



Inspiration til arbejdet med meddelelsesbogen

Indhold

Introduktion

Meddelelsesbogen skal styrke den konstruktive dialog om elevernes udvikling	3
---	---

Inspiration

Lærere efterspørger en klar opgavebeskrivelse og gode rammer fra skoleledere	5
Disse tre ting kan skoleledelsen gøre for at skabe gode rammer	6
Sådan kan meddelelsesbogen styrke et ressourceorienteret blik på eleverne	7

Redskaber

Forskerens to gode råd til lærere: Sådan gør I meddelelsesbogen til et ressourceorienteret værktøj	8
Guide til skoleledere: Disse tre overvejelser kan bringe jer videre med arbejdet med meddelelsesbogen	10
Sæt meddelelsesbogen på dagsordenen og gør arbejdet med den mere meningsfuldt	11

Meddelelsesbogen skal styrke den konstruktive dialog om elevernes udvikling

I skoleåret 2022/23 fik folkeskolen et nyt dialogværktøj: meddelelsesbogen. I dette hæfte kan du, der er skoleleder eller afdelingsleder, få inspiration til, hvordan jeres skole kan arbejde med meddelelsesbogen.

Meddelelsesbogen er et dialogværktøj, som skal bruges til at følge og støtte elevernes faglige og alsidige udvikling. Tanken med meddelelsesbogen er, at den skal støtte den løbende dialog mellem lærer, elev og forældre, så der bliver kastet et fælles og konstruktivt blik på den enkelte elevs læring og trivsel.

Et vigtigt element er, at lærerne skriver om elevens faglige og alsidige udvikling i meddelelsesbogen. Nogle emner er det obligatorisk, at lærerne skriver om, fx fokuspunkter omkring elevens udvikling i dansk og matematik. Andre emner kan man som skole selv vælge, om lærerne skal skrive om, fx fokuspunkter i andre fag end dansk og matematik eller andre emner såsom elevens samarbejdsevner, sociale relationer og trivsel.

Mindst en gang om året skal forældrene kunne læse i meddelelsesbogen, fx op til en skole-hjem-samtale. Derefter kan læreren, forældrene og eleven have en fokuseret samtale med afsæt i meddelelsesbogen, som eksempelvis kunne handle om, hvad eleven har øvet sig på eller haft succes med, og hvordan elev, hjem og skole skal arbejde videre med elevens udvikling.

De fleste skoler har på nuværende tidspunkt gjort sig de første erfaringer med meddelelsesbogen, men flere lærere er stadig usikre på, hvordan den bedst muligt skal indgå i deres arbejde med at evaluere og støtte elevernes udvikling. Dette inspirationsmateriale giver derfor indspark til skolernes videre arbejde med meddelelsesbogen.

Det får du i inspirationsmaterialet

Dette inspirationsmateriale bygger på indsigter fra en undersøgelse af, hvordan skolerne har taget meddelelsesbogen i anvendelse. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) er i gang med at gennemføre undersøgelsen. I materialet kan du finde information om skolernes tidlige erfaringer med meddelelsesbogen. Du kan også få inspiration, praksiseksempler og arbejdsredskaber, som kan give indspark til, hvordan I på jeres skole kan bruge meddelelsesbogen som en medspiller til at have en konstruktiv og ressourceorienteret dialog om elevernes udvikling.

Du kan læse om:

- **Skolernes første erfaringer:** Hvor langt er folkeskolerne med at implementere meddelelsesbogen?
- **Meddelelsesbogen og resourcesyn:** Hvordan kan man arbejde med meddelelsesbogen som et ressourceorienteret dialogværktøj?
- **Input til udvikling af praksis:** Hvad kan I som skole fokusere på, hvis I gerne vil styrke jeres arbejde med meddelelsesbogen?



Sådan har vi gjort

EVA er i gang med at gennemføre en undersøgelse af meddelelsesbogen for Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK). Dette materiale bygger på data fra to spørgeskemaer om folkeskolernes brug af meddelelsesbogen. Derudover indgår interviews med seks lærere, en skoleleder og to repræsentanter for skoleforvaltningen i en kommune, og forsker Stine Helms. Stine Helms har en ph.d. i pædagogik og uddannelsesstudier, og er lektor ved Professionshøjskolen Absalon.



