



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Projekt fastholdelse gennem Social Bæredygtighed på EUD (PSB)

Tradium

Marts 2026

Version: 1.0

Projektnummer	025
Version	1.0
Udgivelsesdato	17.03.2026
Udarbejdet af	ESP
Kontrolleret af	SR

INDHOLD

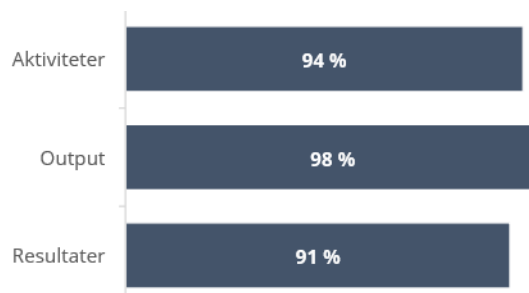
1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	7
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på aktiviteter.....	7
3.3 Status på programfastsatte output.....	9
3.4 Status på programfastsatte resultater.....	9
4. Projektets implementering.....	11
4.1 Input.....	11
4.2 Rekruttering.....	12
4.3 Virkemidler.....	13
4.4 Outcome & effekt	14
4.5 Forankring.....	16
4.6 Monitorering og opfølgning.....	17
5. Anbefalinger og læring.....	19

1 Resumé

Status på projektets indikatorer

Projektet har ved slutevalueringen opnået ca. 94 % af de opstillede måltal. Overordnet set har projektet opnået en fremgang på 57 procentpoint fra midtvejs-evalueringen til slutevalueringen, på tværs af dets måltal.

Projektet fik en god start, og fremdriften gennem resten af projektperioden har været yderst tilfredsstillende. Det er i høj grad lykkedes projektet at engagere elever, undervisere og ledere til at deltage i de planlagte trivsels- og fastholdelsesaktiviteter.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal

Input 	Rekruttering 
Det er vores vurdering, at Tradium som operatør-team har været helt centralt for projektets gennemførelse. Deres kompetencer og vedholdenhed har været nødvendige for at drive et partnerskab mellem 11 skoler. Erfaringerne viser, at det har taget tid at få skolerne til at arbejde sammen, og at det har krævet en vedholdende indsats at fastholde samarbejdet. En læring fra projektet er, at projektlederrollen kræver en tydeligere afstemning af mandat internt i egen organisation, så de har den nødvendige ledelsesopbakning til at træffe beslutninger i projektledermøderne.	Det er vores vurdering, at det ligesom ved midtvejsevalueringen har været vanskeligt at rekruttere de undervisere, der har haft størst modstand mod at deltage i kompetenceforløbene. Rekrutteringen er i høj grad sket ud fra, hvem der havde tid og selv ønskede at deltage, og dermed har forløbene ikke altid ramt de undervisere, hvor indsatsen potentielt kunne have haft størst effekt. Til gengæld har mikromålingerne engageret nogle af de undervisere, som i starten var skeptiske.
Virkemidler 	Outcome & effekt 
Slutevalueringen viser, at mikromålingerne har fungeret særdeles godt og været et centralt virkemiddel i projektet. Målingerne har skabt et tydeligt fokus på trivsel, givet eleverne et talerør og styrket den pædagogiske dialog på skolerne. Samtidig vurderer vi, at der er potentiale i at sammentænke de fem aktiviteter i endnu højere grad, da forbindelsen mellem aktiviteterne ikke har været tydelig for alle undervisere og projektledere. De peger f.eks. på, at kompetenceudviklingsforløbene i højere grad kunne understøtte de resultater, der fremkommer i mikromålingerne.	Eleverne har gennem mikromålingerne fået et talerør, hvor de udtrykker udfordringer og frustrationer, som ellers ikke ville være opdaget. Det har gjort det lettere for underviserne at handle på konkrete behov. Både projektholder, projektledere og undervisere oplever styrket elevtrivsel, bedre klassefællesskaber og en tættere relation mellem elever og undervisere.
Forankring 	Monitorering 
Vi vurderer, at skolerne er godt i gang med forankringen af PSB. Aktivitetsforankringen ligger hos skolerne selv, og de beslutter lokalt, hvilke elementer fra PSB de ønsker at videreføre. De fleste skoler fortsætter trivsels- og fastholdelsesaktiviteterne, og næsten alle viderefører arbejdet med mikromålinger i forskelligt omfang. Derudover er der skabt vidensforankring gennem en pixi-udgave til nye lærere.	Det er vores vurdering, at operatørteamet har været gode til at skabe vedholdenhed. En læring er, at administrationen har været håndteret forskelligt på skolerne, hvilket peger på et behov for tættere opfølgning på controllerne i fremtidige lignende indsatser. Endelig viser projektet, at operatørrollen kræver, at man bevidst træder ud af egen organisations perspektiv og ind i en neutral projektlederrolle.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

Projekt Fastholdelse gennem Social Bæredygtighed på EUD (PSB) skal inkludere og fastholde udsatte elever på GF1 og GF2.

