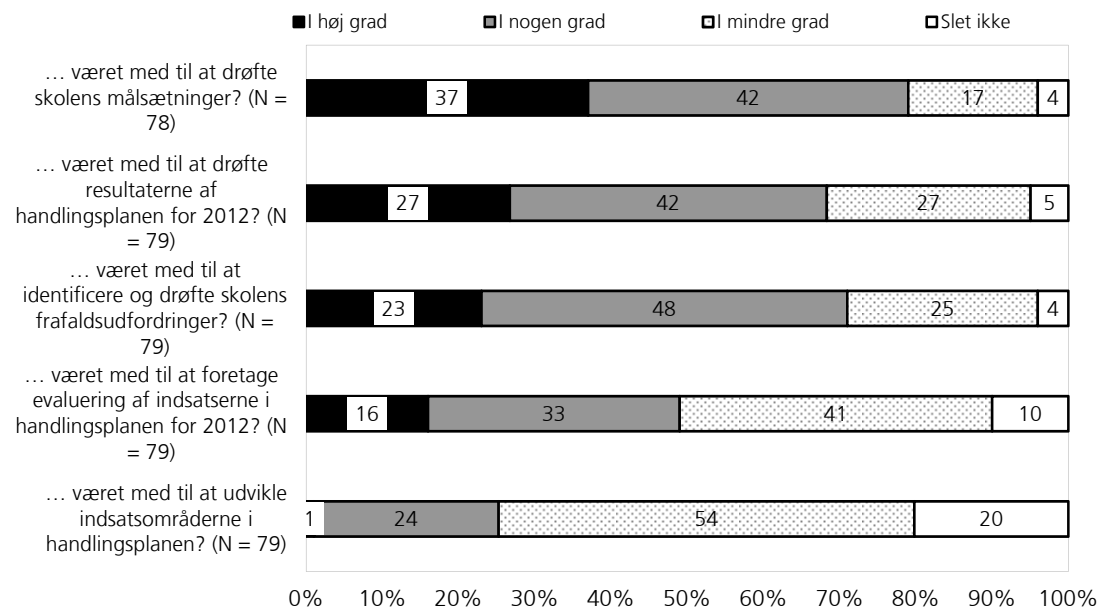
Spørgeskemaundersøgelsen peger også på, at der er forskel på, hvor meget bestyrelsen inddrages i handlingsplansarbejdet på skolerne, og om lederne vurderer, at handlingsplanen har betydet, at bestyrelsen har fået øget fokus på fastholdelse, som kunne være et mål med bestyrelsesinddragelsen. 59 % vurderer, at handlingsplanerne i høj eller nogen grad har øget bestyrelsens fokus på skolens arbejde med frafald og fastholdelse, 41 % vurderer i mindre grad eller slet ikke, at det er tilfældet. Det kan dog også hænge sammen med det, nogle bestyrelsesformænd giver udtryk for, nemlig at bestyrelsen ville have fokus på fastholdelse som en væsentlig forudsætning for skolens økonomi uanset handlingsplanen.

Ledernes besvarelser af spørgeskemaet tegner et billede af, at den mest almindelige inddragelse af bestyrelsen i handlingsplanerne er på et overordnet niveau, hvor bestyrelsen er med til at drøfte skolens målsætninger, drøfte resultaterne af handlingsplanen og drøfte skolens frafaldsudfordring. Det fremgår af figur 6. Bestyrelserne spiller en langt mindre rolle, når det kommer til at ud-

vikle og evaluere indsatser, som ses som en del af driften og i mindre grad som bestyrelsens område.

## Figur 6 Inddragelse af bestyrelsen i handlingsplansprocessen

I hvilken grad har bestyrelsen ...



Note: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt ledere

Spørgeskemaundersøgelsen viser videre, at bestyrelserne på 55 % af skolerne ifølge lederne i mindre grad eller slet ikke har været med til at fastlægge, hvilke samlede måltal for fastholdelse der skulle være i handlingsplanen.

### Barrierer for inddragelse af bestyrelsen

Lederne er også delte i deres vurdering af, om det er let eller svært at inddrage bestyrelsen i handlingsplansprocessen. 57 % vurderer, at det er let eller overvejende let at inddrage bestyrelsen i processen. 43 % mener, at det er svært eller overvejende svært.

En barriere for inddragelse af bestyrelsen kan ligge i, at de strategiske pejlemærker, som typisk betragtes som bestyrelsens område, opleves som givet udefra på dette område, og at den øvrige udfyldning af handlingsplanen nogle steder opfattes som drift, hvilket i mindre grad opfattes som bestyrelsens område. En bestyrelsesformand siger således:

*"Det er ikke i dette tilfælde bestyrelsen, der sætter rammen for skolen og siger "Her er rammen og retningen, der skal fyldes ud". Rammen er givet af UVM, og vi laver nogle mindre korrektioner. Vi har selvfølgelig fokus på, at den bliver fulgt, og det har nogle konsekvenser, hvis man ikke lykkes med tingene osv., i resultatløskontrakter."* (Bestyrelsesformand).

