

RAPPORT

HELKOLEPROGRAMMET SKOLESTYRKEN

EVALUERING



1 FORORD	3
2 BAGGRUND OG FORMÅL	5
3 OM SKOLESTYRKEN	7
4 HOVEDKONKLUSIONER	10
5 IMPLEMENTERINGSERFARINGER	14
6 SKOLERNES UDBYTTTE - HVILKEN VIRKNING?	25
7 VIRKSOMME MEKANISMER	32
8 OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER	35
9 DATAGRUNDLAG OG METODE	41

SKOLESTYRKEN EVALUERING

Udarbejdet af Als Research
for Alliancen mod Mobning

Forfattet af: Mia Kathrine Jensen, Bjarke Følner og Emma Joisten Becker

Billeder: Anvendt med tilladelse fra Alliancen mod Mobning

København 2022

ISBN: 978-87-93373-49-5

ALS Research ApS
Ny Vestergade 1, 2.
1471 København K
www.alsresearch.dk

1 FORORD

Als Research har i perioden 2018 - 2022 gennemført en ekstern evaluering af *helskoleprogrammet Skolestyrken*. Evalueringen er gennemført på opdrag fra Alliancen mod mobning bestående af parterne Mary Fonden, Børns Vilkår og Red Barnet.

I denne rapport præsenteres resultaterne af evalueringen af programmet i den første projektperiode. Tidligere leverancer omfatter et feedbacknotat (august 2019), en midtvejsevaluering (februar 2020) samt et statusnotat (august 2021).

Vi vil gerne sige tak til de mange lærere, pædagoger, skoleledere og andre, der med besvarelser af spørgeskemaer og deltagelse i interviews har bidraget med vigtig viden, indsigt og erfaringer til evalueringen.

Evalueringen er udført af konsulent Mia Kathrine Jensen og chefkonsulent Jacob Als Thomsen. Chefkonsulent Bjarke Følner og stud.scient.pol. Emma Joisten Becker og har bistået evalueringen i relation til dataindsamling, efterbehandling af datamateriale mv.

Ansvaret for resultater, konklusioner og anbefalinger påhviler alene Als Research.

København, juni 2022



Jacob Als Thomsen
Adm. direktør og chefkonsulent
Als Research

2 BAGGRUND OG FORMÅL

På trods de senere års fokus og fremskridt på området, er mobning og mistrivsel fortsat et alvorligt problem for mange børn i de danske skoler. Den nationale trivselsmåling (2020/2021) viser eksempelvis, at 8,6% af eleverne i 4.-9. klasse har oplevet mobning i indeværende skoleår. Og Skolebørnsundersøgelsen (2018) har vist, at ca. 10% af de 11-årige skolebørn har oplevet at blive mobbet på digitale medier. Samtidigt viser såvel danske som internationale studier, at mobning kan have alvorlige og langsigtede både psykiske og fysiske konsekvenser for ofrene såvel som for udøverne af mobning¹.

Helskoleprogrammet Skolestyrken er sat i verden med formål om at reducere mobning og give børn en skolehverdag kendetegnet ved trygge fællesskaber, trivsel og ligeværd. Bag Skolestyrken står Alliancen mod mobning, der består af nogle af landets førende aktører på børneområdet, nemlig Mary Fonden, Red Barnet og Børns Vilkår. Formålet med Alliancen er at samle de tre organisationers kræfter for gennem en fælles indsats at styrke det strategiske fokus på at forebygge og bekæmpe mobning. Programmet er i dets første projektperiode fra 2018-2022 støttet af A.P. Møller Fonden, TrygFonden og Ole Kirks Fond.



¹ - Winding, T.N., Skouenborg, L.A., Mortensen, V.L. et al. (2020): Is bullying in adolescence associated with the development of depressive symptoms in adulthood?: A longitudinal cohort study.
- Wolke D, Lereya ST. (2015): *Long term effects of bullying* i Arch Dis Child

2.1 EVALUERINGENS FORMÅL

Denne evaluering beskæftiger sig med Skolestyrken i programmets første projektperiode (2018-2022). I denne periode blev programmet udviklet i samarbejde med en række pilot-skoler på tværs af landet, justeret og efterfølgende implementeret på i alt 18 skoler (herefter *implementeringsskoler*) på tværs af 8 kommuner.

Evalueringen har 3 overordnede formål. Disse er:

- At dokumentere programmets implementering
- At undersøge og evaluere programmets virkning
- At tilbageføre viden til programmet med henblik på løbende udvikling af programmets indsatser

2.2 RAPPORTENS OPBYGNING

Rapporten indledes med Kapitel 3, der giver en introduktion til programmet Skolestyrken.

I Kapitel 4 præsenteres evalueringens hovedkonklusioner.

I Kapitel 5 og 6 belyses hhv. skolernes erfaringer med implementering af programmet og deres udbytte af det.

Kapitel 7 beskæftiger sig med programmets virksomme mekanismer, mens Kapitel 8 opridser de vigtigste opmærksomhedspunkter og udviklingsperspektiver (punkter til fremadrettet overvejelse).

Afslutningsvis indeholder rapporten en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag og metode.

3 OM SKOLESTYRKEN

3.1 OM SKOLESTYRKEN

International forskning peger på, at anti-mobbeprogrammer, der bygger på en *helskoletilgang*, er særligt effektive i forhold til at reducere mobning på skoler – også i et langsigtet perspektiv². Med dette som udgangspunkt og som mål har Alliancen mod mobning udviklet *helskoleprogrammet Skolestyrken*, et program, der tilbyder skoler én samlet og helhedsorienteret indsats til arbejdet med at fremme skoletrivsel og forebygge og håndtere mobning på alle klassetrin.

Helskoletilgangen hos Skolestyrken afspejler sig i et fokus på kompetenceudvikling hos alle skolens pædagogiske medarbejdere. Målet er at skabe et fælles sprog, udgangspunkt og retning for trivselsarbejdet, således at alle har den nødvendige viden og værktøjer til at fremme trivsel samt til at forebygge og håndtere mobning, når den opstår.

Skolestyrkens tilgang bygger endvidere på det fællesskabsorienterede mobbesyn, som det er beskrevet af projektet [eXbus](#) under DPU Aarhus Universitet. Her udvides fokus fra individet som udøver af eller offer for mobning, til også at favne de komplekse sociale processer og dynamikker, der udfolder sig i grupperelationer. Skolestyrken tager ikke kun hånd om det enkelte barn, men sigter mod at ændre selve kulturen på skolen ved at sætte ind flere steder på én gang.

I perioden 2018-2020 er programmets første tre delprojekter udviklet, testet, tilpasset og implementeret på skoler på tværs af landet.

Projekt 1: Et modul til kortlægning af skolernes arbejde med trivselsfremme samt et konkret værktøj til at omsætte den nationale trivselsmålings resultater på klasseniveau.

Projekt 2: Kompetenceudvikling af alle pædagogiske medarbejdere på skolen. Herunder uddannelsesdage hvor skolernes ressourcepersoner opkvalificeres.

Projekt 3: Materiale og værktøjer til at forebygge og håndtere mobning særligt målrettet mellemtrinnet.

Det er disse projekter, der er genstand for evalueringen. De tre delprojekter er udviklet som selvstændige projekter, men i implementering på skolerne indgår de som en integreret del af forløbet.

² Clarke, A., Sorgenfrei, M., Mulcahy, J., Davie, P., Friedrich, C. & McBride, T. (2021). Adolescent mental health: A systematic review on the effectiveness of school-based interventions. Early Intervention Foundation.

3.2 SKOLESTYRKENS IMPLEMENTERINGSFORLØB

Implementering af Skolestyrken på den enkelte skole har en varighed af ca. et halvt år og består af et implementeringsforløb med en række på hinanden følgende aktiviteter. Selve forløbet kan i relativ høj grad skræddersyes, således at den tilpasses den enkelte skoles virkelighed og behov. Et forløb består dog i udgangspunkt af følgende aktiviteter faciliteret af Skolestyrken:

- **Opstartsmøde** for skoleledelse og eventuelt koordinationsgruppe
- **Elevrådets perspektiv**
Her anvendes et *værktøj til elevrådsperspektiv på skolens trivsel*, som bidrager med at indsamle viden om elevrådets oplevelser og vurderinger af skolens trivsel. Formålet med værktøjet er at sikre elevernes stemme i skolens arbejde med at håndtere mobning og fremme elevernes trivsel. Værktøjet er udformet som en skydeskive, hvorfor elever og personale ofte refererer til det som sådan.
- **Fælles opstart for alle medarbejdere**
Som led i programmet samles hele skolens personale til et fælles opstartsmøde. Formålet er at give hele personalet en fælles introduktion til arbejdet med Skolestyrken samt et fælles sprog for trivselsfremme samt forebyggelse og håndtering mobning. Ved *fælles opstart* undersøges personalets perspektiv på skolens trivsel ved hjælp af et digitalt spørgeskema, der udfyldes af personale på stedet. Formålet er at indsamle viden om personalets oplevelser og vurderinger af skolens trivsel og trivselsarbejde.
- **Aktionsplansmøde for skoleledelse og eventuelt koordinationsgruppe**
Forud for aktionsplansmødet har Skolestyrken gennemført en *samlet analyse* af resultaterne fra elevrådets- og personalets perspektiv på skolens trivsel, skolens eksisterende strategier og politikker i relation til trivsel og mobning, samt resultaterne af skolens seneste trivselsmåling. I analysen (samlet kaldet *status på skolens trivsel*) inddrages endvidere den viden om skolen, som er fremkommet ved Opstartsmødet. På aktionsplansmødet præsenteres resultaterne af analysen, og der træffes beslutning om, hvilke(t) fokusområde(r) skolen vil arbejde videre med. Herefter planlægges det kommende forløb.
- **Kompetenceudvikling for ressourcepersoner**
Uddannelsen af *ressourcepersoner* på skolen er et centralt element i Skolestyrkens samlede program. Kompetenceudviklingen for ressourcepersoner består af 3 uddannelsesdage, hvor ressourcepersoner uddannes i Skolestyrkens værktøjer og metoder for skolens teams. Med udgangspunkt i skolens fokusområder bliver ressourcepersonerne på uddannelsesdagene undervist bl.a. i *værktøjet til trivselsfremme*, *værktøjet til evaluering* og *værktøjet til håndtering af mobning*. Skolestyrkens faglige forberedelsesmoduler er

en integreret del af kompetenceudviklingen. Gennem disse får ressourcpersonerne undervisning om forebyggelse og håndtering af mobning samt det fokusområde, der er særligt for trivselsfremme på den enkelte skole³. Ressourcpersonerne ser forberedelsesmodulerne forud for uddannelsesdagene.

- **Implementerings- og forankringsmøde** for skoleledelse og koordinationsgruppe
Ved det afsluttende møde lægger skoleledelse og koordinationsgruppe bistået af Skolestyrkens konsulenter en plan for skolens forankring af programmet og det videre arbejde.

Efter gennemførelsen af aktiviteterne er det op til de enkelte skoler at sikre videreførelse af programmet på skolen. I den forbindelse spiller skolernes ressourcpersoner en vigtig rolle. Ressourcpersonerne er udvalgte fagpersoner, der har til opgave at facilitere og udbrede Skolestyrkens metoder og værktøjer for andre fagpersoner på skolen. De er dermed afgørende for en succesfuld forankring af Skolestyrken på de enkelte skoler.

Konkret skal ressourcpersonerne facilitere Skolestyrkens metoder og værktøjer på teammøder med lærere og pædagoger i klasse- eller årgangsteams⁴. **Værktøjet til trivselsfremme** anvendes til udvikling af det brede trivselsfremmende arbejde på årgangen i klassen. **Værktøjet til håndtering af mobning** bruges, når der er mobning eller mistanke om mobning i en klasse. **Værktøjet til evaluering** bruges til at følge op på et teams arbejde med de to ovenfor nævnte værktøjer.