I projektet deltager 11 af Region Midtjyllands største erhvervsskoler, som samlet repræsenterer 72 % af EUD-eleverne i regionen. De har indledt et samarbejde om at udvikle metoder, der øger elevernes trivsel og øger gennemførelsesraten på deres uddannelser. Projektet har fokus på:

- Håndholdte forløb og overgangsstøtte
- Digital trivsel
- Inkluderende fællesskaber
- Virksomhedsrelationer
- Faglig, kulturel og social dannelse

Projektet består af fem hovedaktiviteter: 1) fællesaktiviteter for partnere, 2) øget fastholdelse på GF1, 3) øget trivsel på GF1, 4) øget fastholdelse på GF2 og 5) øget trivsel på GF2. Den første hovedaktivitet rummer både kompetenceudviklingsforløbene og mikromålingerne. Kompetenceudviklingsforløbene består af fem erhvervspædagogiske forløb for undervisere og ledere, som b.la. har fokus på klasserumsledelse, relationskompetencer og generationsforståelser. Det er Nationalt Center for Erhvervspædagogik (NCE), der står for selve undervisningen, mens skolerne selv udvælger undervisere fra forskellige afdelinger og uddannelser, som de sender afsted. Derudover består hovedaktiviteten af mikromålinger, hvor elevernes trivsel monitoreres 3-5 gange pr. halvår. Mikromålingerne indsamles netop i de kritiske faser i uddannelsen, hvor især sårbare elever kan være i fare for at falde fra, og giver dermed skolerne et datagrundlag at reagere på.

De fire resterende hovedaktiviteter dækker over udvikling af forskellige trivsels- og fastholdelsesrettede aktiviteter på hhv. GF1 og GF2. Det kan f.eks. være preboarding-forløb, styrkelse af elevinddragelse eller udvikling af attraktive studiemiljøer.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Tadium
Sagsbehandler	Linda-Victoria A. H. Leander
Finansieringskilde	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde	Uddannelse til Alle (ESF 2.2)
Samlet budget	DKK 32,7 mio.
Bevillingsperiode	01.06.2022 – 31.12.2025

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	- Budget: 32,7 mio. DKK - Partnere: Regionens 11 største erhvervsskoler, som samlet repræsenterer 72 % af EUD-elever i Region Midtjylland. Alle partnere er lige bundet af fælles gennemførelse, måltal og resultatmål.
Hovedaktiviteter (Virkemidler)	Kompetenceudvikling for EUD-undervisere og EUD-ledere på de 11 erhvervsskoler: Der udvikles moduler med fokus på bl.a. kontaktlæreruddannelse for EUD, pædagogisk onboarding af nye (fagfaglige) EUD-undervisere, virksomhedsfaglig onboarding af merkantile EUD-lærere, værktøjer til relationskompetence og generationsforståelse for undervisere; ledelsesværktøjer til en pædagogisk dialog ind i social bæredygtighed. Anonyme mikromålinger på individniveau (StudentPulse) minimum 3 gange per halve år mhp. at tage trivselstemperatur på uddannelser, så indsatser kan målrettes disse. Operatørteamet besluttede, at alle skoler skulle køre med 5 pr. halvår det første år. Det blev dog nedjusteret til, at kun tre af målinger var obligatoriske, da nogle skoler syntes det var for mange målinger. Øget fastholdelse på GF1: Preboardingaktiviteter, onboardingaktiviteter, dannelsesaktiviteter og virksomhedsaktiviteter. Øget fastholdelse på GF2: Fælles inkluderende overgangsaktiviteter til GF2 mv.; Overgangsaktiviteter for unge voksne, dannelsesaktiviteter samt virksomhedsaktiviteter. Øget trivsel på GF1 og GF2: Inkluderende fællesskaber, digital trivsel, øget elevinddragelse samt attraktive uddannelsesmiljøer.
Output	- Der er udviklet 4 målrettede erhvervspædagogiske forløb med samlet 220 deltagende undervisere, og to lederspædagogiskforløb: et til uddannelsesledere og et til uddannelseschefer med 70 deltagende ledere. - Trivselsdata fra elever på de 11 skoler. - I alt 21 aktiviteter/modeller til fastholdelse på GF1 og 14 forskellige aktiviteter/modeller til fastholdelse på GF2 – alle udviklet i samarbejde mellem 2 eller flere skoler. - I alt 4 aktiviteter/modeller målrettet trivsel på GF1 og 4 målrettet trivsel på GF2. Samlet 4.500 deltagende elever.
Outcome	Se afsnit 4.4.

Indhold	Aktiviteter
Effekter <i>(ikke programspecifikke resultater)</i>	▪ Løfte niveauet for fastholdelse (og dermed gennemførelse) på GF1 og GF2 i Region Midtjylland. Fastholdelse af 246 'afbrudselever' på GF1 og 898 på GF2 over 3 år ift. baseline 2020/21. ▪ Den årlige, nationale elevtrivselsundersøgelse (ETU) forbedres frem mod projektets afslutning (i 2025) for de berørte skoler med 0,25 point på 0-5-skalaen. ▪ 27 af de udviklede modeller forventes at være i anvendelse 6 mdr. efter projektafslutning. ▪ På sigt øget andel af faglærte, så regionens virksomheder kan få kvalificeret arbejdskraft.

I nedenstående tabel præsenterer vi kort de primære målsætninger for den annoncering, som projektet har fået bevilliget tilsagn gennem. Tabellens indhold er vores fremstilling på baggrund af annonceringsmaterialet.