Så langt er skolerne med arbejdet med meddelelsesbogen

EVA's og STUK's spørgeskemaundersøgelser viser, at skolerne er ved at gøre sig de første erfaringer med at bruge meddelelsesbogen i skole-hjem-samarbejdet og til at følge elevens udvikling. Her er en kort status:

- **Implementering:** De fleste skoler anvender nu meddelelsesbogen, og de fleste elever på de skoler, som er i gang, har nu en meddelelsesbog.
- **Anvendelse:** Lærerne anvender primært meddelelsesbogen ifm. skole-hjem-samtaler. Nogle har også brugt den ved elevsamtaler og i det løbende arbejde med elevens udvikling.
- **Medarbejdere:** Det er primært dansklærerne og matematiklærerne, som har udfyldt og anvendt meddelelsesbogen på nuværende tidspunkt.
- **Format:** Næsten alle bruger meddelelsesbogen i et digitalt format, oftest gennem Meebook, Minuddannelse eller Aula.
- **Indhold:** Lærerne har især gjort sig erfaringer med at skrive om elevernes faglige udvikling i dansk og matematik samt om test- eller evalueringresultater. Flere lærere har derudover gjort sig erfaringer med at skrive om elevernes sociale kompetencer, trivsel og adfærd.

Kilder:

- Danmarks Evalueringsinstitut, spørgeskemaundersøgelse 2024. Spørgeskemaundersøgelsen er udført blandt 418 undervisere i folkeskolen, heraf 367 lærere.
- Styrelsen for Undervisning og Kvalitet, spørgeskemaundersøgelse 2024. Spørgeskemaundersøgelsen er udført blandt 448 skoleledere samt 1.618 dansk- og matematiklærere i folkeskolen.

Her er kravene til meddelelsesbogen

I folkeskoleloven står der, at "Meddelelsesbogen skal understøtte og kvalificere dialogen mellem skole og hjem og indeholde få, væsentlige fokuspunkter for den enkelte elevs faglige og alsidige udvikling" (folkeskoleloven §13b). Helt konkret er kravene til den:

- Alle folkeskoleelever fra børnehaveklassen til og med 9. klasse skal have en meddelelsesbog.
- Meddelelsesbogen skal være skriftlig.
- Den skal bruges regelmæssigt og være tilgængelig for elev og forældre mindst én gang om året.
- Den skal indeholde få fokuspunkter om følgende:
 - **For elever i børnehaveklasse:** fokuspunkter om den faglige udvikling i elevens sprog og matematiske opmærksomhed
 - **For elever i 1. til 9. klasse:** fokuspunkter for den faglige udvikling i dansk og matematik
 - **For elever i 7.-9. klasse:** fokuspunkter om elevernes overvejelser om uddannelse efter folkeskolen, faglige krav til uddannelsen og evt. indsatser igangsat for at hjælpe eleven til optagelse på en ungdomsuddannelse
 - **For elever i udfordringer:** oplysninger om de indsatser og den opfølgning, som skolen har iværksat for at afhjælpe udfordringerne.

Kilder:

- Folkeskoleloven, § 13b
- Børne- og Undervisningsministeriet: uvm.dk/folkeskolen/test-evaluering-og-skoleudvikling/meddelelsesbog.



Inspiration

Lærere efterspørger en klar opgavebeskrivelse og gode rammer fra skoleledere

Skoleledelsen er en vigtig støtte for lærernes arbejde med meddelelsesbogen, oplever lærere, som EVA har talt med. Skoleledelsen skal gøre det tydeligt, hvordan lærerne forventes at bruge den, og sørge for, at lærerne får gode muligheder for at udvikle deres kendskab til den og anvendelse af den i praksis.

Når skoler arbejder med meddelelsesbogen, har de frihed til selv at beslutte, hvordan de vil arbejde med indhold, der rækker ud over de formelle krav (se boks på side 4). Det er også op til skolen, hvordan meddelelsesbogen skal spille sammen med skolens andre evalueringspraksisser og skole-hjem-samarbejde.

Det gør meddelelsesbogen til et fleksibelt dialogværktøj, som kan tilpasses den lokale kontekst – men denne fleksibilitet overlader også et ansvar til skolerne for selv at udvikle

praksisser for hvordan de bruger den på en god måde, der giver mening hos dem. Lærerne, som EVA har talt med, oplever, at et vigtigt udgangspunkt for at få meddelelsesbogen til at fungere lokalt er, at ledelsen sætter gode rammer for deres arbejde.

Her er tre ting, som lærerne peger på, at ledelsen kan gøre for at skabe gode rammer for deres arbejde med meddelelsesbogen.



Disse tre ting kan skoleledelsen gøre for at skabe gode rammer

1 Giv en tydelig beskrivelse af retningslinjerne for meddelelsesbogen

Lærerne peger på, at det kan være en stor fordel, at ledelsen fremhæver, hvilke krav til meddelelsesbogen der er defineret i lovgivningen, og hvilke beslutninger skoleledelse, skolebestyrelse og lærerteams har truffet omkring, hvordan meddelelsesbogen skal udfyldes og anvendes på den enkelte skole. På den måde kan det gøres tydeligere, hvad lærerne skal, og hvor de selv har frihed til at vælge, hvordan deres praksisser skal se ud.