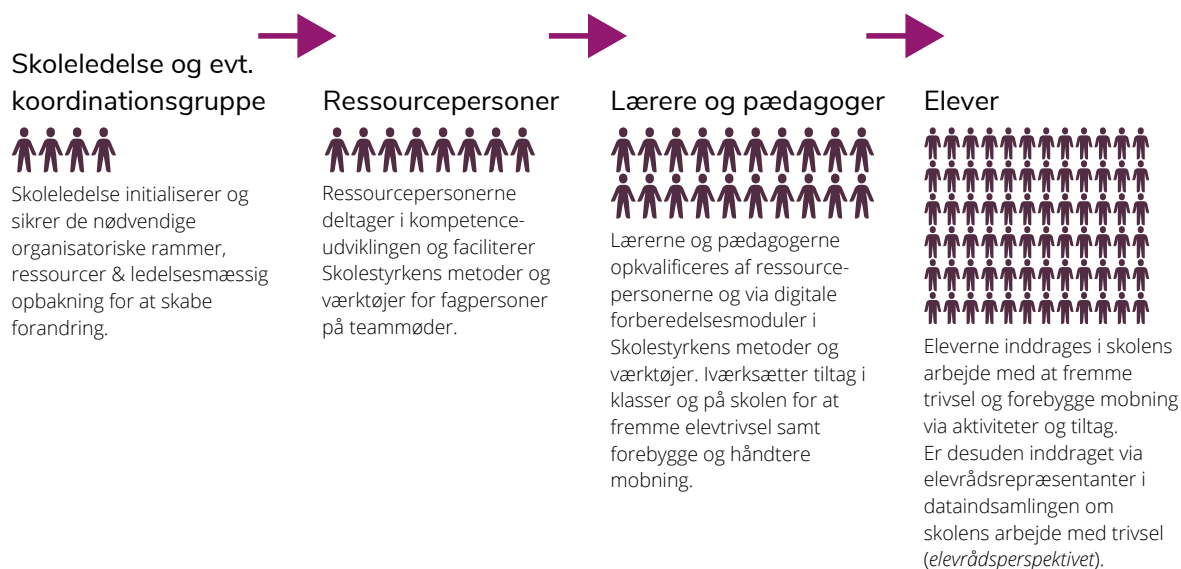
Det er således gennem ressourcpersonernes facilitering af disse værktøjer for teams'ene, at skolens øvrige personale opkvalificeres i Skolestyrkens metoder. Herefter arbejder medarbejderne videre med de aftalte tiltag til trivselsfremme, forebyggelse eller håndtering af mobning i klasser og på skolen.

Foruden værktøjerne, som ressourcpersonerne faciliterer, indeholder programmet andre materialer og værktøjer, som ligeledes bidrager til kompetenceudvikling af skolens personale. Det er f.eks. de **Faglige forberedelsesmoduler**, som teams'ene skal se, forud for arbejdet med Skolestyrken på teammøder; **Trykke fællesskaber i undervisningen**, som er fagspecifikke forløb til mellemtrinnet, som har fokus på fællesskabende didaktikker, der giver tryghed og mulighed for værdig deltagelse for alle elever; og **Værktøjet til elevperspektiv på klassens trivsel**, som kan bruges sammen med klassen til at fremme trivsel.

³ De otte forberedelsesmoduler ligger på Skolestyrkens website og tilgås via Uni-login: <https://skolestyrken.dk/log-ind/forberedelsesmoduler/>

⁴ Der er ligeledes lagt op til, at ressourcpersoner fra skolens SFO faciliterer for teams i SFO'en- Det er dog forskelligt, hvordan skolerne sammensætter gruppen af ressourcpersoner, og det er ikke alle skoler, der har en repræsentant for SFO'en i ressourcpersongruppen.

Nedenstående Figur 1 viser, hvordan Skolestyrkens metoder og værktøjer udbredes på skolerne via de forskellige interessentgrupper.



Figur 1. Implementering af Skolestyrken via forskellige interessentgrupper.

3.3 PROGRAMMETS AMBITIONER OG MÅLSÆTNINGER

Skolestyrkens overordnede ambitioner og mål på lang sigt er *styrket skoletrivsel og trygge fællesskaber* for alle elever, at *mobning forebygges*, og at *mobning håndteres effektivt*, når den opstår. Vejen til de langsigtede mål går gennem forandringer i personalets samt ledelsens forståelse og refleksion samt deres adfærd⁵. Mere konkret forventes følgende resultater på kort sigt, hvad angår *personalets refleksion og forståelse*:

- Øget faglig viden om børns fællesskaber, trivsel og indsatser mod mobning (ressourcepersoner)
- Styrket forståelse for skolens specifikke trivselsudfordringer samt fremadrettet strategi (ledelse og evt. koordineringsgruppe)
- Øget refleksion omkring trivselsarbejdet, herunder hvordan elever og forældre inddrages heri
- Forståelse for og indførelse i materialer til trivselsfremme samt håndtering af mobning

⁵ Til Skolestyrkens første programperiode blev der udviklet en programteori med afsæt i en virkningsevalueringstilgang og med fokus på programmets virksomme mekanismer. Til den anden programperiode (2021-2023) er der udviklet en forandringsteori med fokus på målsætninger på kort, mellemlang og lang sigt. Der henvises her til forandringsteoriens målsætninger.

På mellemlang sigt forventes resultater i relation til *personalets adfærd* herunder:

- Styrkede handlekompetencer og selvtillid i forhold til at fremme trivsel og håndtere mobning
- Øget opbakning fra og samarbejde blandt kolleger, herunder lærere og pædagoger imellem, i forhold til trivselsfremme og håndtering af mobning
- Opnåelse og afprøvning af fælles sprog for trivselsfremme og håndtering af mobning
- Praksisændring med større fokus på trivselsfremme og praksiserfaring med materialer og værktøjer



4 HOVEDKONKLUSIONER

Nedenfor præsenteres evalueringens hovedkonklusioner i kortfattet og oversigtsmæssig form. I de efterfølgende afsnit (5, 6 og 7) uddybes konklusionerne i relation til hver af de enkelte temaer.

4.1 IMPLEMENTERINGSERFARINGER

Evalueringens datagrundlag peger på en række centrale implementeringserfaringer, herunder at:

- Covid-19 situationen har haft betydelig indflydelse på skolernes implementeringserfaringer.
- **Skolelederne** er særdeles positive. Det gælder i forhold til programmets afvikling, samt relevans og kvalitet.
- Kompetenceudviklingen vurderes særdeles positivt af **ressourcepersonerne**, særligt i forhold til relevans og kvaliteten af undervisningen.
- Implementeringserfaringerne blandt **lærere og pædagoger** er fragmenterede, og deres vurderinger af programmet er mere blandede.

4.2 SKOLERNES UDBYTTÉ - HVILKEN VIRKNING?

I relation til virkning og oplevet effekt indikerer evalueringens data, at programmet særligt har haft følgende positive effekter for skolerne:

- Styrket viden om trivselsfremme og om fællesskabets betydning
- Styrket kommunikation og samarbejde blandt skolens fagpersoner på trivselsområdet
- Øget prioritering og professionalisering af trivselsarbejdet på skolen
- Øget fokus på det brede trivselsfremmende arbejde og mobbeproblematikker
- Fælles udgangspunkt og retning for trivselsfremme og mobbehåndtering
- Programmet ser i høj grad ud til at have nået sine målsætninger på kort sigt (virkning i forhold til personalets forståelse og refleksion).
- Der er flere positive indikationer på, at programmet har potentiale til også at kunne indfri de opstillede målsætninger på mellemlang sigt (virkning i forhold til personalets adfærd). Det er dog endnu for tidligt at sige, i hvilken udstrækning programmet vil kunne indfri disse målsætninger, da implementeringserfaringerne blandt lærere og pædagoger indtil videre er forholdsvis begrænsede.
- Det er for tidligt at sige noget om programmets virkning i relation til de opstillede målsætninger på langt sigt (virkning for elever).

4.3 OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Evalueringens resultater peger på en række udfordringer og potentielle udviklingsmuligheder for den videre implementering af Skolestyrken. Konkret drejer det sig om følgende punkter:

- Det kan overvejes, hvordan **momentum i indsatsen** bedst kan fastholdes ude på skolerne efter de indledende projektaktiviteter. Covid-19 påvirkede mulighederne herfor i betydelig negativ retning i evalueringsperioden, men også andre faktorer kan bidrage til risikoen for at momentum går tabt undervejs.
- Nogle **lærere oplever en mæthedsfølelse** i relation til nye programmer og er derfor tilbageholdende eller skeptiske i forhold til at engagere sig i et nyt program som Skolestyrken.
- Evalueringen peger på, at en obligatorisk **fastlæggelse af Skolestyrken i årshjulet** og/eller forhåndsskema-lægning af teammøder og mulighed for vikardækning vil kunne styrke mulighederne for effektiv implementering af Skolestyrken fremadrettet.
- Evalueringen indikerer, at førstehåndserfaringer med værktøjerne kan have betydning for at få lærerne "med ombord". Det kan derfor overvejes, hvordan **eventuelle barrierer for at lærerne** gør sig deres første erfaringer med værktøjet kan overvindes eller mindskes mest muligt.
- Data indikerer, at **nogle lærere i udskolingen oplever Skolestyrken som mindre relevant**. Særligt kan der være barrierer relateret til lærere, som ønsker at prioritere det fagfaglige og/eller mener, at mobning er "et overstået kapitel" i udskolingen. Det kan overvejes, hvordan Skolestyrken bedst tackler sådanne potentielle barrierer.

5 IMPLEMENTERINGSERFARINGER

Dette kapitel belyser de implementeringserfaringer, der er gjort på skolerne siden programmets opstart, med særligt fokus på henholdsvis skoleledelsens, lærernes og pædagogers samt resourcepersoners vurdering af forløbet.

5.1 COVID-19 SITUATIONENS BETYDNING FOR IMPLEMENTERINGEN

Covid-19 situationen har skabt betydelige forsinkelser for implementeringen af Skolestyrken og den efterfølgende udbredelse af programmets metoder og værktøjer. Det viser evalueringens kvantitative såvel som kvalitative data. Kvantitative data fra skoleledere på de deltagende skoler viser, at Covid-19 har påvirket implementeringen på 13 ud af 14 implementeringsskoler. Evalueringens interviewdata bekræfter dette, da Covid-19 situationen har skabt væsentlige forsinkelser i implementeringen af programmet og vurderes som den primære årsag til, at programmet endnu ikke er mere udbredt på skolerne. Her peges der på, at nedlukninger, hjemsendelse og omlægning til online undervisning i lange perioder har betydet, at implementeringen af Skolestyrken helt konkret har været sat på pause.

Foruden at have forsinket mulighederne for at gennemføre selve forløbet med Skolestyrken (herunder møder, uddannelsesdage mv.), har Covid-19 endvidere hæmmet mulighederne for at anvende værktøjerne efterfølgende. Dette skyldes, at værktøjerne er fysiske materialer, som fordrer den faktiske tilstedeværelse af kollegaerne i de teams, der skal bruge dem. Afprøvning af tiltag fordrer ligeledes elevernes faktiske tilstedeværelse på skolen.

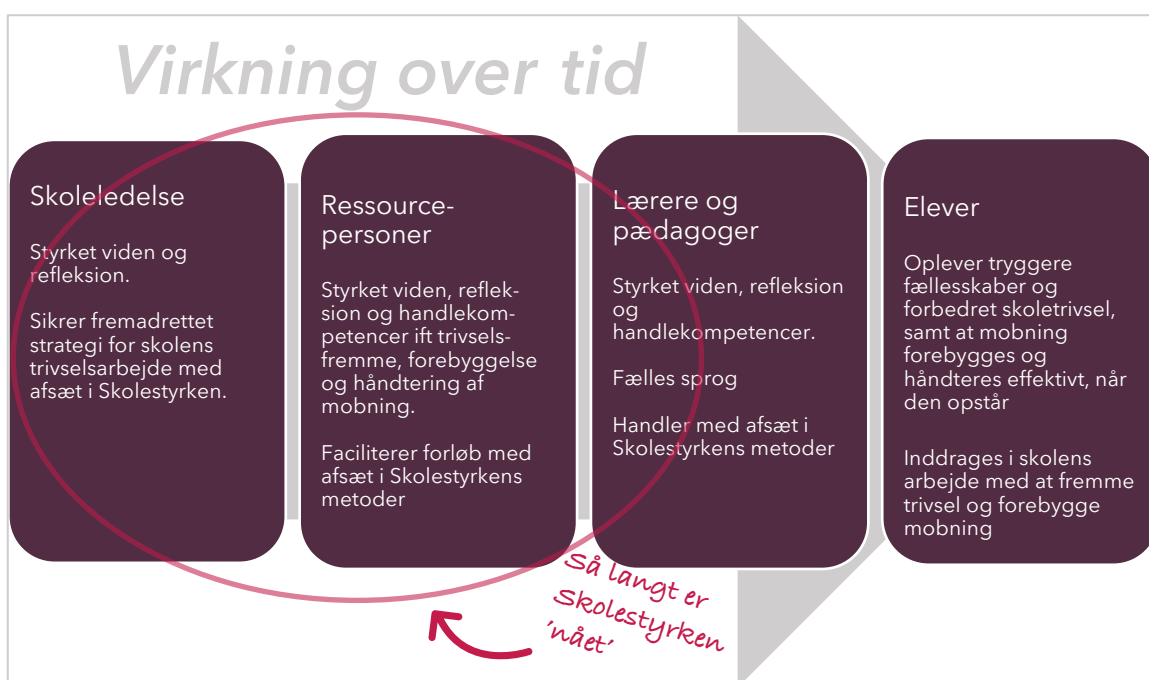


Altså, jeg er jo virkelig en af dem, der hader at sige, at alting skyldes Corona, men lige præcis i det her tilfælde har vi jo ikke kunnet køre det. Der er mange andre ting, som man undskylder med Corona, som man måske godt kunne gøre noget ved, men lige netop i den her sammenhæng, der har det ikke kunne køre, fordi eleverne har været hjemsendte. Og teams'ene har ikke været fysisk til stede herovre.