Tabel 2: Formål med annonceringen

Indhold	Fra evalueringsoplægget
Formål med annonceringen <i>Herunder den problemstilling annonceringen skal bidrage til at løse samt de forventede effekter af projektet.</i>	▪ At arbejde med gode uddannelsesmiljøer for at tiltrække og fastholde de unge. ▪ At styrke den sociale og faglige trivsel gennem helhedsorienterede indsatser. ▪ At skabe gode faglige og sociale fællesskaber. ▪ At opfange mistrivsel hos de unge tidligere og reagere med indsatser, der øger fastholdelsen.
Kritiske antagelser i effektkæden <i>Hvilke forhold påvirker særligt, om projektet vil bidrage til de ønskede effekter?</i>	▪ Øget trivsel fører til bedre fastholdelse på uddannelsen. ▪ Undervisere og ledere får nye kompetencer, som de faktisk bruger, og som gør en forskel i undervisningen. ▪ Aktiviteterne skaber fællesskaber, der påvirker elevernes trivsel positivt. ▪ Mikromålingerne giver mulighed for tidlig opsporing af mistrivsel, så relevante indsatser kan sættes i gang.

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews. Der er ikke gennemført interviews med alle 11 erhvervsskoler, men med et udvalg af dem. Datagrundlaget består af ét interviews med projektholder, to fokusgruppeinterviews med udvalgte skoler med i alt seks lokale projektledere fra hhv. øst og vest, ét fokusgruppeinterview med undervisere, ét med elever samt et interview med en udviklingskonsulent fra Region Midtjylland, som har siddet i projektets styregruppe.

Vi har desuden fået adgang til sammenligninger af midtvejsmålinger fra de løbende anonyme mikromålinger fra StudentPulse i projektår 1, 2 og 3, hvilket har givet et datagrundlag for at følge udviklingen i elevernes trivsel. Vi har sammenlignet måling 2 i projektårene for både GF1 og GF2, og i alt omfatter datagrundlaget 8.209 besvarelser.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på *fremdrift ift. outputmål* og sekundær fremdrift ift. *aktivitetsmål*. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Tabel 3: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets resultatmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Ved midtvejsevalueringen havde projektet en god fremdrift på aktivitetsmålene, og ved projektets afslutning er projektet nået i mål med langt størstedelen af de opstillede aktivitetsmål. I projektets opstart var det sværere at rekruttere undervisere til kompetenceudviklingsforløbene – dels på grund af en travl hverdag og skemalægningsudfordringer, dels fordi det i begyndelsen var uklart for skolerne, hvad forløbene indeholdt, og hvem de skulle sende afsted. Det betød, at det ikke altid var de undervisere med størst behov, der deltog. Som projektet skred frem, blev rekrutteringen lettere, både fordi forløbenes indhold blev tydeligere, og fordi skolerne i stigende grad oplevede et konkret værditilbud. Enkelte skoler har fortsat haft lavere deltagelse, men samlet vurderer projektholder, at kompetenceforløbene har haft en værdi for særligt de nye undervisere. Det afspejles også i, at projektet har overperformet og flere undervisere og ledere end forventet, har gennemført et kompetenceudviklingsforløb. Det samme gør sig gældende for udviklingen af trivsel- og fastholdelsesaktiviteterne. I begyndelsen krævede det en del facilitering fra projektholder at understøtte samarbejdet mellem skolerne og få aktiviteterne godt i gang. Projektholder vurderer imidlertid, at skolerne i projektets anden halvdel er blevet mere selvkørende, og at de har været gode til både at udvikle og afprøve aktiviteter i samarbejde med andre skoler og til at lade sig inspirere af de aktiviteter, som andre skoler allerede har udviklet. I forhold til fastholdelsesaktiviteterne på GF1 er projektet endnu ikke helt i mål, men projektholder vurderer, at måltallet vil blive indfriet inden projektets afslutning.

På evalueringstidspunktet er 94 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede aktivitetsmål per 27.10.2025

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Antal undervisere og ledere der gennemfører et kompetenceudviklingsforløb	290	334	+100 %
Antal fastholdelsesaktiviteter udviklet på GF1	21	15	71%
Antal trivselsrettede aktiviteter på GF1	4	4	100 %
Antal fastholdelsesaktiviteter udviklet på GF2	14	18	+100 %
Antal trivselsrettede aktiviteter på GF2	4	5	+100 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har opnået 94 % af de opstillede aktivitetsmål. Projektet er lykkedes med at rekruttere undervisere og ledere til kompetenceudviklingsforløbene og flere af skolerne har efterfølgende købt egne kompetenceudviklingsforløb til deres afdelinger, fordi de har oplevet dem som værdiskabende og gerne vil fortsætte med at uddanne flere og kommende undervisere og ledere. Der har været større efterspørgsel på de trivselsrettede aktiviteter end på fastholdelsesaktiviteterne, hvorfor de trivselsrettede aktiviteter blev udviklet først. I forhold til fastholdelsesaktiviteter udviklet til GF1 er måltallet ikke indfriet, da de to familieaktiviteter til preboarding (mod seks forventede) var så omfattende, med både onlinematerialer, forældreaktiviteter og elevaktiviteter, at det ikke gav mening at igangsætte flere. Ifølge projektholder er dette blevet aftalt med Region Midtjylland.