En anden bestyrelsesformand udtrykker, at det rum, der er for bestyrelsen, er på et meget praktisk niveau, og at det indebærer en risiko for at komme for tæt på driften:

*Der, hvor det bliver lidt uldent, er, at det er skønt, at vi kan sidde i bestyrelsen og bidrage og bruge vores kontakter og viden, men vi skal passe på ikke at komme for langt ned i værktøjskassen og få for meget ejerskab, for så bliver vi blinde og står ikke længere udefra.* (Bestyrelsesformand).

Det strategiske råderum begrænses ifølge en bestyrelsesformand yderligere af, at bestyrelserne ofte har kort tid til at behandle handlingsplanen og gå ordentligt ind i de strategiske drøftelser. En bestyrelsesformand siger således:

*”Det helt afgørende er, at ministeriet giver bestyrelserne et arbejdsredskab, hvor de ikke er en del af den driftsmæssige mølle og kun har kort tid til at kommentere på det. De strategiske diskussioner er der ikke tid til. Det bliver mere småjusteringer.” (Bestyrelsesformand).*

Afleveringstidspunktet for handlingsplanerne til ministeriet er ændret til 15. april for netop at give bestyrelserne mulighed for at komme ind over handlingsplanen. Det er dog denne bestyrelsesformands opfattelse, at det ikke hjælper så meget, hvis der er kort tid, fra skabelonen sendes til skolerne, til der skal afleveres – særligt hvis det indebærer nye retningslinjer for indsatsområder. Det lader dog også til at afhænge af, hvor mange bestyrelsesmøder der holdes, hvilket der kan være forskel på, og der er således også bestyrelsesformænd, der oplever, at de har haft tid til at drøfte planen.

### **Eksempler på bestyrelsesinddragelse**

Fra interviewene med bestyrelsesformændene kan peges på nogle elementer ved bestyrelsernes tilgang til handlingsplanen, som kan have betydning for, hvor meningsfulde handlingsplanerne bliver på skolerne.

- En bestyrelsesformand beskriver, at det er vigtigt, at fastholdelse er på dagsordenen på hvert bestyrelsesmøde, og at handlingsplanen for bestyrelsen har samme status som skolens strategi og vision.
- En anden bestyrelsesformand beskriver, at handlingsplanen anvendes til at foretage fælles prioriteringer mellem bestyrelse og ledelse, som giver den en betydning. *”Det, at vi sammen siger gennem handlingsplanen, at vi vægter noget, det er vigtigt. Vi laver prioriteringerne sammen og bliver enige om, at det er det, vi går efter. Og det hjælper på at reducere frafaldet. Det er skrevet ned, hvad vi skal gøre.”* (Bestyrelsesformand).
- En tredje bestyrelsesformand beskriver, at handlingsplanerne giver et godt udgangspunkt for, at bestyrelsen kan stille vigtige kritiske og konstruktive spørgsmål til ledelsen, hvilket er bestyrelsens opgave. Uden at blande sig i indsatsområdernes konkrete indhold spørger bestyrelsen fx ind til, om der er de rette lærerkompetencer til at løse opgaven med en øget differentiering osv. Handlingsplanen bruges således som grundlag for bestyrelsens rolle som kritisk ven for ledelsen.

### **Handlingsplanen i den formelle styringskæde**

Af interview med bestyrelsesformændene fremgår det, at de navnlig ser deres rolle i forhold til handlingsplanen som, at de skal følge op på, om skolens ledelse når resultaterne. Som figur 6 ovenfor viste, er drøftelse af resultatet af handlingsplanen også et af de områder, hvor bestyrelserne inddrages i højest grad på flest skoler.

Fleire interviewede bestyrelsesformænd nævner da også resultatlønskontrakten med direktøren som det sted, hvor de primært gør brug af handlingsplanen som styringsredskab, hvor mål og i nogle tilfælde også indsatser indgår i kontrakterne<sup>4</sup>.

Lederne er i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt, på hvilke ledelsesniveauer handlingsplanerne indgår som resultatmål i resultatlønskontrakter. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at handlingsplanen er en del af resultatlønskontrakten på øverste ledelsesniveau på 70 % af skolerne og en del af resultatlønskontrakter på uddannelseschef- eller afdelingslederniveau på 60 % af skolerne. På 25 % af skolerne indgår handlingsplanerne ikke som resultatmål i resultatlønskontrakter på nogen ledelsesniveauer. Det kan enten være udtryk for, at frafald ikke indgår i resultatlønskontrakten, eller at det blot ikke er handlingsplanens resultatmål, men andre, der indgår i resultatlønskontrakten på øverste ledelsesniveau.

<sup>4</sup> Det skal nævnes, at det i Undervisningsministeriets retningslinjer for resultatlønskontrakter med den øverste ledelse på erhvervsrettede uddannelser indgår som et krav, at en målrettet indsats mod frafald indgår i resultatlønskontrakten, hvis den økonomiske ekstraramme for resultatløns skal kunne benyttes.

(<http://uvm.dk/Administration/Loen-og-ansættelse/Loen/~media/UVM/Filer/Adm/PDF13/130701%20Resultatloen.ashx>)



At flertallet af skoler således har integreret handlingsplanen for øget gennemførelse i ledernes resultatlønskontrakter også på niveauet under den øverste ledelse, vidner om, at handlingsplanen indgår som en del af den formelle styringskæde på skolen.