- Skoleleder

De forsinkede og afbrudte implementeringsforløb har endvidere udfordret kontinuiteten i programmet. Eksempelvis peger resourcepersonerne på, at de lange pauser mellem kompetenceudvikling og deres faktiske muligheder for at anvende den tilegnede viden har påvirket, i hvilken grad de har følt sig kompetente til at facilitere værktøjerne for teams'ene. Flere giver udtryk for, at de har behov for en "genopfriskning".

Samlet har Covid-19 situationen således betydet, at programmets implementering har været udfordret. Konkret betyder det, at mange lærere og pædagoger på de deltagende skoler endnu ikke har praksiserfaringer med at anvende programmets værktøjer og metoder. For programmets *virkning* betyder dette, at virkningen i mindre grad kan forventes at være nået frem til lærere og pædagoger samt elever. Figur 2 illustrerer, hvordan programmet forventes at skabe forandringer med afsæt i de forskellige aktørgrupper. Den runde ring angiver, hvor langt Skolestyrken er nået i forandringskæden på tidspunktet for dataindsamlingen; som det ses, har forsinkelser betydet, at Skolestyrkens metoder endnu ikke er nået bredt ud til fagpersonerne på skolerne, ligesom en eventuel virkning af programmet følgelig ikke kan forventes at være nået frem til eleverne.



Figur 2. Forenklet forandringskæde med afsæt i aktørgrupper

5.2 SKOLELEDERNES PERSPEKTIV

Vendes blikket væk fra udfordringerne skabt af Covid-19, peger evalueringens data på, at skolelederne vurderer Skolestyrken særdeles positivt; det gælder såvel programmets indhold som mulighederne for at implementere det på skolen.



Det er et 12- tal. Jeg kan ikke sige noget, der kunne have været anderledes. Vi har fået udstrakt opbakning, service, hjælp og støtte, døgnet 24 timer. Når jeg har skulle gøre noget, har jeg bare kunne komme i kontakt med dem hele tiden.

- Skoleleder

Spørgeskemaet til skolelederne viser eksempelvis, at samtlige af de adspurgte vurderer, at Skolestyrkens samlede program er *særdeles relevant* (10) eller *relevant* (4) for deres skole. Ydermere vurderes den samlede kvalitet af programmets aktiviteter *særdeles højt* (4) eller *højt* (9) af langt de fleste respondenter, med en enkelt, der svarer *ved ikke*. Som det fremgår af Figur 3, er skolelederne desuden enige om, at programmet er forholdsvis let at implementere i skolernes hverdag.

I vurdering af programmets implementérbarhed, hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

<i>n = 14</i>	Helt enig	Overvejende enig	Overvejende uenig	Helt uenig	Ved ikke
Programmets aktiviteter kan nemt passes ind i en travl skolehverdag	2	12	0	0	0
Programmets forløb er klart beskrevet ift. forventninger til personalets tidsforbrug og ansvars-/rollefordeling	5	8	0	0	1
Programmets metoder og redskaber kan med relativ lethed implementeres i min skoles hverdag	3	10	0	0	1
Programmets metoder og redskaber er lette at anvende for de fagpersoner, som de er målrettet	7	6	0	0	1

Figur 3. Skolelederes vurdering af programmets implementérbarhed

Af spørgeskemaet fremgår endvidere, at skolelederne er særdeles tilfredse med samarbejdet med Skolestyrken. Næsten samtlige adspurgte vurderer således Skolestyrkens kommunikation og koordinering med skolens ledelsespersoner som *særdeles højt* (7) eller *højt* (4), mens 2

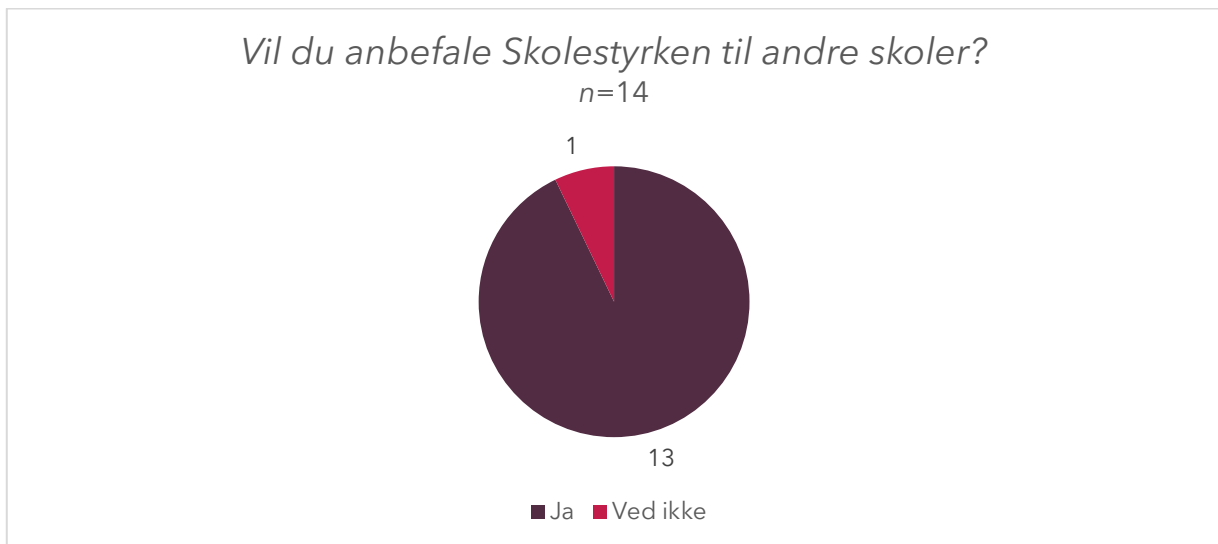
respondenter vurderer den som *jævnt*, og en enkelt svarer *ved ikke*. Den positive vurdering af samarbejdet kommer også til udtryk i de kvalitative data, hvor Skolestyrkens konsulenter får stor ros.

Der peges særligt på fleksibilitet, professionalisme, tilgængelighed, og konsulenternes evne til at møde skolens personale i øjenhøjde, som positive kendetegn ved samarbejdet.



Man har en oplevelse af, at de har en forståelse for praksis, som er megavigtig. Det var ikke bare teori. Og så har de været skidegode til at møde folk - også i hele uddannelsesprocessen.

- Skoleleder



Figur 4. Antal skoleledere, der vil anbefale Skolestyrken til andre skoler.

NB: Det er alene skoleledere på implementeringsskoler, der har svaret på spørgsmålet. Ingen respondenter har angivet "Nej", hvorfor svarmuligheden ikke fremgår af diagrammet.

Som det fremgår af Figur 4 ovenfor, vil langt de fleste skoleledere anbefale programmet til andre skoler.

5.3 RESSOURCEPERSONERNES KOMPETENCEUDVIKLING

Kompetenceudvikling for ressourcepersonerne er et centralt element i Skolestyrken, da programmets succes afhænger af, at ressourcepersonerne er godt klædt på til at facilitere Skolestyrkens metoder og værktøjer for andre fagpersoner. Som nævnt i afsnit 3.2 består kompetenceudviklingen af tre uddannelsesdage, hvor fokus er på hhv. trivselsfremme (Uddannelsesdag 1), opfølgning med teams (Uddannelsesdag 2) samt håndtering af mobning (Uddannelsesdag 3).

Som led i evalueringen er ressourcepersonerne blevet bedt om at udfylde et kort spørgeskema efter hver uddannelsesdag. Spørgsmålene i skemaet relaterer sig til *Undervisningens indhold, Form og formidling, Relevans og anvendelighed*, samt *Sammensætningen af ressourcepersonerne*. Deltagerne på kompetenceudviklingen er blevet bedt om at svare på spørgsmålene på en skala fra 1-5 (1 er lavest og 5 højest).

Resultaterne viser overordnet stor tilfredshed med kompetenceudviklingen, og næsten alle spørgsmål opnår en gennemsnitlig score på over 4 på tværs af uddannelsesdagene⁶.

Mere konkret viser de kvantitative data, at blandt andet spørgsmålet om hvorvidt *underviserne formidlede stoffet, så det var klart og tydelig* vurderes meget højt med en gennemsnitlig score på 4,6 på tværs af de 3 uddannelsesdage. Ligeledes relevansen af undervisningen på uddannelsesdagene vurderes meget højt med en tilsvarende gennemsnitlig score på 4,6 på tværs af dagene.

*I hvilken grad oplever du, at det, som du har lært i dag,
er relevant for dit arbejde?*

På en skala fra 1 - 5

n = 251



Figur 5. Ressourcepersonernes gennemsnitlige vurdering af undervisningens relevans.

Samtidig oplever ressourcepersonerne, at undervisningen giver dem nye metoder, som de kan bruge i deres praksis, og som styrker deres faglighed og kompetencer. Den gennemsnitlige score på udsagnet *"Du fik nye metoder/redskaber, som du kan bruge i dit arbejde som*

⁶ Spørgeskemaerne er ens for hver uddannelsesdag. For overskuelighedens skyld er scorene er opgjort på tværs af uddannelsesdagene. Eventuelle variationer *mellem uddannelsesdagene* i den gennemsnitlige score er små (oftest mellem 0,1 og 0,3) og vurderes ikke at have betydning for det samlede billede.

ressourceperson" ligger således på 4,3. Data peger ligeledes på, at ressourcepersonerne oplever, at det, de har lært, også kan styrke andre fagpersoners praksis på skolen (4,1).

Den positive vurdering bekræftes af interviewdata, som generelt viser stor tilfredshed med uddannelsesdagens indhold, form og formidling. Særligt peger flere informanter på, at Skolestyrelsens værktøjer, herunder *Værktøjet til håndtering af mobning* og i særlig høj grad *Værktøjet til trivselsfremme* er konkrete, let anvendelige og praksisrettede. Nedenstående uddrag fra et gruppeinterview med ressourcepersoner er et eksempel:



- Det var nogle fede dage.

Ressourceperson 1

- Jeg synes, det var skidegodt! Ej, men helt ærligt, [underviseren] kan altså bare tale, så jeg ikke mister koncentrationen.

Ressourceperson 2

- For mig var det bare fedt, at det var hands-on. Det var rigtig fint, og de sagde det; det var konkret, og det var nemt, og så var det sådan: "Hov, I får også lige lov til at afprøve det" Pissefedt! Du ved, så er vi i gang, ikke...

Ressourceperson 3

- Jeg synes også, at de var gode til at give plads til, at vi en gang imellem også tog nogle generelle debatter. Vi havde også bare generelt nogle gode pædagogiske snakke, som jeg synes, var virkelig rart.

Ressourceperson 4

- Det er et pissegodt materiale, der helt sikkert godt vil kunne noget. Ros til, at det er lavet så konkret og nemt at hoppe på. Altså at det ikke kræver et halvt års optræning og oplæring. Og helt nede på jorden, ikke? Det er dagligdagsanvendeligt i modsætning til meget af det andet, der kommer ud i skoleverden.