3.2 Status på programfastsatte output

På evalueringstidspunktet er 98 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 5: Status på de opstillede outputmål per 27.10.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagere	4.500	6.554	+100 %
Antal nye værktøjer, strukturer eller metoder	35	32	91 %
Øget trivsel på GF1	4	4	100 %
Øget trivsel på GF2	4	5	+100 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har opnået 98 % af de opstillede outputmål. I projektperioden har der indtil videre været mere end 2.000 flere elever igennem projektet, end hvad der var forventet. Måltallet for nye værktøjer, strukturer eller metoder er endnu ikke opfyldt. Det skyldes, at projektholder arbejder med at forbedre kvaliteten på et par af dem. De to sidste outputmål, der vedrører øget trivsel på GF1 og GF2 og måles ud fra antallet af nye tværinstitutionelle forløb rettet mod trivsel, er begge indfriet i projektet.

3.3 Status på programfastsatte resultater

På evalueringstidspunktet er 91 % af de opstillede resultatmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte resultatmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 6: Status på de opstillede resultatmål per 28.10.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagere, der har gennemført forløb	3.950	0	6.099	+100 %
Antal nye værktøjer, strukturerer eller metoder, som forventes at være i anvendelse 6 måneder efter projektafslutning	27	0	22	81 %

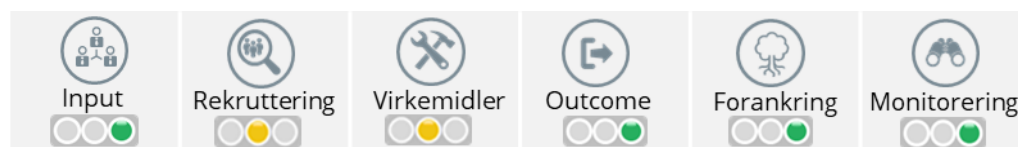
Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

Projektet har nået 91 % af de opstillede resultatmål. Projektet har nået mere end 2.000 flere elever, der har gennemført forløbet. Projektet har på nuværende tidspunkt udviklet 22 værktøjer, strukturer eller metoder, som forventes anvendt 6 måneder efter projektafslutning. Det er vores vurdering, at projektet vil indfri de sidste mål i takt med, at de sidste aktiviteter bliver udviklet.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 6: Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



Tradium har været afgørende som operatør i et partnerskab på 11 skoler, men rollen kræver et tydeligt mandat i egen organisation.

Tradium har gennem hele projektet varetaget rollen som projektleder. Projektlederne fra de øvrige skoler beskriver samarbejdet med Tradium som godt, og fremhæver, at de har haft de nødvendige projektstyringskompetencer til at understøtte projektlederne og skolerne gennem hele projektperioden, herunder kompetencer inden for både administration og økonomi. Det er vores vurdering, at i et så komplekst projekt med involvering af 11 skoler med meget forskellige forudsætninger, hvad angår størrelse, erfaring og organisatorisk kapacitet, har det været helt afgørende at have et stærkt operatørteam.

Fra projektets begyndelse har der været et samarbejdskrav som betød, at skolerne skulle udvikle trivsels- fastholdelsesaktiviteter med minimum én af de andre deltagende erhvervsskoler. Samarbejdskravet blev indført af projektholder med henblik på at sikre, at midlerne ikke blev brugt til den almene drift, men i stedet på udvikling. Både projektholder og projektledere italesætter, at samarbejdskravet blev oplevet som et benspænd. Ifølge projektholder skyldes udfordringen med at samarbejde, at det har krævet en kultur- og mindsetændring for erhvervsskolerne. Skolerne har traditionelt opfattet hinanden som konkurrenter, og det har derfor været uvant f.eks. at skulle dele udfordringer med fastholdelse af elever. Projektlederne peger samtidig på, at det i begyndelsen var uklart for dem, hvad samarbejdet konkret gik ud på. De havde svært ved at finde det rette niveau for samarbejdet, og de gik i gang uden et fælles billede af, hvordan samarbejdet skulle se ud, hvilket skabte usikkerhed. Selv om projektholder præsenterede eksempler på, hvad et samarbejde kunne bestå af, var det alligevel vanskeligt i starten. Som projektet er skredet frem, har samarbejdet på tværs imidlertid vist sig positivt, og flere projektledere beskriver, at de har udviklet aktiviteter af en helt anden kvalitet, end de kunne have gjort alene. Fra

projektholders side er en vigtig læring, at det kræver en vedholdende indsats som operatørteam, og at det har været nødvendigt at fastholde kravet om samarbejde, også selv når der opstod utilfredshed fra nogle af skolerne. Vi vurderer, at et andet læringspunkt er, at projektet med fordel kunne have været tydeligere i den indledende fase om forventninger og rammer for det tværgående samarbejde. Mere herom følger i læringspunkt nr. 1.