Analysen viser, at handlingsplanen for øget gennemførelse oftere er integreret i resultatlønskontrakterne på store skoler end på små skoler. Således indgår handlingsplanen i resultatlønskontrakterne på et eller flere ledelsesniveauer på 89 % af skolerne med over 1500 elever og på 80 % af de skoler, der har en elevbestand på mellem 300 og 1500 elever, mens handlingsplanen kun indgår i resultatlønskontrakterne på 53 % af de skoler, der har færre end 300 elever.

## 6.6 Sammenhæng med skolens øvrige kvalitetsarbejde

Handlingsplanen for øget gennemførelse beskrives i bekendtgørelsen om erhvervsuddannelser, kapitel 2, som en del af skolens kvalitetsarbejde i uddannelserne. I og med at handlingsplanen for øget gennemførelse ifølge bekendtgørelsens § 7 skal indgå som en del af den opfølgingsplan, skolen udarbejder på baggrund af selvevalueringen, er handlingsplanen så at sige født som en integreret del af skolens kvalitetsarbejde.

Vi har undersøgt, hvordan denne sammenhæng opleves i praksis på skolerne. Analysen viser, at en overvejende del af lederne vurderer, at handlingsplanen er en integreret del af skolens øvrige kvalitetsarbejde, men at der lader til at være mange forskellige forståelser af, hvad sammenhængen mellem handlingsplanen og kvalitetsarbejdet består i.

I spørgeskemaundersøgelsen undersøgte vi, hvordan lederne opfattede sammenhængen mellem handlingsplanen og skolens kvalitetsarbejde på deres skole. Tabel 1 viser ledernes besvarelser.

**Tabel 1**  
**Sammenhæng mellem handlingsplanen og kvalitetsarbejdet**

*Hvilket af følgende udsagn beskriver bedst den relation mellem handlingsplan for øget gennemførelse og det øvrige kvalitetsarbejde, der gør sig gældende i praksis på din skole?*

|  | Antal | Procent |
|--|-------|---------|
| Arbejdet med handlingsplan for øget gennemførelse integreres som ét blandt flere elementer i skolens kvalitetsarbejde    | 59    | 75      |
| Arbejdet med handlingsplan for øget gennemførelse er det centrale element i skolens kvalitetsarbejde                     | 7     | 9       |
| Arbejdet med handlingsplan for øget gennemførelse er en selvstændig proces afgrænset fra skolens øvrige kvalitetsarbejde | 10    | 13      |
| Ingen af udsagnene beskriver relationen  | 3     | 4       |
| Total  | 79    | 100     |

*Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt ledere*

Som det ses af tabellen, vurderer langt hovedparten af lederne, at arbejdet med handlingsplanen for øget gennemførelse integreres som ét blandt flere elementer i skolens kvalitetsarbejde. Der lader således til at være en integration af handlingsplanerne i det samlede kvalitetsarbejde på størstedelen af skolerne, betragtet ud fra ledernes vurderinger.

På 13 % af skolerne er arbejdet med handlingsplanerne en proces, der er afgrænset fra det øvrige kvalitetsarbejde, fx fordi det er forskellige medarbejdere eller afdelinger, der sidder med handlingsplanen og det øvrige kvalitetsarbejde.

På 9 % af skolerne vurderer lederne, at arbejdet med handlingsplaner er det centrale element i skolens kvalitetsarbejde. Tidligere undersøgelser og workshopper om handlingsplaner peger på, at en konsekvens af dette kan være, at skolens andre kvalitetsmål og kvalitetsprocedurer ikke i samme grad bliver genstand for kvalitetsdrøftelser på skolen, og en risiko for, at kvalitetsforståelsen på skolen blev knyttet meget snævert til øget gennemførelse frem for andre kvalitetsmål som en højere grad af faglighed.

Størstedelen af lederne, nemlig 58 %, vurderer, at der er en god balance mellem fastholdelse og andre kvalitetsparametre på skolen. Samtidig er der dog 39 %, der vurderer, at fastholdelse fylder for meget og overskygger andre kvalitetsparametre. I fokusgrupperne knyttes nogle kommentarer til dette om, at fastholdelse ikke må blive for enhver pris, men at det er vigtigt at kombinere det med mål om øget faglighed, kvalitet i undervisningen og et løft af erhvervsskolernes image.

Selvom de fleste ledere vurderer, at handlingsplanen indgår som en integreret del af kvalitetsarbejdet, peger deres besvarelser samtidig på, at det kan være vanskeligt at skabe en god sammenhæng.

I spørgeskemaundersøgelsen er skolelederne blevet spurgt, hvordan de vurderer sammenhængen mellem handlingsplanen for øget gennemførelse og skolens øvrige kvalitetsarbejde. På dette spørgsmål svarer 59 % af lederne, at der er en fin sammenhæng mellem handlingsplanen og skolens øvrige kvalitetsarbejde, mens 41 % svarer, at der er behov for at arbejde på en bedre sammenhæng mellem handlingsplanen og skolens øvrige kvalitetsarbejde. Tilsvarende finder 59 % af lederne det let eller overvejende let at skabe en hensigtsmæssig sammenhæng mellem handlingsplaner for øget gennemførelse og skolens øvrige kvalitetsarbejde, mens 41 % finder det svært eller overvejende svært.