- Ressourceperson 3

I spørgeskemaet til ressourcepersoner er den gennemsnitlige score for vurdering af vægningen mellem teori og praksis på 4,1, og flere respondenter efterspørger i fritekstfeltbesvarelser mere tid til praksisøvelser. Samtidigt viser tallene, at spørgsmålene *I hvilken grad oplever du, at det, som du har lært i dag, er let omsættelig i praksis?* og *I hvilken grad oplever du, at det, som du har lært i dag, kan forankres på din skole?* i snit opnår en lidt lavere score (begge 3,9) end de øvrige spørgsmål.

Det kan ikke siges med sikkerhed, hvorfor optimismen er lidt lavere, når det gælder den faktiske anvendelse og forankring i praksis. En mulighed kan være en bekymring hos ressourcpersonerne for, om der kan allokeres tilstrækkelig tid til arbejdet med Skolestyrken. Flere af ressourcpersoner, som ofte har AKT funktion, giver således i interviews udtryk for, at AKT-området er nedprioriteret, samt at de har få disponible timer til at facilitere forløb i. En af informanterne giver således udtryk for, at logistik er "det største benspænd", mens en anden beskriver udfordringen som et prioriterings spørgsmål:



Jamen, det er en prioritering, kan man sige... Nu er det meget omkring ledelsen, men det er jo rigtigt... Hvis det skal fuldt implementeres, så skal der også være en forståelse for, hvis det er dét, vi gør, så er der noget andet, vi ikke gør i en periode... Vi er nødt til at have en forståelse på alle niveauer, hvis det er det her, man gør. Fordi hvis man gør det, så skal det gøres ordentligt, og det tager tid. Og vi er tilbage i tid, jeg ved det godt. Men altså, det er jo det, der er et faktum lige nu.

- Ressourcperson

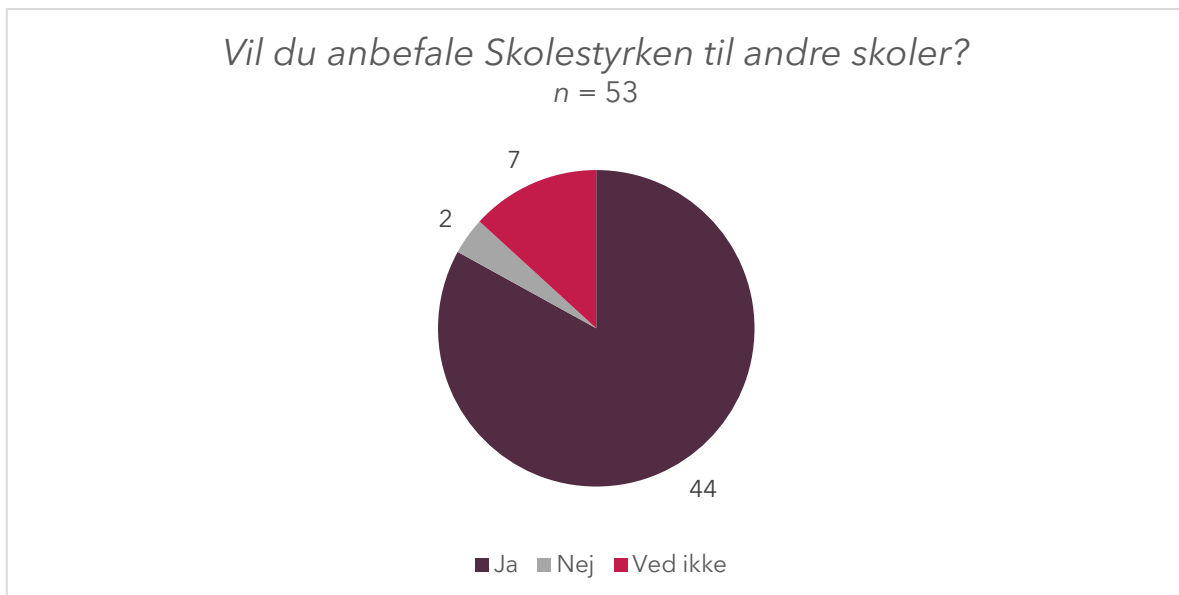
I Skolestyrken lægges der op til, at gruppen af ressourcpersoner på den enkelte skole sammensættes med repræsentation af forskellige fagligheder herunder lærere, pædagoger, personer med AKT-funktion, fagpersoner med ledelsesansvar mv. Forventningen er, at tværfagligheden vil styrke gruppens rolle og forankringen af programmet på skolerne. På spørgsmålet om sammensætningen af ressourcpersoner på tværs af fagligheder er til gavn for indsatsen som helhed og om sammensætningen af ressourcpersoner på tværs af fagligheder styrker indsatsens forankringspotentialer på din skole svarer ressourcpersonerne i gennemsnit 3,8 for begge spørgsmål. Scoren er således lidt lavere end for de fleste andre spørgsmål.

Det er meget forskelligt, hvordan den enkelte skole konkret har organiseret og sammensat ressourcpersongruppen. På en af de deltagende skoler – en mindre skole – har man eksempelvis valgt at alle lærere og pædagoger uddannes som ressourcpersoner. Samtidigt vidner spørgeskemaets fritekstfelter om, at der på nogle af de andre skoler er ønske om en bredere repræsentation af såvel forskellige fagligheder, herunder flere pædagoger, som afdelinger, herunder særligt udskolingen.

Som led i evalueringens afsluttende dataindsamling er der sendt et digitalt spørgeskema til de deltagende skolers ressourcpersoner. Skemaet belyser dels, i hvilken grad ressourcpersonerne efter endt kompetenceudvikling føler, at de er tilstrækkeligt klædt på til opgaven, dels forankringspotentialerne på deres skole. Det fremgår af resultaterne, at der er større spredning i relation til, i hvilken grad ressourcpersonerne oplever, at kompetenceforløbet har klædt [dem] på til at facilitere forløb for [deres] kollegaer på skolen. Her svarer 43 % af respondenterne, i meget

høj grad eller *i høj grad*, mens halvdelen (50 %) oplever dette *i nogen grad*. 7 % svarer, at de *i mindre grad* føler sig klædt på til dette.

De kvantitative data siger ikke noget om, hvorfor halvdelen af respondenterne kun *i nogen grad* oplever at være klædt på til at facilitere forløb for deres kollegaer. Dog viser tallene, at næsten halvdelen af ressourcpersonerne (45 %) faktisk ikke har erfaringer med at facilitere forløb. I forlængelse heraf indikerer evalueringens interviewmateriale, at de fragmenterede og forsinkede forløb på grund af Covid-19 kan være en årsag til, at flere ressourcpersoner ikke føler sig helt sikre i forhold til opgaven. Flere informanter giver således udtryk for, at de på grund af skolenedlukninger mv. har nået at glemme en del af den tilegnede viden, og at der er gået (for) lang tid mellem kompetenceløftet og muligheden for at anvende værktøjerne. I forlængelse heraf giver flere udtryk for et behov for en "genopfriskning" af kompetenceudviklingen.



Figur 6. Antallet af ressourcpersoner, som vil anbefale Skolestyrken til andre skoler

Et betydeligt flertal på 44 respondenter (svarende til 83 %) vil dog anbefale Skolestyrken til andre skoler, hvilket vidner om, at der blandt ressourcpersonerne generelt er stor tilfredshed med programmet i sin helhed.

5.4 IMPLEMENTERINGSERFARINGER BLANDT LÆRERE OG PÆDAGOGER

Med henblik på at belyse graden af Skolestyrkens forankring på skolerne, er der sendt et digitalt spørgeskema til samtlige lærere og pædagoger på implementeringsskolerne. Mere konkret har spørgeskemaet haft til formål at kaste lys over omfanget og karakteren af fagpersonernes erfaringer med Skolestyrkens metoder og værktøjer. Spørgeskemaet er således distribueret med

besked om, at alle lærere og pædagoger bedes udfylde det, uagtet graden af deres kendskab til og/eller erfaringer med Skolestyrken.

Resultaterne af spørgeskemaet viser, at lærerne og pædagogernes erfaringer primært er kendetegnet ved at være af begrænset karakter. Som det fremgår af Figur 7, angiver blot 20 % (svarende til 29 personer), at de har praksiserfaringer med at anvende Skolestyrkens værktøjer og metoder. Lidt over en tredjedel (35 %) har kendskab til programmets værktøjer og metoder, men ingen praksiserfaringer, og knap en fjerdedel (24 %) har hørt om Skolestyrken, men har ikke yderligere kendskab til programmet.

Vælg det udsagn, der bedst beskriver dit kendskab til helskoleprogrammet Skolestyrken. *n = 143*

Jeg har godt kendskab til programmets metoder og værktøjer og har erfaringer med at anvende dem i praksis	20 %
Jeg har kendskab til programmets metoder og værktøjer, men har ikke erfaringer med at bruge dem i praksis	35 %
Jeg har lidt kendskab til Skolestyrken, men er ikke blevet præsenteret for programmets metoder og værktøjer	17 %
Jeg har hørt om Skolestyrken, men har ikke yderligere kendskab til programmet	24 %
Jeg har ikke hørt om Skolestyrken før nu	3 %
Andet	1 %

Figur 7. Graden af kendskab til Skolestyrken blandt lærere og pædagoger på implementeringsskolerne.

Ydermere viser tallene stor variation i lærernes og pædagogernes vurdering af Skolestyrken, der dog generelt er mindre positiv end skolelederne og ressourcepersonernes. På spørgsmålet om de oplever, at Skolestyrken har styrket deres viden i relation til det trivselsfremmende arbejde samt til håndtering og forebyggelse af mobning, svarer den største andel 'i nogen grad', mens svarmuligheden 'ved ikke' tegner sig for næstflest besvarelser. Herudover er svarfordelingerne særdeles spredte.

Samme tendens gør sig gældende for spørgsmålene relateret til oplevelsen af at have fået konkrete redskaber til at arbejde trivselsfremmende, samt til at håndtere og forebygge mobning. Her ses ligeledes meget spredte svarfordelinger, hvor størstedelen svarer, at de i nogen grad oplever at have fået konkrete redskaber, mens næstflest svarer 'ved ikke'.

Evalueringen indikerer, at der kan være en sammenhæng mellem lærere og pædagogers praksiserfaringer med Skolestyrkens værktøjer og metoder og deres tilbøjelighed til at ville anbefale Skolestyrken til fagpersoner på andre skoler. Ses der på samtlige respondenter, viser data, at 30% af de adspurgte lærere og pædagoger vil anbefale Skolestyrken til lærere / pædagoger på

andre skoler, mens hele 63 % svarer 'ved ikke', og 7 % vil ikke. Ses der isoleret på respondenter, der angiver at have erfaringer med at anvende Skolestyrkens værktøjer, er andelen, der vil anbefale Skolestyrken til andre, betydeligt større, nemlig 64 %. Tilsvarende er andelen, der svarer 'ved ikke' mere end halveret til 25 %.

Denne lærer fortæller eksempelvis i et interview, at hun ikke vil anbefale Skolestyrken til andre, men begrundet det ikke i utilfredshed, men derimod manglende kendskab:



*Jeg synes, det er et meget tyndt grundlag. Jeg kender det ikke godt nok. Jeg vil ikke kunne - nej, jeg kender det ikke. Det er for lidt kendskab. Jeg kommer ikke til at anbefale det, altså... Vi har holdt to møder. Så det kommer jeg ikke til. Og det er ikke en kritik af det. **Det er ikke, fordi det er dårligt, men jeg har ikke nok kendskab til det.***

- Lærer

Generelt er resultaterne af spørgeskemaet kendetegnet ved en meget stor andel 'ved ikke' besvarelser, hvilket vidner om, at Skolestyrken endnu ikke er fast forankret på skolerne. Af samme årsag, bør man være varsom med at drage for store konklusioner på baggrund af spørgeskemaet.

Særligt om pilotskolernes erfaringer

Mens resultaterne af spørgeskemaet til lærere og pædagoger på implementeringsskolerne har begrænset udsagnskraft i relation til netop denne aktørgruppes erfaringer, kan evalueringens kvalitative data fra pilotskolerne kaste et mere substantielt lys over fagpersonernes oplevelse og erfaringer. Særligt på én af pilotskolerne, som tidligst har gennemført forløb, og hvor arbejdet med Skolestyrken er indarbejdet i skolens årshjul, er erfaringsgrundlaget blandt en del af personalegruppen betydeligt større. Her har samtlige af skolens lærere erfaringer med anvendelse af værktøjet til trivselsfremme samt afprøvning af tiltag.