En anden vigtig læring fra projektet vedrører projektledernes rolle, som har været udfordret af to forhold. For det første peger projektlederne på, at deres mandat har været uklart, fordi skoledirektører og ledere ofte har været for langt væk fra projektet. Det har betydet, at projektlederne til tider har drøftet idéer, løsninger og justeringer på projektledermøder, men efterfølgende manglet lokal opbakning eller beslutningskraft til at omsætte dem. Dette har skabt et krydspres mellem projektets ambitioner og projektledernes organisatoriske råderum. På den baggrund er en læring til fremadrettede projekter, at ledelse og direktion burde have været involveret tidligere og haft en mere gennemgående rolle. Derudover peger enkelte projektledere på, at der fra projektets start manglede en tydeligere rolle- og rammeafklaring. Selvom langt de fleste oplevede, at de generelt var godt klædt på til rollen, fremhæver nogle, at en vigtig læring er at være mere afklaret med sin rolle i egen organisation og hvilke kompetencer, man skal have. Flere beskriver, at de har skullet tage beslutninger, som de ikke havde mandat til. De efterlyser også tydeligere beskrivelser af, hvad rollen som projektleder indebærer, hvilke forventninger der var til dem, samt konkrete dialogredskaber til brug lokalt. Dette gælder på trods af, at der på det første projektledermøde var et oplæg om projektledelse og procesfacilitering. Det peger på, at selv med en værktøjskasse til rådighed, kræver det, at de enkelte skoler laver en tydelig forventningsafstemning med egen organisation om, hvad projektlederens rolle og mandat konkret indebærer. Mere herom følger i læringspunkt nr. 2.

4.2 Rekruttering



Mikromålinger har engageret underviserne, men underviserne med størst behov for kompetenceforløbene, har fortsat været svære at motivere.

Midtvejsevalueringen viser, at rekrutteringen af undervisere til kompetenceforløb i høj grad var styret af praktiske hensyn og motivation snarere end af dem, der havde mest brug for pædagogisk opkvalificering. Fra styregruppens side blev der taget en beslutning om, at man ikke ville bruge energi og ressourcer på nogen, der ikke rigtig ville. Ifølge projektholder var det en overvejelse om, at hvis undervisere ikke kunne se værdien i kompetenceudviklingsforløbene, ville det være spild af ressourcer at sætte dem på et forløb. Det betyder også, at nogen af de fagfaglige undervisere, som projektet havde til hensigt at give pædagogisk opkvalificering, var blandt dem, projektet i mindre grad lykkedes med at rekruttere og opkvalificere. Det er skolerne selv, der har været ansvarlige for at udpege undervisere til kompetenceforløbene, og der har derfor været forskellige tilgange på skolerne. Det er vores vurdering, at der er gode erfaringer fra de skoler, hvor flere undervisere har deltaget på samme forløb, da det har styrket den lokale forankring af viden. Flere af projektlederne oplever, at det var uklart for dem, hvem forløbene var målrettet, og at det derfor var svært at sende de rette undervisere afsted. De fremhæver også, at temaerne ofte har været for brede, og at lærerne har været på meget forskellige niveauer, hvilket betyder, at udbyttet af kompetenceforløbene ikke har været lige stort for alle.

Projektholder italesætter, at underviserne ved projektets start havde modstand mod mikromålingerne, da de oplevede det som kontrol af deres undervisning. Både projektledere og undervisere beskriver, hvordan de har flyttet sig, og at de i dag er meget positive over for målingerne, idet mindsettet har ændret sig fra at opleve, at det handlede om dem som undervisere, til et fokus på, hvad skolerne kan lære, og at de faktisk oplever en stor værdi i at få elevernes input. Det er dermed vores vurdering, at projektet i høj grad er lykkedes med at engagere underviserne og skabe øget fokus på trivsel – også blandt dem, der indledningsvist var skeptiske.

4.3 Virkemidler



Mikromålingerne har skabt tydelig værdi i arbejdet med trivsel, men projektet mangler stadig en stærkere kobling mellem de tre hovedaktiviteter.

Midtvejsevalueringen peger på et behov for i højere grad at sammentænke projektets tre centrale aktiviteter: kompetenceforløb, udvikling af aktiviteter samt mikromålinger, hvilket fortsat gør sig gældende. Projektlederne efterlyser en stærkere kobling mellem det mikromålingerne viser, de aktiviteter der udvikles på tværs af skolerne, og de kompetencer underviserne opkvalificeres med igennem kompetenceforløbene. De fremhæver f.eks., at hvis målingerne peger på uro i en klasse, bør dette tages direkte op i forløbene, så underviserne får konkrete værktøjer til at handle på det. Ifølge projektlederne vil en tydeligere sammenhæng ikke alene styrke refleksiv praksis, men også gøre det lettere at rekruttere undervisere, fordi relevansen af kompetenceforløbene dermed er mere åbenlys og praksisnær. Mere herom i læringspunkt 4.

Projektlederne fremhæver, at kompetenceforløbene ikke entydigt har været positive. De beskriver, at for nogle undervisere – særligt de mindre erfarne – har forløbene været udbytterige, mens de mere erfarne undervisere har oplevet indholdet som gentagelser af diplomuddannelsen i erhvervspædagogik (DEP). Projektlederne peger også på, at det har været vanskeligt at forankre den viden, de deltagende undervisere har fået, og at denne viden ikke i tilstrækkelig grad er blevet omsat i praksis. De vurderer, at motivation og forankring kunne have været styrket gennem f.eks. lokale dagskurser på alle skolerne. Projektlederne vurderer, at motivation og forankring kunne have været styrket gennem lokale dagskurser på skolerne. Når flere undervisere deltager samtidig, styrkes videnforankringen, fordi de kan videndele og omsætte læringen i fællesskab – frem for at én underviser bliver sendt afsted alene.