Lederne er altså delte i deres opfattelse af, om der er en hensigtsmæssig sammenhæng mellem handlingsplanen og det øvrige kvalitetsarbejde, og hvor let det er at skabe.

Variationen i ledernes svar skal ses i lyset af den relativt brede beskrivelse af skolernes kvalitetsarbejde og handlingsplanens funktion heri, der findes i hovedbekendtgørelsens kapitel 2. Den brede beskrivelse gør, at lederne kan hæfte sig ved forskellige elementer i kvalitetsarbejdet, når de vurderer sammenhængen.

Fokusgruppedeltagerne har således også forskellige beskrivelser af sammenhængen mellem handlingsplan og kvalitetsarbejde, som fremhæver forskellige aspekter af kvalitetsarbejdet. Nogle deltagere peger på, at sammenhængen mellem handlingsplaner og det øvrige kvalitetsarbejde primært består i et overlap i datagrundlag, fx ved at fraværsopgørelser og elevtrivselsundersøgelser bruges både til at forklare frafald og som afsæt for indsatser i handlingsplanen for øget gennemførelse og som redskab til at vurdere øvrige kvalitetsparametre på skolen.

Andre deltagere beskriver sammenhængen mellem kvalitetsarbejde og handlingsplan på en mere overordnet måde som en forbindelse mellem handlingsplanen for øget gennemførelse og skolens årshjul:

*”Det her med metoden i handlingsplanerne, [det har vi fået] inkorporeret i årshjulet, hvilket har ført til, at det er blevet en del af kvalitetsarbejdet. Det var det ikke tidligere.”* (Fokusgruppedeltager).

Også analysen af udvalgte handlingsplaner peger på, at der er flere forskellige opfattelser af, hvad sammenhængen mellem handlingsplanen for øget gennemførelse og skolens øvrige kvalitetsarbejde indebærer. Der forekommer således ikke en fælles forståelse af, hvad der forstås ved ’kvalitetsarbejde’ og ’kvalitetssystem’, samt hvad der er kendetegnende for en god sammenhæng mellem handlingsplaner for øget gennemførelse og det øvrige kvalitetsarbejde.

### **Beskrivelser af sammenhængen mellem handlingsplaner for øget gennemførelse og skolens øvrige kvalitetsarbejde i handlingsplanen for 2013**

- En måde at beskrive sammenhængen mellem handlingsplaner og øvrigt kvalitetsarbejde på er med elevtrivselsundersøgelsen og andre informationsindsamlingsystemer som det primære bindeled, idet data fra disse systemer både danner grundlag for udviklingen og opfølgningen på indsatser fra handlingsplanen for øget gennemførelse og på de øvrige kvalitetsindsatser.
- I andre planer forstås sammenhængen primært i forhold til en afstemning af opfølgningsplaner og initiativer, eksempelvis sammenholdes opfølgningsplanen for elevtrivselsundersøgelsen med handlingsplanen for øget gennemførelse. Her opstår indsatserne til handlingsplanen for øget gennemførelse og indsatser i det øvrige kvalitetsarbejde ikke på samme tid. Da de udarbejdes forskudt og med forskellige mål for øje, skabes sammenhængen hovedsageligt, ved at der foretages en sammenholdelse af de igangsatte og planlagte initiativer, der sikrer, at kvalitetsarbejdet samlet set bevæger sig mod forenelige mål.
- Et sidste eksempel på, hvordan sammenhængen er beskrevet, er, at handlingsplanen for øget gennemførelse udgør skolens kvalitetsarbejde, når det kommer til fastholdelse som kvalitetsparameter, mens andre kvalitetsinitiativer følger op på og udvikler øvrige indsatser ud fra en række andre parametre. Sammenhængen beskrives her som, at alle initiativerne har udviklingen af kvalitet i uddannelserne som mål.

## **6.7 Opmærksomhedspunkter**

Analyserne i dette kapitel giver efter EVA's opfattelse anledning til følgende opmærksomhedspunkter:

- Analysen peger på, at handlingsplanen er forankret på ledelsesniveau, men at der er forskelle på, i hvilket omfang den forankres blandt medarbejderne. Hvis der ønskes en større forankring af handlingsplanen blandt medarbejderne, er spørgsmålet, om det er tilstrækkeligt, at medarbejderne inddrages på et mere overordnet niveau ift. at drøfte frafaldsudfordringer og frafaldsresultater, som de særligt gør i dag på mange skoler, eller om de også i højere grad skal involveres i udviklingen og evalueringen af de konkrete indsatser, hvor praksis på skolerne i dag lader til at variere.
- Analysen peger på, at der er store forskelle på bestyrelsens rolle i forhold til handlingsplansarbejdet. Hvis bestyrelsen skal spille en større rolle fremover på flere skoler, kan der rettes fokus mod at styrke handlingsplanens strategiske dimension og råderum, blandt andet ved både på skolerne og fra Undervisningsministeriets side at være opmærksom på, at der er tid til – og tidshorisont til – strategiske drøftelser i forbindelse med handlingsplanen.
- Analysen peger på, at der på skolerne findes meget forskellige opfattelser af, hvordan handlingsplanen skal spille sammen med skolens øvrige kvalitetsarbejde, og at det for en del af skolerne opleves som vanskeligt at sikre sammenhæng. Det kan pege på et behov for fra ministeriets side at præcisere, hvordan handlingsplanen er tænkt at skulle indgå i det samlede kvalitetsarbejde.