Et interviewrunde blandt denne skoles lærere vidner om udbredt tilfredshed med programmet i sin helhed og særligt med værktøjet til trivselsfremme⁷. For flere af informanterne er det en central styrke, at processen er løsningsorienteret og praksisrettet og resulterer i konkrete aftaler om tiltag, der skal iværksættes i og med klasserne.

⁷ Erfaringer med værktøjet til håndtering af mobning har været mere begrænset, da dette værktøj alene anvendes ved opstået situationer med mobning eller mistanke herom.

Endvidere peger informanterne på, at Skolestyrken bidrager til, at trivslen prioriteres i det daglige teamsamarbejde og i undervisningen. Her et par eksempler fra interviews:



*Dét, som trivselsværktøjet kan, er at konkretisere hvad en sag egentlig handler om og hvilke muligheder, der er for at gribe den an. **Så kan man som lærer nærmest allerede dagen efter gå ud og lave en ændring i klassen, fordi man ved lige præcis, hvad det handler om. Det har før i tiden tage 100 år...***

- Lærer



*Det her er bare en vildt god reminder om de der små ting... altså de tiltag, som vi har sat i værk, det er noget, som alle elever har glæde af, og jeg er sikker på, at når vi husker det i vores daglige undervisning, så bliver det en bedre time for os, og **det bliver helt klart en bedre time for eleverne, fordi vi lige husker at have det pædagogiske perspektiv med i undervisningen og ikke kun tænker på faglighed.***

- Lærer



*Når der kommer en ny indsats, så kan man have det sådan: 'Puha skal vi nu også tage højde for det'. Ofte kan man være lidt negativt indstillet over for det, men **jeg vil så sige at ret hurtigt med Skolestyrken, så fandt vi ud af i vores team, at det var enormt brugbart.** Tit når man har møder, så kommer det ofte til at handle om praktik. Det er sjældent, at der er rum for at snakke pædagogik i forhold til eleverne og i forhold til, hvordan vi kan gøre det bedre. (...) Efter at vi er præsenteret for redskaberne, så har vi i hvert fald været meget positivt indstillet i mit team.*

- Lærer

6 SKOLERNES UDBYTTTE - HVILKEN VIRKNING?

Som det fremgår af det foregående afsnit, har Covid-19 situationen på flere måder påvirket såvel implementeringen som forankringen af programmet på de deltagende skoler. Dette forhold har naturligvis også haft betydning for skolernes oplevede udbytte og programmets virkning.

I dette afsnit fokuseres der af samme grund primært på det oplevede udbytte blandt de aktører, som har været aktive deltagere i programmet, herunder særligt skoleledere og ressourcpersoner samt de lærere og pædagoger, som angiver, at de har brugt Skolestyrkens værktøjer.

6.1 STYRKET VIDEN OM TRIVSEL OG OM FÆLLESSKABETS BETYDNING

Flere informanter oplever, at Skolestyrkens program har styrket deres viden om trivsel samt om fællesskabets betydning. Eksempelvis svarer 11 ud af de 14 adspurgte skoleledere, at de enten er *helt enige* (6) eller *overvejende enige* (5) i, at fagpersonerne på skolen giver udtryk for, at programmets redskaber og metoder styrker deres kompetencer. De resterende 3 svarer *ved ikke*. Ingen er således uenige.

Som nævnt i afsnit 5.4 vidner de kvantitative data om, at lærernes og pædagogernes erfaringer er mere begrænsede. Størstedelen af de lærere og pædagoger, der angiver at have kendskab til og eventuelt erfaringer med at anvende Skolestyrkens metoder og værktøjer, oplever dog, at Skolestyrken har styrket deres viden i relation til både det trivselsfremmende arbejde, forebyggelse af mobning og håndtering af mobning enten *i nogen grad*, *i høj grad* eller *i meget høj grad*:

I hvilken grad oplever du, at Skolestyrken har styrket din viden i relation til:

n = 76

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I lav grad	I meget lav grad / slet ikke	Ved ikke
Det trivselsfremmende arbejde	1 %	15 %	49 %	17 %	5 %	13 %
Forebyggelse af mobning	4 %	17 %	38 %	20 %	8 %	13 %
Håndtering af mobning	3 %	20 %	34 %	20 %	8 %	16 %

Figur 8. Lærere og pædagogers vurdering af deres faglige udbytte af Skolestyrken.

NB: Tabellen viser svarfordelingerne blandt de lærere og pædagoger, som angiver, at de har kendskab til og/eller erfaringer med Skolestyrkens værktøjer og metoder.

Endvidere peger de kvalitative data på, at det fællesskabsorienterede mobbesyn i indsatsen har vundet indpas på flere skoler og præger arbejdet med og forståelsen af mobning. En skoleleder beskriver f.eks., at der med implementeringen af Skolestyrken er kommet en ny viden omkring betydningen af fællesskaber på skolen, hvilket har ført til et fokus på at "pleje" selvsamme. Denne ændring af fokus fra individet til større fællesskaber beskrives desuden tydeligt af en resourceperson, der har faciliteret Skolestyrkens værktøj til trivselsfremme på et teammøde:



*Helt aktuelt, så sad jeg og kørte det i sidste uge, og der var en af lærerne, der rigtigt gerne ville snakke om et enkelt barn. Og det kan også godt være, at vi skal snakke om ham, men lige nu er det hele klassen. Der er værktøjet meget insisterende, **fordi præmissen er, at her taler vi ikke om det enkelte barn, her taler vi om hele klassen.** Og jeg synes også, at det er dér, hvor det er noget, man sagtens kan bruge på et teammøde til at facilitere den pædagogiske snak omkring børnene.*

- Ressourceperson

6.2 STYRKET KOMMUNIKATION OG SAMARBEJDE BLANDT FAGPERSONER

Af de kvalitative interviews fremgår det, at informanter på tværs af faggrupper oplever, at Skolestyrken bidrager til at styrke kommunikationen og samarbejdet blandt fagpersonerne. I relation hertil fremhæver en pædagogisk afdelingsleder på en af skolerne eksempelvis, at Skolestyrkens værktøjer skaber øget refleksion om arbejdet med trivsel, netop fordi man arbejder ud fra en dialogorienteret proces, der fordrer samarbejde mellem fagpersoner:



*Jeg har været med helt fra starten af og kan se, at det er et godt værktøj. Og det er både håndteringsværktøjet og det trivselsfremmende. Det trivselsfremmende er jeg helt vild med. **Man bliver tvunget til at reflektere og tænke pædagogisk og didaktisk og ikke kun praktisk...** Dets primære force er jo at finde løsningsforslag eller muligheder for, hvordan vi kan fremme trivsel i klasserne, men det udspringer jo af, at man bliver tvunget til at sætte sig ned og tale sammen, fordi det kan folk ikke gøre alene. De er nødt til at have en dialog omkring det her. Og det med at have en dialog omkring en proces synes jeg, er rigtigt fint – den måde det er bygget op på.*

- Pædagogisk afdelingsleder

I forlængelse heraf betragtes det som en stor styrke, at Skolestyrkens værktøjer er opbygget således, at alle i teams'ene bliver hørt, hvilket har positiv værdi både for trivselsarbejdet og for samarbejdet og kommunikationen blandt skolens fagpersoner i bredere forstand. Helt konkret fortæller en af de interviewede lærere eksempelvis, at hun med afsæt i Skolestyrkens metoder er blevet bedre til at lytte til sine kollegaer:



*Vi har en tendens til at snakke i munden på hinanden. Når nogen siger noget, så afføder det et eller andet hos mig... Så sidder jeg og tænker: 'Hvad er det nu lige, jeg skal huske at sige?'. Og så hører jeg sgu ikke efter, hvad de andre siger. Så **det der med, at man ved, at man har taletid og kommer hele vejen rundt, det var et element, som jeg rigtig godt kunne lide i det.***

- Lærer



*- Hvis jeg skal koge det helt ind, så vil jeg sige, at det her giver rum til struktureret refleksion. Og det er dét, der har været afgørende. At det er ikke sådan fri synsninger, men **man er faktisk tvunget til at skulle reflektere struktureret, og det giver noget helt andet end det, vi normalt har gjort i en travl hverdag.***

- Ressourceperson 1

*- **Ja, og der er ikke nogen, der er tvivl om, hvad næste skridt er, og det tænker jeg i sig selv kan være en kæmpe fordel, hvis man er en presset lærer. At man ved: "Okay, min kollega gør dét, og jeg skal have dén her samtale og skrive dén her mail."***

- Ressourceperson 2

6.3 ØGET PRIORITERING OG PROFESSIONALISERING AF TRIVSELSARBEJDET

Af interviewene fremgår det, at et væsentligt udbytte ved Skolestyrken er, at trivselsarbejdet i langt højere grad bliver prioriteret på skolerne. Flere informanter beskriver, at det brede trivselsarbejde ellers ofte er noget, der træder i baggrunden i skolernes hverdag og bliver nedprioriteret (eller endda glemt) til fordel for fagfagligt arbejde og mere akutte mobbeproblematikker. Skolestyrkens forløb og værktøjer sikrer derfor, at trivsel og forebyggelse af mobning kommer højere på skolernes dagsorden. I relation hertil fremhæves det af flere informanter, at det er en

styrke, at Skolestyrkens metoder er baseret på et solidt og forskningsmæssigt grundlag, da dette øger tiltroen til programmet og skaber en professionalisering af trivselsarbejdet.



Det er en cementering af, at vi ikke kan sige, at det ikke er nødvendigt at arbejde med trivsel... Og den er egentlig kommet ind som en professionel opmærksomhed i alle sammenhænge. De her overordnede værdier... For trivselsarbejde er måske ellers en lidt forsømt disciplin, altså sådan, forstået som en stærk faglighed. Det bliver ofte lidt 'on-the-side'.

- Skoleleder

At der er sket en professionalisering og prioritering af trivselsarbejdet, kommer desuden til udtryk ved, at Skolestyrkens kortlægningsmodel har affødt konkrete planer om at ændre og/eller justere i skolens trivsels- eller antimobbestrategi på en række skoler. Derudover svarer en række af skolelederne, at der som resultat af Skolestyrkens program er implementeret nye tiltag i skolens årshjul (se Figur 9. i afsnit 6.5). Flere informanter fremhæver desuden, at Skolestyrkens værktøjer sikrer en struktureret og praksisorienteret tilgang, der munder ud i faktiske tiltag for at forbedre trivsel eller forebygge mobning.



Mobbe[håndterings]værktøjet, der synes jeg hver eneste gang, at lærerne og pædagogerne er kommet tilbage og sagt: "Hold da kæft, et effektivt værktøj!" Og der kan man se, at der sker noget. Man finder ud af handleplaner og... Altså, det er meget effektivt.

- Ressourceperson

I relation til effektiviteten fremhæves blandt andet tidsstyringen af værktøjerne som et positivt element:



I princippet kunne vi jo have sat os sammen og snakket. Men det var jo ikke sikkert, at vi havde fundet frem til det samme. Fordi nogle gange så flyder snakken også bare, og så bliver det lidt hurtigt en sludder for en sludder. Fordi her var også tid på. Vores facilitator var også meget nøje med det. Jeg synes, at det der med at man har en rettesnor, det skal man ikke være bange for. Jeg synes i hvert fald, at man får LANGT mere ud af det, end når vi normalvis bare har siddet og talt om en klasse i et team.

- Lærer

6.4 FÆLLES UDGANGSPUNKT OG RETNING FOR TRIVSELSFREMME

I forlængelse af ovenstående pointe om, at Skolestyrken bidrager positivt til skolernes trivselsfremme i form af prioritering og professionalisering af arbejdet, gælder det også, at værktøjerne til trivselsfremme og håndtering af mobning giver skolens personale fælles udgangspunkt og retning for arbejdet.

Flere informanter påpeger således, at det er vigtigt og fordelagtigt, at der sker en strømlining af den måde, hvorpå børnene og mobbeproblematikker tilgås. En informant fremhæver det eksempelvis som en konkret styrke, at det bliver "den samme måde man reagerer på overfor problemet", da værktøjet til trivselsfremme har til formål at sikre et fælles udgangspunkt i teamsene. En anden informanter beskriver, hvordan værktøjerne har løst det typiske problem med, at trivselsarbejdet ellers ofte får en meget *ad hoc* karakter, og at man som konsekvens heraf ofte ikke får skabt klare aftaler om arbejdet fremadrettet:



Man kan jo sige, i bund og grund gør det måske ikke så meget andet end, hvad vi ville have gjort alligevel, men altså den er jo med til at strukturere sådan et forløb. Der bliver sat nogle rammer nedover, så man bedre kan huske, hvad det er, man har snakket om. Normalt når vi ville snakke om sådan nogle ting, ville ordet jo bare være frit, og så er det det. Hvis der ikke lige er nogen, der får noteret noget ned, så ved vi måske ikke, hvad vi i bund og grund fik aftalt. Så på den måde er det et godt værktøj, der kan være med til at strukturere de her samtaler.