På tværs af interviewene bliver mikromålingerne fremhævet som et af de elementer, der i særlig grad har fungeret godt i projektet. Undervisere, elever og projektledere beskriver, hvordan målingerne har skabt værdi og sat et nyt fokus på trivsel. Som følge heraf er det vores vurdering, at mikromålingerne har udgjort et centralt virkemiddel i projektet. Projektholder beskriver, at det ikke blot er mikromålingerne i sig selv, der har gjort en forskel, men hele den måde de er blevet understøttet på: implementeringen, underviserens facilitering af målingerne og brugen af dem som dialogværktøj. Eleverne bekræfter dette billede, og de fleste af de interviewede udtrykker stor tilfredshed med trivselsmålingerne, mens én elev fremhæver, at der ikke altid bliver fulgt op. Det understøtter projektholders pointe om, at mikromålinger først skaber effekt, når der aktivt følges op på resultaterne. Omvendt er der en anden elev som fortæller, at der bliver taget hånd om det eleverne udtrykker, hvilket gør, at de føler sig anerkendt og set. Ligeledes oplever både undervisere og projektledere, at mikromålingerne har givet eleverne et talerør. Underviserne beskriver, hvordan

målingerne gør forhold synlige, som ellers ikke ville være opdaget. En underviser fortæller: "Eksamensangst er for eksempel et emne, der for mig er blevet mere synligt i mikromålingerne. Jeg vidste ikke, at der var så mange, der havde det." Derudover fremhæver de værdien af at have konkrete data at tale ud fra, hvilket har flyttet trivselsdiskussioner ind på lærerværelserne og styrket kvaliteten af dialogen om elevernes trivsel. Mikromålingerne er faciliteret forskelligt på skolerne, og nogle undervisere peger på, at de har manglet konkrete værktøjer til at følge op på det, målingerne viste. Som tidligere nævnt kunne en tættere sammentænkning af aktiviteterne have betydet, at lærerne gennem kompetenceforløbene havde fået bedre værktøjer til at handle på det, målingerne pegede på.

4.4 Outcome & effekt



PSB har bidraget til øget trivsel og social bæredygtighed på tværs af de deltagende skoler. Annonceringen fremhævede, at projektet skulle styrke social bæredygtighed i Region Midtjylland og skabe et bredt partnerskab. Det er vores vurdering, at projektet samlet set er lykkedes med dette. På tværs af interviewene fremhæver både projektholder og undervisere, at PSB har ændret måden, skolerne taler om trivsel på, og at pædagogiske og didaktiske greb i højere grad er blevet en del af skolernes daglige praksis. Ifølge projektholder har partnerskolerne samtidig oplevet en samlet forbedring i frafaldet af elever på 22 %, hvilket kan indikere, at projektets fokus på trivsel har haft en positiv betydning for den sociale bæredygtighed på skolerne.

På trods af den manglende sammentænkning mellem aktiviteterne og udfordringer med, at kompetenceforløbene ikke altid har givet det ønskede udbytte, vurderer vi, at projektet alligevel har formået at styrke elevernes trivsel ved at sætte et tydeligt fokus herpå og ved at bygge bro mellem undervisere og elever. Særligt mikromålingerne har bidraget til denne brobygning ved at give underviserne direkte indblik i elevernes behov og udfordringer.

Det er vores vurdering, at projektet har haft en betydelig additionalitet. Mikromålingerne har gjort det muligt at foretage tidlig opsporing af forhold, der kan påvirke trivsel, og har samtidig rykket elever og undervisere tættere på hinanden. Derudover har projektet skabt et tværgående samarbejde og et rum for videndeling mellem de deltagende erhvervsskoler. Det har gjort det muligt at udvikle trivsels- og fastholdelsesaktiviteter i en kvalitet, som ifølge både projektholder og projektledere, ikke ville have været muligt uden samarbejdet skolerne imellem. De vurderer, at det er meget usandsynligt, at skolerne ville have opnået dette uden projektet.

På baggrund af vores interviews vurderer vi desuden, at projektmidlerne har haft stor betydning for skolerne, fordi de har gjort det muligt for skolerne at afprøve nye tiltag og prioritere trivselsfremmende aktiviteter, som normalt ville være vanskelige at realisere inden for de eksisterende rammer.

Nedenstående tabel viser en sammenligning af tre mikromålinger på tværs af projektår 1, 2 og 3. Eleverne har svaret på en skala fra 1–10. Målingerne viser ikke progression hos den enkelte elev, fordi det hvert år er nye elever, der deltager. I stedet viser de udviklingen på årgangene fra år til år.

Tabel 7: GF1-resultater, sammenligninger af 3 målinger i efteråret 2023, 2024 og 2025.