# Appendiks A

## Ledernes vurdering af skabelonen for handlingsplanen 2013

Med udgangspunkt i de forandringer, der er lavet i skabelonen for handlingsplanen, har vi i spørgeskemaundersøgelsen spurgt lederne, hvordan ministeriets skabelon for handlingsplanen for 2013 har fungeret som ramme for arbejdet med at udforme handlingsplanerne på skolen.

Dette er ikke en del af evalueringsspørgsmålene for denne evaluering og indgår derfor ikke i selve rapporten, men udsendelsen af et spørgeskema til alle ledere på erhvervsuddannelserne var en mulighed for samtidig at få skolernes feedback til ministeriet på den nye skabelon. Ledernes vurderinger af skabelonen sammenfattes derfor i dette appendiks.

Tabellen nedenfor viser, hvordan lederne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer skabelonen for handlingsplanen 2013.

**Tabel 2**  
**Ledernes vurderinger af skabelonen for 2013**

*Hvordan synes du, ministeriets skabelon for handlingsplanen for 2013 har fungeret som ramme for jeres arbejde med at udforme handlingsplanen på skolen?*

|                     | Antal | Procent |
|---------------------|-------|---------|
| Godt                | 7     | 9       |
| Overvejende godt    | 45    | 58      |
| Overvejende dårligt | 20    | 26      |
| Dårligt             | 6     | 8       |
| Total               | 78    | 100     |

*Kilde: EVA's spørgeskemaundersøgelse blandt ledere*

Som det fremgår af tabellen, mener godt to tredjedele af lederne, at skabelonen har fungeret godt eller overvejende godt som ramme for arbejdet med at udforme handlingsplanen, mens den sidste tredjedel ikke vurderer, at skabelonen har fungeret godt.

Skolelederne har haft mulighed for at begrunde deres vurdering af skabelonen i en åben besvarelse, hvilket de fleste har benyttet sig af. De skoleledere, der har svaret, at den nye skabelon har fungeret godt eller overvejende godt som ramme, begrunder bl.a. deres svar med, at skabelonen har været konkret, let forståelig, overskuelig og mere retningsangivende end tidligere. De skoleledere, der har svaret, at skabelonen har fungeret overvejende dårligt eller dårligt som ramme for arbejdet med at udforme handlingsplanen på skolen, begrunder bl.a. deres svar med, at spørgsmålene i skabelonen er for detaljerede og svære at svare på, det gælder fx spørgsmålet om, hvordan skolen vil dokumentere effekter af indsatserne, eller at spørgsmålene ikke passer til situationen på deres skole.

Tabellen nedenfor giver en fyldestgørende sammenfatning af ledernes begrundelser (fra åbne svarkategorier) for, hvorfor de finder handlingsplansskabelonen hhv. god eller dårlig.

**Tabel 3**  
**Begrundelser for vurderinger af den nye skabelon – sammenfatning**

| <b>Skabelonen har fungeret overvejende godt eller godt</b>   | <b>Skabelonen har fungeret overvejende dårligt eller dårligt</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skabelonen fungerer godt til at beskrive, hvad skolen gør, og få overblik.</li> <li>• Handlingsplanen er blevet retningsanvisende for skolens arbejde med kvalitet i undervisningen det kommende år.</li> <li>• Handlingsplanen har været meget styrende for skolens fokuspunkter og øvrige dokumentationsarbejde.</li> <li>• Velvalgte obligatoriske indsatsområder, mere helhedsorienteret tilgang til frafald.</li> <li>• Obligatoriske indsatser giver retning for arbejdet, men har samtidig rum for at prioritere konkrete indsatser ift. udfordringer på skolen.</li> <li>• Giver sammenlignelige handlingsplaner på tværs af skoler, som giver mulighed for inspiration og udvikling.</li> <li>• Giver mulighed for sammenligning over årene.</li> <li>• Skabelonen indeholder konkrete spørgsmål.</li> <li>• Skabelonen har en let forståelig opbygning.</li> <li>• Gode vejledninger til hvert punkt, som guider igennem.</li> <li>• Positivt med mere præcise krav til dokumentation og refleksion over data.</li> <li>• Den er blevet mere enkel og overskuelig og mindre bureaukratisk.</li> <li>• Planen er nu med de obligatoriske indsatsområder mere et strategisk værktøj end en kortsigtet plan for at nedbringe frafaldet.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er uklart, hvad de obligatoriske indsatser skal indeholde, og hvad ministeriet forventer på dette punkt – gælder særligt fælles didaktisk og pædagogisk grundlag.</li> <li>• Det er uklart, hvordan man kan opstille mål for og måle effekter på frafaldet af de obligatoriske indsatsområder, svær kausalkæde at etablere. Kvantitative målinger er svære at gennemføre på så komplekse indsatser.</li> <li>• Obligatoriske, centralt fastsatte indsatsområder flytter fokus fra lokale udfordringer og giver mindre råderum til skolerne.</li> <li>• Oplysninger og skema om det praktikpladsopsøgende arbejde fungerede dårligt (vanskeligt at svare på, for detaljerede krav til besvarelsen).</li> <li>• Skabelonen er for standardiseret i forhold til skolernes meget forskellige organisering, størrelse og ressourcer.</li> <li>• Logikken i skabelonen giver mindre mening, når skolen har et lille frafald.</li> <li>• Skabelonen er for bureaukratisk, omfattende og ressourcekrævende – og nu endnu mere omfattende, med flere spørgsmål.</li> <li>• Skabelonen er ikke indbydende. Rodet helhedsindtryk med kombination af tidligere struktur og nye indsatsområder.</li> <li>• Skabelonen kom sent, og der var usikkerhed om afleveringstidspunktet.</li> <li>• Bærer mere præg af kontrol end oplæg til udvikling.</li> </ul> |