- Lærer

Samme informant oplyser også, at han vil anbefale Skolestyrken til andre, netop fordi værktøjerne sætter faste rammer for trivselsarbejdet. En skoleleder giver endvidere udtryk for, at det er en fordel, at ikke kun skolen, men hele kommunen, får en fælles retning for trivselsarbejdet, da dette giver gode muligheder for at udveksle erfaringer og skabe gensidig inspiration på tværs af de deltagende skoler:



Det var jo det, jeg synes var det vigtigste: At komme på forkant. At sørge for, at man arbejder med trivsel efter nogle mere strukturerede og gennemprøvede værktøjer. Det synes jeg bare er rigtig vigtigt, så det ikke bare bliver nogle tilfældige ting, der bliver revet ned af hylden eller måske endda helt glemt. Det var noget af det, der fik mig til at synes, at vores skole skulle være med. At så hele kommunen gik med, det var bare en rigtig god idé. Også for os, når vi sidder i ledelsesgruppen og kan udveksle: Hvordan går det, det ene og det andet sted, med tingene?

- Skoleleder

6.5 ØGET FOKUS PÅ DET BREDE TRIVSELSFREMMENDE ARBEJDE

Resultaterne af spørgeskemaet til skolelederne viser, at Skolestyrken har medført et øget fokus på det brede trivselsfremmende arbejde samt mobbeproblematikker på flere af de deltagende skoler. Som vist i Figur 9 angiver 9 ud af 14 skoleledere, at "resultaterne af Skolestyrkens kortlægningsanalyse har medført ændringer i skolens trivsels- eller antimobbestrategi"⁸. Af de 4, der har svaret nej på spørgsmålet, har 3 konkrete planer om at gennemføre ændringer/justering inden for det næste år. Ligeledes er der på flertallet af skolerne enten allerede implementeret "nye tiltag i skolens årshjul med henblik på at skabe en skolekultur med fokus på at forebygge og bekæmpe mobning" - eller der er planer herom.

Skolestyrkens implementeringsgrad på skolerne

n = 14

	Ja	Nej	Delvist	Ved ikke
Har resultaterne af kortlægningsmodulet medført ændringer i skolens trivsels- eller antimobbestrategi?*	9	4	0	0
Har resultaterne af kortlægningsmodulet affødt konkrete planer om at ændre/justere i skolens trivsels- eller antimobbestrategi inden for det næste år?	3	1	0	0
Er der som resultat af Skolestyrken-programmet implementeret nye tiltag i skolens årshjul med henblik på at skabe en skolekultur med fokus på at forebygge og bekæmpe mobning?	6	7	0	1
Er der konkrete planer om at implementere nye tiltag i skolens årshjul med henblik på at skabe en skolekultur med fokus på at forebygge og bekæmpe mobning inden for de næste 6 mdr.?	6	1	0	1

Figur 9. Skolelederes besvarelser vedrørende Skolestyrken implementeringsgrad på skolerne.
NB. Antallet af besvarelser varierer, da spørgsmålene er betinget af svar på foregående spørgsmål.

Foruden de konkrete tiltag, indikerer de kvalitative data, at Skolestyrken på flere skoler har medført en større bevidsthed omkring mobbeproblematikker, samt hvordan programmets metoder og værktøjer kan tænkes ind skolernes handleplaner. Her to eksempler:



Jeg synes faktisk, at der bliver talt meget mere om mobning nu. Og flere reagerer hurtigere på mobning, end det egentlig var tilfældet før. Der havde vi måske et par sager, hvor vi lavede mobbehandleplaner, og så ja, det skete bare ikke. Jeg tror egentlig, at det er fordi man reagerer hurtigere på noget og tænker: 'Okay, der er et mønster her, og hvis det udvikler sig for meget, så kunne det blive...' Vi oplever i hvert fald på ledelsesgangen, at der er flere, der kommer og fremlægger noget.

- Pædagogisk afdelingsleder

⁸ Spørgsmålet er kun stillet til de respondenter, der har svaret "Ja" på spørgsmålet, om der på skolen er udarbejdet en status på skolens aktuelle trivsel, hvorfor der på dette spørgsmål kun er 13 besvarelser.



Vi har jo haft en antimobbestrategi. Og nu har vi også en handleplan, og lige nu sidder vi og kigger på den for at se, jamen altså, meget af det fungerer fint, men vi vil gerne sammenkæde det med Skolestyrken, så det ligesom stemmer overens, og vi kan bruge de processer, vi har arbejdet med i Skolestyrken, i vores handleplan.

- Pædagogisk afdelingsleder

6.6 OPSUMMERING

Samlet set indikerer evalueringens data, at Skolestyrken på flere områder er lykkedes med at nå de kortsigtede resultater, som fremgår af programmets forandringsteori, og som relaterer sig til *personalets forståelse og refleksion*. Det gælder i særlig grad målsætningerne om at øge resourcepersonernes viden om børns fællesskaber, trivsel og indsatser mod mobning, samt at skabe forståelse for og indføre fagpersonerne i materialer til trivselsfremme.

Ligeledes peger evalueringen på, at Skolestyrken på en stor del af skolerne er lykkedes med at styrke ledelsens forståelse for vigtigheden af et etablere en fremadrettet strategi for trivselsfremme, ligesom der er klare indikationer på, at det generelt er lykkedes at skabe øget refleksion omkring trivselsarbejdet blandt både ledere og ressourcepersoner på skolerne.

Når det gælder de opstillede målsætninger på mellemlang sigt (virkning i relation til personalets adfærd) er der indikationer på, at flere af ressourcepersonerne oplever styrkede handlekompetencer i forhold til at fremme trivsel og håndtere mobning. Desuden peger flere ressourcepersoner også på programmets potentiale i relation til at kunne indfri målsætningen om at skabe øget opbakning fra og samarbejde blandt kollegaer, herunder lærere og pædagoger imellem, i forhold til trivselsfremme og håndtering af mobning. De forholdsvist begrænsede implementeringserfaringer og blandede tilbagemeldinger fra lærere og pædagoger betyder imidlertid, at det endnu er for tidligt at sige, i hvilken udstrækning programmet er lykkedes med og/eller har potentiale til at indfri målsætningerne på mellemlang sigt. Det er ligeledes endnu for tidligt at sige noget om programmets virkning i relation til de opstillede målsætninger på langt sigt (virkning for elever).

7 VIRKSOMME MEKANISMER

Når det gælder spørgsmålet om, *hvorfor* programmet har været i stand til i høj grad at nå målsætningerne på kort sigt – og synes at have potentiale til at nå målsætningerne på mellemlang sigt - så peger evalueringen blandt andet på betydningen af følgende mekanismer:

Alliancen mod mobning opleves som en fagligt stærk og kompetent afsender, der samtidig har indsigt i skolernes virkelighed og konkrete behov. Det styrker tilliden til programmet og skaber positive "ringe i vandet" blandt andet i form af øget motivation hos fagpersonerne. Flere informanter fremhæver, at Alliancen mod mobnings stærke faglige ballast har stor betydning for modtagelsen af Skolestyrken, især når programmet for første gang skal præsenteres for skolerne. Derudover opleves Skolestyrkens konsulenter som særdeles kompetente, hvilket yderligere bidrager til at bekræfte det positive billede af afsenderen og øger tilliden til programmet. En af de interviewede lærere fortæller eksempelvis, at det øger hendes motivation for projektet, at det er stærke organisationer, som hun har positive tanker om, der står bag.

Skolernes vurdering af programmets relevans, indhold og vidensgrundlag er positivt. Den positive vurdering af programmets relevans og indhold bidrager yderligere til at styrke fagpersonernes motivation for at arbejde med værktøjerne, ligesom det kan være med til at overvinde en eventuel forhåndsskepsis blandt fagpersoner, som har gjort sig mindre gode erfaringer med andre eksterne indsatser. Data indikerer, at programmet og arbejdet typisk opleves som meningsfuldt og anvendeligt af de fagpersoner, som har gjort sig konkrete erfaringer med værktøjerne, hvilket bidrager til at styrke fagpersonernes lyst til at benytte programmet. Samtidig bliver denne virkning styrket ved, at programmet ifølge flere informanter skiller sig positivt ud ved at være mere brugbart og af højere kvalitet end meget af det, der ellers "*ofte bliver trukket ned over dem*". En af informanterne siger f.eks:



Vi blev ret hurtigt enige om, at for en gang skyld, var det faktisk noget, som vi tænkte, at vi kunne bruge.

- Ressourceperson

Skolestyrken skaber en samlet ramme om trivselsindsatsen, som giver konkrete resultater. Flere informanter oplever, at Skolestyrken formår at skabe en overordnet ramme for trivselsindsatsen, som giver konkrete positive resultater, fordi der blandt andet bliver skabt et fælles afsæt for det trivselsfremmende arbejde på skolen. Samtidig er det vigtigt, at brugen af værktøjerne munder ud i håndgribelige outputs i form af konkrete tiltag og aftaler, som sikrer, at det fælles ansvar bliver konkretiseret og fordelt. Disse oplevede virkninger indikerer samtidig, at det helt

overordnede "greb" i Skolestyrkens tilgang er godt og har potentiale til at skabe positive forandringer på området.

Det styrker fagpersonernes incitament, ejerskab og oplevelse af egne muligheder for at arbejde med trivselsfremme, at værktøjet er dialogbaseret og tilpasset til teammøder. At værktøjerne er udviklet til at kunne bruges på teammøder betyder, at Skolestyrkens program er tilpasset skolerens eksisterende hverdag samtidig med, at det sikrer inddragelse af en større lærergruppe, så det ikke kun er f.eks. klasselæreren, der arbejder med trivslen. Som beskrevet i afsnit 6.2 er det endvidere positivt, at værktøjerne er dialogbaserede og sikrer, at alle i de enkelte teams skal bidrage med deres perspektiver og dermed også oplever fælles ejerskab for de beslutninger, der træffes i teamet. En ressourceperson fremhæver eksempelvis, at det fremmer ejerskab, at lærerne selv har været med til at formulere problemet og fundet på løsninger mv. Ressourcepersonen mener i forlængelse heraf, at værktøjet skaber større incitament og inddragelse blandt lærerne:



At lærerne selv vælger skaber noget mere empowerment, fordi man ikke har siddet og fået hældt en masse gode råd i hovedet, som man kan vælge at tage med videre eller lade være. Men at man har arbejdet sig igennem, fået nogle temakort, det giver en anden effekt ude i praksis.

- Ressourceperson

Programmets fokus på det forebyggende og brede arbejde med trivsel og mobning vinder genklang hos ledere og ressourcepersoner. Flere informanter ser det som positivt, at Skolestyrken er med til at dreje fokus fra akut håndtering af mobning, til forebyggelse af mobning og forbedring af almen trivsel. Denne tilgang vinder tilsyneladende særligt genklang hos ledere og ressourcepersoner. Lærernes vurdering af det brede forebyggende fokus er imidlertid mere blandet, da nogle lærere f.eks. giver udtryk for, at de fortsat ønsker at prioritere deres tid på opgaver relateret til den daglige drift eller det fagfaglige, så længe der er ikke er akutte trivselsproblemer.

Opbakning og støtte fra skoleledelsen. Ledelsens støtte og opbakning fremhæves af flere informantgrupper som en vigtig forudsætning for programmets succes. Det skyldes blandt andet, at ledelsen kan sikre prioritering, afsætning af tid og vikardækning, hvilket blandt andet gør, at barrieren for lærernes deltagelse mindskes. Af fritekstkommentarer i spørgeskemaerne fra uddannelsesdagene fremgår det eksempelvis, at ressourcepersonerne anser både ledelsens og de øvrige kollegaers opbakning som afgørende for, at Skolestyrken implementeres og forankres på skolerne.

Når skolelederne samtidigt generelt vurderer Skolestyrkens program meget positivt, skabes gode forudsætninger for, at de fornødne organisatoriske og strukturelle rammer er til stede. En af lærerne siger f.eks.