Tema og spørgsmål	Måling 2 Efterår 2023	Måling 2 Efterår 2024	Måling 2 Efterår 2025
Klassetrivsel: "Jeg er glad for min klasse"	8.0	8.1	8.3
Relation til lærer: "Jeg føler, at jeg kan gå til en lærer, hvis jeg har brug for hjælp eller støtte"	8.1	8.2	8.2
Undervisning og faglig forståelse: "Den måde undervisningen foregår på passer godt til mig"	7.5	7.7	7.8
Generel trivsel: "Jeg er glad for at gå på [skole]"	7.9	8.1	8.1
Fortsættelsesforventninger: "Jeg forventer at fortsætte på GF2 efter GF1"	8.8	8.9	8.9

Note: (n=4.520)

På baggrund af elevernes besvarelser fra mikromålingerne kan vi konstatere, at de generelt trives. CompanYoung, som udfører målingerne, definerer 8 til 10 som grøn score, 7 til 8 som gul score og 0 til 6 som rød score. Ingen af gennemsnitsresultaterne ligger under 7 på nogen af spørgsmålene – alle ligger i det grønne område. Resultaterne viser desuden en forsigtig, men stabil stigning i trivsel fra efteråret 2023 til efteråret 2025. Nedenfor ses en tilsvarende sammenligning af resultaterne for GF2 for samme periode.

Tabel 8: GF2 resultater, sammenligninger af 3 målinger i efteråret 2023, 2024 og 2025

Tema og spørgsmål	Måling 3 Efterår 2023	Måling 3 Efterår 2024	Måling 3 Efterår 2025
Klassetrivsel: "Jeg er glad for min klasse"	8.3	8.1	8.3
Relation til lærer: "Jeg føler, at jeg kan gå til en lærer, hvis jeg har brug for hjælp eller støtte"	8.3	8.3	8.6
Undervisning og faglig forståelse: "Den måde undervisningen foregår på passer godt til mig"	7.8	7.6	7.9
Generel trivsel: "Jeg er glad for at gå på [skole]"	8.1	8.0	8.3
Fortsættelsesforventninger: "Jeg forventer at starte i en læreplads efter grundforløbet eller EUX"	8.3	8.7	8.7
Kobling til arbejdslivet: "Det jeg lærer i undervisningen, kan jeg bruge på min kommende læreplads"	8.1	8.1	8.4

Note: (n=3.689)

På samme måde som for GF1 viser mikromålingerne for GF2, at eleverne overordnet trives godt. Ingen af gennemsnittene ligger under 7. Derudover er der en positiv udvikling fra 2023 til 2025, særligt i relation til læreren, elevernes forventninger til overgangen til læreplads eller EUX og deres oplevelse af sammenhængen mellem undervisning og arbejdsliv.

Annonceringen lagde vægt på at skabe attraktive uddannelsesmiljøer, styrke elevers trivsel og sikre tidlig opsporing af mistrivsel for at øge fastholdelsen. På baggrund af vores interviews og trivselsmålingerne vurderer vi, at projektet er lykkedes med dette. Projektet har skabt et tydeligere fokus på trivsel på skolerne, styrket samarbejdet mellem elever og undervisere og givet skolerne nye didaktiske og pædagogiske redskaber. Som tidligere beskrevet oplyser projektholder, at skolerne samlet har oplevet en reduktion i frafaldet på 22 %. Dette indikerer, at arbejdet med social bæredygtighed og fællesskabsfremmende indsatser har haft en positiv effekt på fastholdelsen.

4.5 Forankring



De 11 partnerskoler er godt i gang med forankringen af PSB, men der er potentiale for spredning.

Det er skolerne selv, der har ansvaret for forankringen af PSB-indsatserne. Vi ser derfor også, at det varierer fra skole til skole, hvilke aktiviteter de vælger at fortsætte med fremadrettet. Flere skoler viderefører de trivsels- og fastholdelsesaktiviteter, de har udviklet i samarbejde med andre skoler, mens næsten alle skoler fortsætter arbejdet med mikromålinger – dog med forskellige tekniske løsninger afhængigt af lokale præferencer og økonomiske rammer.

I forhold til samarbejdet på tværs af skoler har projektet givet skolerne erfaring med, at samarbejdet kan fungere. Projektlederne vurderer dog, at de ikke vil kunne fortsætte samarbejdet i samme form efter projektets afslutning, primært af ressourcemæssige årsager – selvom de udtrykker, at hvis der var midler til at fortsætte projektledermøderne, ville de få stor værdi af dem. Til gengæld fremhæver de, at det er blevet betydeligt nemmere at tage kontakt til andre skoler, fordi relationerne er etableret gennem projektet.

På skolerne har man generelt arbejdet målrettet med forankring inden for de rammer, der er økonomisk og ressourcemæssigt mulige. Samtidig har Region Midt valgt at offentliggøre alle udviklede trivsels- og fastholdelsesaktiviteter på deres hjemmeside, hvilket understøtter tilgængeligheden af materialet for hele regionen. Det er dog vores erfaring, at tilgængelighed i sig selv, ikke sikrer spredning eller implementering på andre skoler. Det er vores vurdering, at projektet har skabt et outcome med et tydeligt skaleringspotentiale, som skolerne ikke selv har mulighed for at realisere uden yderligere støtte eller finansiering. Mere herom i læringspunkt 5.

4.6 Monitorering og opfølgning



Operatøropgaven kræver vedholdenhed og en insisteren på projektets byggesten og principper.