Spørgeskemaundersøgelsen viser derudover, at 74 % af lederne i høj eller nogen grad vurderer, at der har været tilstrækkelig vejledning og redskaber til at udarbejde handlingsplanen for 2013, mens 24 % vurderer, at det i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. 2 % har ikke anvendt vejledning eller redskaber.

# Appendiks B

## Uddybende om metoden

Evalueringsens vurderinger baserer sig på følgende dokumentation, der er indsamlet i perioden marts 2013 til juni 2013. Datakilderne er:

- Spørgeskemaundersøgelse blandt erhvervsskoleledere
- To fokusgruppelinterview med medarbejdere på skolerne, der er ansvarlige for skolens handlingsplaner
- Otte interview med bestyrelsesformænd
- Analyse af ni udvalgte handlingsplaner for øget gennemførelse fra 2013

Formålet med hver af dokumentationskilderne er beskrevet i rapportens indledning. I dette appendiks gør vi nærmere rede for valget af metoder og gennemførelsen af delundersøgelserne.

## Spørgeskemaundersøgelse blandt erhvervsskoleledere

Danmarks Evalueringsinstitut gennemførte i starten af 2013 en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere på samtlige erhvervsskoler. Undersøgelsen blev gennemført i perioden fra 30. april til 24. maj 2013.

### *Udarbejdelse og validering af spørgeskemaet*

På baggrund af deskresearch udarbejdede projektgruppen et spørgeskema. Spørgeskemaet blev efterfølgende pilottestet. I pilotinterviewene indgår en leder fra henholdsvis en landbrugsskole, en teknisk skole, en SOSU-skole, en handelsskole og en kombinationsskole. Der er desuden taget højde for, at testpersonerne kommer fra erhvervsskoler, der varierer i størrelse.

I forbindelse med de telefoniske pilotinterview bad EVA pilottesterne om at vurdere, om de spørgsmål, svarkategorier og formuleringer, der fremgik af spørgeskemaet, var forståelige, samt om de var relevante og dækkende for deres praksis. Pilottesternes kommentarer blev noteret, hvorefter de samlet blev gennemgået med projektgruppen. Efterfølgende blev spørgeskemaet justeret og tilpasset på baggrund af en samlet vurdering af de indkomne kommentarer.

Af pilotinterviewene fremgik det, at flere pilottestere fandt det vanskeligt kun at afgive ét svar på en række spørgsmål, hvorfor der i flere tilfælde er blevet tilføjet mulighed for at afgive flere svar. Endvidere gjorde flere af pilottesterne opmærksom på manglende svarmuligheder ved flere spørgsmål, hvor ledernes praksis lå uden for de svarmuligheder, der var til rådighed. Gennem pilotinterviewene blev EVA desuden opmærksom på enkelte spørgsmål, som ikke var mulige for den øverste ledelse at svare på. Disse spørgsmål er efterfølgende blevet revideret af projektgruppen.

### *Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelsen*

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en totalundersøgelse blandt alle institutioner, som udbyder erhvervsuddannelser, og som er forpligtiget til at udarbejde handlingsplaner for øget gennemførelse. Undersøgelsens population er ledere af erhvervsskoler. Spørgeskemaet blev med enkelte undtagelser<sup>5</sup> sendt til institutionens øverste ledelse, men der var mulighed for, at spørgeskemaet blev besvaret af en leder i institutionen med specifikt ansvar for institutionens erhvervsuddannelser, såfremt denne var en del af skolens strategiske ledelse og havde ansvar for samtlige af skolens erhvervsuddannelser.

<sup>5</sup> Erhvervsuddannelser på universiteter og professionshøjskoler

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført elektronisk via internettet, hvor respondenterne fik adgang til spørgeskemaet via en invitationsmail med en beskrivelse af undersøgelsen samt et personligt link. Første invitation blev udsendt den 30. april, hvorefter EVA udsendte en påmindelse den 8. maj og en rykker den 14. maj. Spørgeskemaundersøgelsen blev endeligt lukket den 24. maj 2013.

#### *Svarprocent og bortfald*

I populationen indgår præcis 100 erhvervsskoler. Heraf har 80 skoler svaret på skemaet. Det svarer til en svarprocent på 80, hvilket anses som værende en høj svarprocent. Nedenfor er foretaget en analyse med henblik på at vurdere, om respondenterne, der har besvaret skemaet, adskiller sig fra den samlede population, målt på skolestørrelse.