Det, jeg har lagt mærke til, det er, at der lige pludselig er blevet tid til, at vi kunne arbejde med det. At det har været nemt at få vikar, at det har været nemt at have en vejleder på. At der i hvert fald er nogen, der gerne vil køre det her projekt igennem og har holdt fast i at skulle mødes igen og har indkaldt. At det ikke har været os som lærere, der skulle gøre det. Og det, synes jeg, har været meget rart.

- Lærer



8 OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

I det følgende gennemgås nogle opmærksomhedspunkter i relation til potentielle udviklingsmuligheder og barrierer for Skolestyrkens implementering og forankring fremadrettet.

Fastholdelse af momentum. Covid-19 har i betydelig grad udfordret kontinuiteten i programmets implementering i den evaluerede periode. Flere informanter peger således på, at de uhenigtsmæssige lange perioder mellem aktiviteter har betydet, at det har været vanskeligt for resourcepersoner at huske den tilegnede viden. Ligeledes opleves det, at den manglende kontinuitet har gjort det vanskeligt at fastholde og følge op på iværksatte tiltag og initiativer, hvorpå oplevelsen flere steder er, at de er "gledet ud". Det er derfor afgørende, at man fastholder og udnytter det momentum, der opstår på skolerne i starten af forløbet for at sikre den videre implementering og forankring af Skolestyrken

Selvom Covid-19 i den undersøgte periode har været en uventet *force majeure* begivenhed, kan det ikke udelukkes, at dette og/eller andre forhold også fremadrettet kan vise sig som udfordringer i relation til at fastholde momentum. Flere informanter gør f.eks. opmærksom på, at skoleverdenen ofte er genstand for nye projekter og programmer mv., hvilket betyder, at mange programmer forholdsvis hurtigt bliver erstattet af nye. På denne baggrund kan det være relevant for Alliancen mod mobning at være opmærksom på denne risiko og at overveje, hvad der fremadrettet kan gøres for at fastholde momentum, herunder f.eks. gennem tilbud om løbende genopfriskning af Skolestyrken for resourcepersoner eller lign.



*Nej, jeg kunne sgu godt bruge en genopfriskning, hvor man lige tog det helt kort, det var det her, det handlede om, og det var sådan her osv. Det kunne jeg sgu godt bruge, men **det er fordi, at det har været strakt over enorm lang tid, og vi nåede aldrig at få ordentlig lov til at bruge det.***

- Ressourceperson

Projektræthed. Data indikerer, at en potentiel barriere for Skolestyrken (og andre skolerettede programmer) er, at mange fagpersoner oplever en mæthedss fornemmelse i relation til nye projekter og initiativer. Oplevelsen blandt mange er, at de ofte skal sætte sig ind i nye programmer, projekter og metoder, som alligevel hurtigt erstattes af andre.

Projektrætheden kan potentielt medføre skepsis og manglende motivation overfor ethvert nyt program, herunder også Skolestyrken. Her er et par eksempler:



'Nå, nå', tænker jeg. 'Ja, ja, der er endnu en, der har fået en god idé her. Der er endnu en, der har lavet et stykke værktøj. Der er endnu en, der har tænkt noget og skal tjene nogle penge på det. Fint'. Altså, sådan får jeg det. Og derfor bliver jeg tung at få hevet igennem.

- Lærer



Jeg tror jeg også, at [forbeholdet] handler om, at vores erfaring igennem mange år på skolen siger os, at vi får noget, og vi bliver virkelig begejstret for det, og så måske ikke næste år, men I HVERT FALD næste år igen, så kommer der noget nyt. Som også kræver tid. Som også kræver investering. Og så står man lidt der: "Nå, men det er også godt. Det nye her skal vi lige lære". Og så lige pludselig, så er det gledet væk. Det er i hvert fald min personlige erfaring.

- Ressourceperson

Data indikerer desuden, at nogle lærere kan have tendens til at opleve programmer som Skolestyrken, som en implicit kritik af deres praksis, da de har en oplevelse af, at trivselsfremme og mobbeproblematikker er noget, de selv kan håndtere. En af ressourcepersonerne oplever f.eks. denne barriere på følgende vis:



Det er den 'privatpraktiserende lærer', som man har forsøgt i rigtig mange år at gøre op med. Og der er rigtigt mange lærere, som stadig oplever [vejledning] som en kritik i stedet for en hjælp til dem og deres elever. Så det er jo også sådan en mental ting, der er i hele lærergerningen, at: 'Du skal ikke kritisere mig, og vi har alle sammen ret til at gøre det på præcis den måde, vi mener er den bedste, bum færdig!'. Det betyder nok også, at man er mere skeptisk overfor, at 'nu kommer de igen og fortæller mig, hvad jeg skal gøre... at jeg skal gøre noget om i min praksis og fortælle mig, at jeg ikke er god nok'. Det er jo sådan: 'Nej, jeg prøver at hjælpe dig!' Men det er ikke sådan, det bliver taget ind for 70 % af vores kollegaer. Så jeg tror, det er en kulturændring, vi skal have.

- Ressourceperson

Erfaringer med værktøjet er afgørende for at få lærerne med ombord i Skolestyrken. Som nævnt ovenfor kan der være forskellige barrierer for at sikre en forankring af Skolestyrken blandt alle lærerne på de enkelte skoler. Data indikerer dog samtidig, at tilbagemeldingerne fra lærerne i højere grad er positive, hvis de selv har gjort sig erfaringer med at benytte værktøjet. Det fremgår både af data fra lærerne selv og af ressourcepersonernes tilbagemeldinger på deres oplevelser med at facilitere Skolestyrken i teams.

I forlængelse heraf kan det overvejes, hvordan det bedst muligt kan sikres, at så mange lærere som muligt får afprøvet værktøjerne i praksis, og at barrieren for at deltage mindskes mest muligt. Her indikerer evalueringen blandt andet, at arbejdet med praksisfortællingerne i sin nuværende form muligvis kan være en hæmsko for visse lærere. Data viser således, at mange lærere ikke når at få lavet praksisfortællingerne, inden de skal benytte værktøjet. Der angives flere mulige årsager hertil, herunder at det er svært at finde tid, og at det kan opleves som sårbart for den enkelte lærer, idet praksisfortællingerne kan udstille egne svagheder. Herudover efterspørger flere informanter – blandt såvel lærere som ressourcepersoner - en tydeligere model for, hvad en praksisfortælling kan og skal være og indeholde, idet det for flere er uklart.

Relevans for udskolingen. De kvalitative data indikerer, at der i udskolingen kan være en oplevelse af, at Skolestyrken er mindre relevant, idet en del udskolingslærere har et stærkt fagfagligt fokus og primært er optaget af at gøre eleverne klar til eksamen. I forlængelse heraf er der også enkelte lærere, som giver udtryk for, at de oplever mobning som en problematik, der i overvejende grad er "et overstået kapitel" i de ældste klasser, hvorfor arbejdet hermed ikke synes udpræget vigtigt i deres optik. Dette indtryk skal dog læses med et vist forbehold, da evalueringens data specifikt om udskolingen er begrænset.

Såfremt der er tale om en reel barriere for implementering blandt lærere i udskolingen kan Alliancen mod mobning med fordel overveje, hvordan den bedst kan adresseres og overvindes. Det kan i denne forbindelse overvejes, om der behov for at styrke formidlingen af, hvorfor Skolestyrken også er vigtig og relevant for udskolingen, herunder om der er behov for materiale, der specifikt adresserer problematikker, som er relevante for udskolingen, herunder f.eks. hvordan stress og præstationsangst påvirkes af de sociale dynamikker i klassen.



Nu er vi over det værste med corona, i hvert fald med hensyn til restriktioner, men eksamen og trækning af fordybelsesområder og pensumlister osv., det banker virkelig på nu, og så er det dét, man har fokus på, og ikke et eller andet spil om noget mobning. For jeg vil ikke sige, at vi ikke kan have nogle konflikter nogle gange eller nogle udfordringer, men i 9. klasse, der mobber man altså ikke hinanden mere. Der er det ligesom slut.

- Lærer

Allokering af tid og sikker koordinering

Evalueringen har vist, at modellen for Skolestyrkens implementeringsforløb overordnet set er velfungerende samt at de involverede aktører – herunder særligt skoleledere og ressourcepersonerne – er særdeles tilfredse med både indhold, kvalitet og formidling af forløbet. Men arbejdet er ikke gjort ved implementeringsforløbet, for det er skolernes *fremadrettede trivselsarbejde*, der skal sikre en skolehverdag kendetegnet ved trygge fællesskaber, ligeværdig deltagelse og mindre mobning.

Forankringen af programmet er derfor afgørende, og det er evaluators vurdering, at den potentielle største udfordring for Skolestyrkens vellykkede forankring på skolerne er *tiden*. 'Tiden' skal forstås både som *den allokerede tid* i fagpersonernes hverdag til at arbejde med Skolestyrkens metoder, såvel som den mere langsigtede strategiske investering *over tid*. I relation til det sidste, og som tidligere beskrevet, fordrer Skolestyrken, som en helskoleindsats, at alle aktører omkring børnene involveres i at fremme trivsel og forebygge og håndtere mobning. Et så omfattende program med mange forskellige interessentgrupper stiller krav til, at skoleledelsen på de involverede skoler satser og investerer langsigtet i programmet og undlader at erstatte Skolestyrken med et nyt trivselsprogram om få år. Særligt fremhæves det af ressourcepersoner, at ledelsens opbakning og prioritering i denne retning er væsentlig, da den kan være med til at skabe rutine og fastslå, at "sådan gør vi her på skolen", og således forsikre lærerne om, at Skolestyrken er kommet for at blive.

I relation til det første - den allokerede tid i fagpersonernes hverdag - så er Skolestyrken udviklet med øje for skoleverdenens travlhed således, at arbejdet med Skolestyrken gennemføres på eksisterende teammøder. Mens dette til dels letter den tidsmæssige udfordring, så peger evalueringen på, at nogle lærere ikke desto mindre oplever, at "tiden tages fra noget andet", og at programmet dermed kan opleves som en "ekstraopgave", hvorved motivationen mindskes. Evalueringens data kan ikke give et entydigt billede af, hvor stor denne udfordring reelt er. På baggrund af evalueringens kvalitative data er det dog evaluators vurdering, at udfordringen fortrinsvist gør sig gældende på skoler, hvor der ikke er en stærk kultur for teammøder ligesom skoleledelsen opbakning – eller mangel på samme – kan spille en rolle heri. Herudover er det evaluators vurdering, at en sikker koordinering med fastlæggelse af aktiviteter i skolernes årshjul herunder med øremærkning af teammøder specifikt til arbejdet med Skolestyrken kan bidrage til at styrke implementeringen såvel som den mere langsigtede forankring af programmet på mange skoler. På efterfølgende side beskrives to forskellige forankringsmodeller for Skolestyrken der tager afsæt i hver deres skolevirkelighed.

Ét program: To forankringsmodeller

Som beskrevet i afsnit 3.2 afsluttes implementeringsforløbet med et forankringsmøde, hvor skolen bistået af Skolestyrkens konsulenter fastlægger planen for den fremadrettede forankring af programmet. Dette kan gøres på forskellige vis afhængig af skolens ressourcer og organisatoriske strukturer. På disse to pilotiskoler ses forskellige tilgange til forankring af programmet:

På Skole A indgår Skolestyrken i trivselsarbejdet i skemalagte rul, og disse er fastlagte i skolens årshjul, så alle lærere ved, hvornår der afholdes teammøder med fokus på Skolestyrken, hvornår der afprøves tiltag i teams'ene, og hvornår der evalueres. De interviewede lærere på denne skole udtrykker stor tilfredshed med strategien, som sikrer, at der på forhånd er allokeret den nødvendige tid til arbejdet med Skolestyrken. Samtidig oplever de, at ledelsen på denne måde udtrykker, at trivselsarbejdet prioriteres højt. Lærerne peger på, at netop disse to faktorer - tilstrækkeligt og på forhånd allokeret tid samt tydelig ledelsesmæssig opbakning - er afgørende for vellykket forankring af programmet. Samtidigt indikerer interviewene, at der generelt er stor opbakning til Skolestyrken både hos ledelse og lærere; det sidste gælder både de lærere, der lod sig interviewe, men også den øvrige lærerstab er - ifølge informanterne - særdeles motiverede for programmet. Skolelederen på denne skole fortæller, at skolen har en dedikeret personalegruppe, der udviser stor lyst til at udvikle, hvilket vurderes at være essentielt for implementering af projektet.