Det er vores vurdering, at operatørteamet har løftet en omfattende og krævende opgave. Operatørteamet har løbende justeret projektet i forhold til risici og udvist en vedholdende indsats, særligt i situationer, hvor der opstod modstand. Et eksempel er håndteringen af samarbejdskravet, hvor projektholder planlagde et erstatningsmøde, hvis skolerne ikke deltog i de faciliterede samarbejds møder, for at fastholde processen. Det har efter vores vurdering sendt et klart signal om vigtigheden af samarbejdet og om modet til at fastholde projektets principper – også når det ikke var populært.

En vigtig læring fra projektet er, at tværgående samarbejde tager tid, og at relationsarbejde er en nødvendig og ressourcekrævende del af projektledelsen. Det understreger behovet for fra start af at vægte samarbejdet mellem skolerne højt i lignende projekter. En anden læring er, at administrationen har været håndteret meget forskelligt på skolerne, b.l.a. fordi ikke alle controllere har haft lige meget erfaring med så komplekse projekter som dette. Derfor burde projektledelsen have fulgt controllerne tættere – på samme måde, som de har fulgt projektlederne. Operatørteamet har desuden erfaret, at rollen som operatør kræver et bevidst skift væk fra egen organisations perspektiv og ind i en neutral projektlederrolle.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hvert læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, læringspunkterne relaterer sig til.

Læringspunkt nr.	1	2	3	4	5
Projektholder	X	X	X	X	
Øvrige operatører	X	X	X	X	
Udvalg og rammesættere			X		X

1: Tværgående samarbejde kræver klar rammestætning fra start. Den første læring fra projektet er, at samarbejde på tværs af 11 skoler kræver, at der fra begyndelsen etableres et tydeligt fælles formål, et fælles sprog og klare samarbejdsrammer. Projektlederne beskriver, at rammerne blev for eksplorative, hvilket skabte usikkerhed om, hvordan man konkret skulle arbejde sammen, f.eks. hvor meget aktiviteterne måtte ligne hinanden. Mange endte med primært at samarbejde med den samme skole, og flere peger på, at der var et uudnyttet potentiale i samarbejde. Derfor er et centralt læringspunkt, at en tydeligere rammestætning fra start ville have gjort samarbejdet mere trygt og mere målrettet. Det kunne eksempelvis være gennem fælles aktivitetsprincipper, faste makkerrotationer mellem skolerne og klare forventninger til, hvad der udvikles lokalt, og hvad der udvikles i fællesskab.

2: Projektledere skal klædes bedre på fra starten – tydeligt mandat og ledelsesopbakning er afgørende. En vigtig læring fra projektet er, at projektledere skal kende deres mandat og være bedre klædt på af deres egen organisation fra projektets begyndelse. Projektlederne efterspørger, at ledelses- og direktionsniveauet havde været inddraget tidligere, og at der var foretaget en klar forventningsafstemning ift. deres rolle og beslutningskompetence. De vurderer, at en tidligere og tydeligere ledelsesopbakning ville have styrket implementeringen, fordi de i højere grad kunne have arbejdet i forlængelse af skolens strategi og haft et klart mandat at navigere efter. En læring er derfor, at skolerne bør sørge for, at ledelses- og direktionsniveauet er aktivt involveret fra start, og at operatørteamet kan opfordre projektledere til at tage dialogen på skolerne.

3: Mikromålinger som pædagogisk løftestang. En tredje læring fra projektet er, at mikromålinger kan fungere som en pædagogisk løftestang. Undervisere og projektledere fremhæver, at målingerne har gjort skjulte problematikker synlige, givet eleverne et tydeligt talerør og flyttet trivselsdrøftelser ind på lærerværelset. Alt i alt viser erfaringerne fra projektet, at mikromålinger kan være et effektivt redskab til både tidlig opsporing af mistrivsel og en styrket pædagogisk praksis. Det er derfor vores vurdering, at det er en god idé at få udbredt disse mikromålinger til flere erhversskoler på tværs af landet.

4: Behov for tydeligere sammenkobling af projektets aktiviteter. En fjerde læring er, at projektet i højere grad burde have sammenkoblet sine fem hovedaktiviteter. I praksis har aktiviteterne på de enkelte skoler fungeret som adskilte spor, og for både undervisere og projektledere har der manglet en tydelig sammenhæng mellem aktiviteterne. Det vores

vurdering, at en stærkere sammenhæng ville have gjort det lettere at motivere undervisere til at deltage i kompetenceforløbene, fordi de i højere grad ville kunne se et direkte overlap mellem målingerne og det, de skulle lære. En sammenhæng kunne fx skabes ved, at mikromålingerne viste, at eleverne var generet af uro og støj, og at det dannede grundlaget for, at underviserne på kompetenceudvikling fik værktøjer til at håndtere det.

5: Projektet har skabt et outcome med skaleringspotentiale. En femte læring er, at PSB-indsatsen har skabt konkrete forbedringer, idet indsatsen har været med til at styrke trivsel og fastholdelse blandt eleverne. På denne baggrund ser vi et skaleringspotentiale, især i arbejdet med mikromlinger og de trivsels- og fastholdelse aktiviteter, som skolerne har udviklet. Vi anbefaler derfor, at Region Midtjylland overvejer et særskilt skaleringscall, som kan videreføre og udbrede de mest virkningsfulde elementer fra projektet til flere skoler.