**Tabel 4**  
**Bortfaldsanalyse på skolestørrelse**

|                      | Andel (population) (N = 76) | Andel (respondenter) (N = 96) |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Skolestørrelse       |                             |                               |
| Færre end 300 elever | 24 %                        | 22 %                          |
| 300 til 1.500 elever | 37 %                        | 40 %                          |
| Over 1.500 elever    | 40 %                        | 38 %                          |

*Kilde: Danmarks Evalueringsinstituts spørgeskema til erhvervsskoleledere.*

*Note: I bortfaldsanalysen indgår oplysninger på 96 ud af de 100 skoler. Det har ikke været muligt at få oplysninger på alle skolerne.*

Det fremgår af tabellen, at fordelingerne mellem henholdsvis population og respondenter ligger meget tæt, hvad angår variabelen skolestørrelse. I tabellen ses det, at de mindste skoler er underrepræsenteret med 2 procentpoint, mens de mellemstore skoler er overrepræsenteret med 3 procentpoint, og de store skoler er underrepræsenteret med 2 procentpoint. En  $\chi^2$ -test viser dog, at der ikke er signifikant forskel på fordelingerne på denne variabel, hvilket betyder, at undersøgelsen er repræsentativ med hensyn til skolestørrelse.

#### *Analyse af spørgeskemadata*

Analyserne af spørgeskemadata har hovedsageligt bestået af deskriptive analyser af frekvensfordelinger for hele populationen.

Der er desuden gennemført en række krydsanalyser for at undersøge eventuelle sammenhænge mellem interessante variable. Krydsene er foretaget med udgangspunkt i projektgruppens hypoteser om relevante sammenhænge og diskussion af interessante resultater af undersøgelsen baseret på frekvenstabellerne og variansen i svarfordelinger. Krydsanalyserne er foretaget inden for følgende områder:

- 1 Sammenhænge mellem baggrundsforhold i form af skolestørrelse og antal indgange og valg i handlingsplansprocessen, fx inddragelse af medarbejdere og bestyrelse.
- 2 Sammenhænge mellem baggrundsforhold i form af skolestørrelse og antal indgange og ledernes vurderinger af handlingsplanens nytte og værdi som styringsinstrument.
- 3 Sammenhænge mellem forskellige valg i handlingsplansprocessen, fx inddragelse af medarbejdere og bestyrelse og ledernes vurderinger af handlingsplanens nytte og værdi som styringsinstrument.
- 4 Sammenhænge mellem forskellige valg i handlingsplansprocessen, fx inddragelse af medarbejdere og bestyrelse og udviklingen i skolens frafald.

Der er anvendt  $\chi^2$ -test til at undersøge, om der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem variablene i krydsanalyserne. Der er i denne sammenhæng anvendt et signifikansniveau på 0,05. Disse kryds har kun i få tilfælde identificeret signifikante sammenhænge. Det er beskrevet i rapporten, hvor der er fundet interessante signifikante sammenhænge, men ikke de steder, hvor der ikke er fundet sammenhænge.

Spørgeskemaet indeholdt en række åbne svarkategorier, hvor lederne kunne kommentere og uddybe forskellige forhold omkring handlingsplanerne. Ledernes besvarelser i de åbne svarkategorier er blevet gennemlæst og kategoriseret i forhold til analysens fokuspunkter og indgår således i evalueringens analyser.

## **Fokusgrupper**

Der er afholdt to fokusgruppeinterview med medarbejdere på skolerne, der var ansvarlige for at udarbejde skolens handlingsplan for 2013. Det ene interview blev afholdt i København d. 4. juni 2013, det andet interview blev afholdt i Århus d. 6. juni 2013.

Der blev valgt en kvalitativ dataindsamlingsmetode, da det var væsentligt at få en dyberegående forståelse af de handlingsplansansvarliges erfaringer med og vurderinger af handlingsplansarbejdet, og for at kunne belyse og forstå komplicerede sammenhænge mellem praksis på skolerne og de handlingsplansansvarliges vurderinger af handlingsplanen som styringsinstrument.

Fokusgruppeformen som interviewform blev anvendt for at give informanterne mulighed for at reflektere over deres erfaringer og vurderinger ved at spejle sig i hinandens erfaringer. Formålet med at anvende fokusgruppen som metode er dermed at opnå data af en mere reflekteret kvalitet, end hvis data var blevet indsamlet som en række enkeltinterview, samtidig med at der er mulighed for at indsamle enkeltpersoners fortællinger og beretninger.

### *Deltagere i fokusgrupperne*

Der var inviteret en medarbejder fra 16 forskellige skoler, hvoraf 14 mødte op til fokusgrupperne. Deltagerne var i alle tilfælde den medarbejder på skolen, der var ansvarlig for udarbejdelsen af skolens handlingsplan for 2013, og besad i øvrigt forskellige funktioner på skolerne, nogle i skolens ledelse, nogle i kvalitetsorganisationen og andre i stabsfunktioner.