På Skole B udfordres implementering og forankring af programmet af, at skolen ikke har en stærk kultur for teammøder. Ressourcepersonerne på skolen fortæller, at det er vanskeligt at samle lærerne til teammøder, og dette bekræftes af lærere, der fortæller, at dette skyldes, at der generelt er relativt lidt teamsamarbejde. Den begrænsede kultur for teammøder betyder, at der ikke er en organisatorisk ramme inden for hvilken, facilitering af Skolestyrkens værktøjer naturligt kan finde sted. Tiden skal findes et andet sted, og såvel lærere som resourcepersoner giver udtryk for bekymringer relateret til tidsforbruget forbundet med programmet. Netop derfor har skoleledelsen fokus på at gøre forløbet "så smidigt som muligt", og der er her tale om en mere frivillig tilgang, som ligger fint i tråd med flere af informanterne, som vurderer at en obligatorisk model ville være uhensigtsmæssig og demotiverende. Samtidig indikerer interviews med både ledelse og resourcepersoner, at der på denne skole ses en mere blandet modtagelse af indsatsen blandt lærerne, som tillige omfatter modstand på enkelte årgange. Dog oplever ledelsen, at modstand mod nye tiltag - det være sig Skolestyrkens eller andre - er en naturlig udfordring, der også tjener til at skærpe ledelsens praksis.

Ovenstående tegner et billede af to relativt forskellige skoler, særligt hvad angår den valgte forankringsstrategi samt de organisatoriske rammer, som Skolestyrken løftes ind i. Samtidigt tyder evalueringens data på relativt store forskelle på personalegruppernes engagement og motivation for programmet på de to skoler. Det er for tidligt at sige noget entydigt om de mere langsigtede effekter af de respektive forankringsstrategier. Evalueringens resultater tyder dog på, at fastlæggelse af Skolestyrkens aktiviteter i skolens årshjul (som på Skole A) skaber strukturelle rammer omkring trivselsarbejdet, som for det første vidner om, at ledelsen prioriterer trivselsarbejdet og for det andet betrygger personalet i, at der på forhånd er allokeret tid til arbejdet, som derfor ikke opleves som "en ekstraopgave". Det er evaluators klare indtryk, at dette kan bidrage til at styrke motivation og den positiv indstilling hos lærerstaben, som på sin side kan bane vejen for en mere systematisk og effektiv forankring af programmet.

Dermed ikke sagt, at en mere organisk og frivillig strategi ikke også kan være virksom – og måske nødvendig - særligt på skoler, hvor der af forskellige årsager kan være en stærkere tilbøjelighed til modstand mod nye tiltag. Blot at indsatsen med en sådan tilgang kan være længere om at finde forankring og dermed kan være mere sårbar overfor udfasning eller helt at blive erstattet af en anden metode eller projekt.

9 DATAGRUNDLAG OG METODE

Det samlede datagrundlag for nærværende rapport udgøres af data indsamlet i forbindelse med evalueringen af Skolestyrken fra juni 2019 til marts 2022. Data består hovedsageligt af kvalitative data i form af en lang række interviews og observationer. Derudover indgår også spørgeskemaer besvaret af henholdsvis skoleledere, ressourcepersoner og lærere og pædagoger.

Data er indsamlet på såvel pilotskoler (3 skoler) som implementeringsskoler (18 skoler). Det skal i denne forbindelse bemærkes, at implementeringsforløbene på pilotskolerne er kendetegnet ved, at programmets værktøjer og materialer på tidspunktet for implementeringen fortsat var under udvikling. Forløbene på hhv. pilot- og implementeringsskoler er derfor ikke sammenlignelige 1:1, hvorfor også evalueringens kvantitative data fortrinsvist er indsamlet på implementeringsskoler.

9.1 DATAINDSAMLING

Evalueringens samlede datagrundlag udgøres af:

1 evalueringsworkshop

Workshoppen er afholdt i juni 2019 med formål om at kvalificere udarbejdelsen af en programteori med inputs fra projektteamsene. Workshoppen er faciliteret af Als Research og med deltagelse af repræsentanter for Skolestyrkens projektteams og -ledelse.

3 interviews med repræsentanter for Skolestyrkens projektteams

17 observationer af projektaktiviteter

I alt er der gennemført 49 timers observationer fordelt på 6 forskellige aktiviteter. Observationerne er foretaget på 3 pilotskoler i perioden august 2019 - februar 2020. Konkret har evaluator observeret følgende aktiviteter:

- 1 observation af forberedelsesmøde
- 3 observationer af elevproces
- 3 observationer af fælles opstartsmøde
- 3 observationer af møde om aktionsplan
- 6 observationer af uddannelsesdage 1,2 og 3
- 1 observation af opsamlingsmøde med ledelse

47 interviews med aktører på skolerne

I alt har 111 informanter deltaget i interviews. Disse fordeler sig på både pilot- og implementeringsskoler. Der er gennemført følgende:

- 9 gruppeinterviews med elever fordelt på 3 pilotiskoler
- 10 interviews med skoleledere fordelt på 5 implementeringsskoler og 5 pilotiskoler
- 6 gruppeinterviews med lærere fordelt på 2 pilotiskoler (5 interviews) og 1 implementeringsskole (1 interview)
- 12 individuelle interviews med lærere fordelt på 2 pilotiskoler (8 interviews) og 2 implementeringsskoler (4 interviews)
- 1 interview med en pædagog (implementeringsskole)
- 7 gruppeinterviews med ressourcpersoner fordelt på 3 pilotiskoler 4 implementeringsskoler
- 2 individuelle interviews med ressourceperson på pilotiskole (informanten er interviewet 2 gange)

4 spørgeskemaer

De kvantitative data, der ligger til grund for nærværende rapport er indsamlet på implementeringsskolerne. De anvendte spørgeskemaer er:

- **1 spørgeskema om kompetenceudviklingen (målrettet kommende ressourcpersoner)**
Deltagerne på uddannelsesdagene har besvaret spørgeskemaet på papir efter endt uddannelsesdag, og besvarelser er efterfølgende indtastet hos evaluator. Evaluator er ikke bekendt med det samlede antal af deltagere på uddannelsesdagene, og der kan derfor ikke angives en svarprocent. Der er opnået i alt 337 besvarelser fordelt på 3 uddannelsesdage på 17 implementeringsskoler. Data er rensset således, at der alene er medtaget besvarelser fra respondenter, der angiver at være eller forventer at være ressourceperson på deres skole. Datagrundlaget udgøres herefter af:
 - o 139 besvarelser fra ressourcpersoner på Uddannelsesdag 1 (Trivselsfremme) fordelt på 13 skoler
 - o 46 besvarelser fra ressourcpersoner på Uddannelsesdag 2 (Opfølgning med teams) fordelt på 7 skoler
 - o 65 besvarelser fra ressourcpersoner på Uddannelsesdag 3 (Håndtering af mobning) fordelt på 12 skoler

I denne rapport er data lagt sammen på tværs af uddannelsesdagene med henblik på at opnå datavolumen. Analyser af resultaterne viser ikke nævneværdige forskelle i svarfordelingerne for de enkelte uddannelsesdage.

- **1 spørgeskema til skoleledelse**
Spørgeskemaet er sendt digitalt til skoleledere på 18 implementeringsskoler. Der er opnået 14 besvarelser, hvilket giver en svarprocent på 78 %. Spørgeskemaet har været tilgængelig i perioden 11. januar – 3. februar 2022. Der er i forbindelse med en statusafrapportering i foråret 2021 sendt et spørgeskema til skoleledere på 3 pilotiskoler.

Disse data er ikke medtaget i denne rapport, da implementeringsforløbene på hhv. pilot- og implementeringsskoler ikke er 1:1 sammenlignelige.

- **1 afsluttende spørgeskema til ressourcepersoner**

Spørgeskemaet er sendt digitalt til skoleledere på 17 implementeringsskoler med anmodning om at videresende det til skolens ressourcepersoner. Der gøres her opmærksom på, at én af implementeringsskolerne har været fritaget for enkelte af dataindsamlingsaktiviteterne, da skolen har givet udtryk for at være under stort pres. Der er opnået 53 fuldebesvarelser fordelt på 11 skoler. Da evaluator ikke er bekendt med det samlede antal ressourcepersoner på skolerne, kan der ikke angives en svarprocent. Spørgeskemaet har været tilgængelig i perioden 26. januar – 28. februar 2022.

- **1 spørgeskema til lærere og pædagoger**

Spørgeskemaet er sendt digitalt til skoleledere på 17 implementeringsskoler med anmodning om at videresende det til skolens lærere og pædagoger. Spørgeskemaet er besvaret fuldt af 134 lærere og pædagoger fordelt på 10 skoler. Da evaluator ikke er bekendt med det samlede antal lærere og pædagoger på skolerne, kan der ikke angives en svarprocent. Spørgeskemaet har været tilgængelig i perioden 26. januar – 28. februar 2022.

9.2 FORBEHOLD FORBUNDET MED DATA

Der må gøres opmærksom på, at en stor del af data er tilvejebragt i kølvandet på en særdeles usædvanlig Covid-19-epidemi med både nedlukninger og hjemsendelser af skolerne. Dette har påvirket både mængden og kvaliteten af den indsamlede data.

Covid-19 har hovedsageligt påvirket datagrundlaget ved, at skolernes forløb med Skolestyrken har været præget af nedlukninger og hjemsendelser. Som følge heraf er flere forløb blevet afbrudt undervejs eller udskudt, og skolerne har i mindre grad end forventet nået at gøre sig erfaringer med at benytte Skolestyrkens værktøjer og metoder i praksis. Skolernes erfaringer skal derfor ses i lyset af, at forankring af programmet på skolerne har været stærkt påvirket af nedlukning, omlægning til onlineundervisning mv.

Covid-19 har desuden haft betydning for mængden af data, det har været muligt at indsamle. Det har således været vanskeligt at få aftaler om interviews med skolerne på plads, da de i forbindelse med genåbningen efter Covid-19 har oplevet at være meget pressede. Derudover formodes det også, at Covid-19 har påvirket antallet af besvarelser – særligt fra lærere og pædagoger – i spørgeskemaerne. På baggrund af en rundringning til skolerne er det evaluators indtryk, at mange lærere og pædagoger har valgt ikke at besvare spørgeskemaet på grund af

manglende erfaringer med Skolestyrken. Det relativt begrænsede antal besvarelser betyder formentlig også, at spørgeskemabesvarelserne ikke er repræsentative.

I relation til de digitale spørgeskemaer til ressourcepersoner og lærere/pædagoger bemærkes det, at der er et relativt stort antal skoler, hvorfra der ingen besvarelser er; på spørgeskemaet til ressourcepersoner foreligger der ingen besvarelser fra 6 skoler, og på spørgeskemaet til lærere/pædagoger foreligger der ingen besvarelser fra 7 skoler⁹. Det bør derfor understreges, at de tilvejebragte data giver et indblik i Skolestyrkens udbredelse *på de skoler, som har valgt at besvare spørgeskemaet*.

Samtidigt vidner de kvantitative data om, at der blandt lærere og pædagoger på implementeringsskolerne er relativt sparsomt kendskab til og praksiserfaringer med Skolestyrkens værktøjer og metoder. Evalueringens muligheder for at belyse indsatsens eventuelle virkning for denne målgruppe - forstået bl.a. som styrket viden, refleksion og handlekompetencer - har derfor været stækket af målgruppens begrænsede erfaringsgrundlag. Det samme gør sig gældende for elevmålgruppen: Når flertallet af de adspurgte lærere og pædagoger endnu ikke har arbejdet med programmets værktøjer og metoder i klasser og på skolen, kan evalueringen ikke belyse, om og i givet fald hvordan programmet virker for eleverne.

I relation til datas repræsentativitet skal det endvidere påpeges, at en vis bias kan forventes at gøre sig gældende i interviewene med lærere og pædagoger. De lærere og pædagoger, der er blevet interviewet, er blevet udvalgt, da de netop har erfaringer med Skolestyrken. Dermed kan informanterne ikke siges at være repræsentative for lærere og pædagoger på skolerne generelt.

⁹ Dette til trods for, at der er udsendt flere skriftlige påmindelser samt gennemført en rundringning til de skoler, der ikke har besvaret spørgeskemaerne.