Deltagerne i fokusgrupperne er valgt ud fra flere parametre på baggrund af ledernes besvarelser om handlingsplanen i spørgeskemaet. Der er i sammensætningen af grupperne søgt opnået en variation på følgende parametre:

- Hvilke stillinger og funktioner de handlingsplansansvarlige varetog på deres skole
- Skoletype
- Skolestørrelse
- Lederne vurdering af, om handlingsplanerne har haft en positiv betydning

Formålet med variationen i grupperne er at sikre en bredde/forskellighed i medarbejdernes udgangspunkt for at udtale sig om handlingsplanerne.

### *Analyse*

Der blev taget referat af interviewene, som efterfølgende blev gennemarbejdet. Interviewene blev desuden optaget på diktafon for at have mulighed for at genhøre passager og dermed præcisere referatet.

I analysen af fokusgruppeinterviewene har vi på baggrund af referaterne identificeret gennemgående temaer inden for de aspekter af handlingsplansarbejdet, som blev drøftet i fokusgrupperne, og som knytter sig til analysens fokuspunkter.

Resultaterne fra fokusgruppeinterviewene afrapporteres primært i relation til resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor de enten underbygger eller nuancerer spørgeskemaundersøgelsens resultater. Pointer, som alene er fremkommet i fokusgruppeinterviewene, afrapporteres desuden i det omfang, de har haft en fremtrædende plads i fokusgruppedeltagernes diskussioner.

## **Interview med bestyrelsesformænd**

I perioden 10. juni 2013 – 28. juni 2013 er der gennemført telefoninterview med otte bestyrelsesformænd for erhvervsuddannelser. Interviewene var af ca. en halv times varighed.



Telefoninterview blev foretrukket som metode, da det gav mulighed for at afdække den enkelte bestyrelsesformands erfaringer med handlingsplaner som styringsinstrument indgående, samtidig med at metoden gav en fleksibilitet i dataindsamlingen, da interviewene kunne planlægges efter bestyrelsesformændenes kalender, og gjorde det muligt at interviewe bestyrelsesformænd fordelt over hele landet. Interviewene blev foretaget på baggrund af en semistruktureret interviewguide med fokus på bestyrelsesformændenes rolle i forbindelse med handlingsplanerne og brug af handlingsplanerne som styringsredskab.

#### *Udvælgelse*

Bestyrelsesformændene er udvalgt fra de skoler, hvis handlingsplaner også er analyseret. Ni bestyrelsesformænd blev således kontaktet, men én lykkedes det ikke at få aftalt interview med. Udvælgelsen af bestyrelsesformændene på denne måde skulle gøre det muligt at få eksempler på bestyrelsens rolle på skoler, hvor handlingsplanerne vurderes at fungere godt som styringsinstrument.

#### *Analyse af data*

Der blev taget referat af telefoninterviewene, som også blev optaget, og der blev efterfølgende gennemført en bearbejdning af interviewene. I analysen af interviewene med bestyrelsesformændene har fokus været på eksempler på, hvordan bestyrelsen inddrages, og på bestyrelsesformændenes forståelser af, hvilke barrierer og muligheder der kan være for handlingsplanerne som styringsredskab på skolerne.

### **Analyse af udvalgte handlingsplaner**

Der er gennemført en analyse af ni udvalgte handlingsplaner. De ni handlingsplaner er udvalgt blandt skoler, hvor lederen i spørgeskemaet har vurderet brugen af handlingsplaner for øget gennemførelse positivt, og hvor skolen samtidig enten har et komparativt lille frafald eller har formålet at nedbringe frafaldet samlet set. Blandt de udvalgte handlingsplaner er der skoler, der har oplevet en stigning i frafaldet på hovedforløbet, men har formålet at reducere frafaldet på grundforløbet, og vice versa. I udvælgelsen er der desuden taget højde for, at de forskellige skoletyper er repræsenteret.

Handlingsplanerne er analyseret med fokus på at pege på karakteristika ved disse skolers tilgang og beskrivelser i handlingsplanerne og finde eksempler, der kan inspirere, så langt som det er muligt alene ved en gennemlæsning og analyse af handlingsplanerne uden at komme længere bag om skolernes praksis. De ni handlingsplaner er ikke blevet sammenlignet med øvrige handlingsplaner og taler derfor for sig selv.

Analysen har taget udgangspunkt i følgende analysespørgsmål:

- Hvilke forklaringer og refleksioner knytter skolerne til deres målfastsættelse og resultatopnåelse?
- Hvordan har skolerne arbejdet med at analysere deres frafaldsudfordringer, og hvilke datakilder er blevet anvendt i denne sammenhæng?
- Hvordan beskriver skolerne arbejdet med at evaluere gennemførte indsatser?
- Hvordan beskriver skolerne handlingsplanernes sammenhæng til det øvrige kvalitetsarbejde?

**DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT**

Østbanegade 55, 3.  
2100 København Ø

T 35 55 01 01  
F 35 55 10 11

E [eva@eva.dk](mailto:eva@eva.dk)  
H [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

Danmarks Evalueringsinstitut udforsker og udvikler kvaliteten af dagtilbud for børn, skoler og uddannelser. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.

Læs mere om EVA på vores hjemmeside, [www.eva.dk](http://www.eva.dk).  
Her kan du også downloade alle EVA's udgivelser  
– trykte eksemplarer kan bestilles via en boghandler.