Eksempelvis kan det opleves som en hjælp, hvis der er klare aftaler om, på hvilke tidspunkter på året og i hvilke situationer meddelelsesbogen skal udfyldes og anvendes. Det kunne også dreje sig om, hvilke fag og emner lærerne skal skrive fokuspunkter om og hvordan. Det har lærerne på en skole, EVA har besøgt, haft gode erfaringer med. Helt konkret havde de på et årgangsteammøde besluttet at strukturere indholdet om elevernes udvikling i dansk og matematik, således at de beskrev tre punkter omkring hver elev:

- **Status** (beskriver udvalgte pointer om, hvad eleven gør godt og er lykkedes med)
- **Fokuspunkt** (beskriver, hvad eleven og læren skal arbejde videre med)
- **Aftale** (beskriver, hvilke tiltag der skal prøves af, og hvordan læren skal følge op med eleven og evt. forældrene omkring, hvordan det går).

Lærerne havde skrevet deres aftaler om denne struktur for indholdet ned i et fælles arbejdsdokument, som de efterfølgende kunne vende tilbage til, når de skulle udfylde meddelelsesbogen næste gang.

2 Læg op til at lærerne udveksler erfaringer i teams

Lærerne peger på, at erfaringsudveksling lærerne imellem kan være et vigtigt element. Lærerteams og andre relevante fora fremhæves som vigtige steder, hvor lærerne kan drøfte deres arbejde med meddelelsesbogen, sparre med hinanden og lave aftaler om, hvordan den bruges, så den bedst muligt giver mening i dialogen mellem skole og hjem.

Eksempelvis kan erfaringsudveksling i teams give lærerne mulighed for at styrke deres arbejde med indholdet i meddelelsesbogen. Det kan de gøre ved at drøfte, hvilke emner og fokuspunkter de skal skrive om i den og hvordan. Derudover kan det hjælpe lærerne til sammen at finde gode praksisser for, i hvilke tilfælde og hvordan den anvendes i dialog med eleven og hjemmet, fx i forbindelse med elevsamtaler eller skole-hjem-samtaler.

3 Sørg for at lærerne har gode muligheder for at tilrettelægge deres arbejde med meddelelsesbogen

Lærerne peger på, at man som skoleleder med fordel kan overveje, hvordan lærernes arbejde med at implementere og anvende meddelelsesbogen skal tilrettelægges. Her kan man være opmærksom på, hvordan deres arbejde med meddelelsesbogen kan integreres på en meningsfuld måde – både med skolens eksisterende evalueringspraksis og med lærernes øvrige opgaver.

Eksempelvis kan man overveje, hvordan arbejdet med meddelelsesbogen kan blive en del af det teamsamarbejde eller den mødestruktur, skolen allerede har. Man kan også overveje, hvilke muligheder der er for at dedikere tid i forbindelse med lærernes øvrige arbejde med evalueringspraksisser, fx forud for elevsamtaler eller skole-hjem-samtaler.



Sådan kan meddelelsesbogen styrke et ressourceorienteret blik på eleverne

Meddelelsesbogen skal bruges som et ressourceorienteret dialogværktøj. Men hvad betyder det, og hvad kan skoleledere og lærere helt konkret gøre for, at det lykkes? EVA har talt med ph.d. og skoleforsker Stine Helms, som i sin forskning bl.a. beskæftiger sig med meddelelsesbogen og evalueringspraksisser i folkeskolen.

Meddelelsesbogen er indført med en intention om, at skolerne skal arbejde mere formativt, når de evaluerer elevernes udvikling. Det betyder, at meddelelsesbogen skal bidrage til, at evalueringen af eleverne gør det tydeligt, hvad de skal arbejde videre med og øve sig på fremadrettet.

Tanken er, at dette skal gøres på en ressourceorienteret måde – altså hvor læreren, eleven selv og forældrene har fokus på elevernes ressourcer frem for eventuelle udfordringer eller mangler. Læreren kan styrke et ressourcesyn på eleven ved at fremhæve elevens kompetencer og udviklingsmuligheder på en positiv måde og eksempelvis lægge vægt på, hvad eleven gør godt, og hvad eleven er på vej til at mestre.

Det er vigtigt, at både *indholdet* i meddelelsesbogen og *dialogen*, læreren har med eleven og forældrene, er fokuseret på elevens ressourcer. Dialogen skal gøre, at lærer, elev og forældre har et fælles fokus på elevens styrker og udviklingsmuligheder og sammen bidrager til at understøtte elevens udvikling. Det ressourceorienterede og fælles blik på eleven skal bidrage til, at eleven får en oplevelse af succes og mestring i skolen.

Det kan kræve øvelse at formulere sig ressourceorienteret i meddelelsesbogen og anvende den som udgangspunkt for at have en ressourceorienteret dialog med elev og forældre. Det fremhæver lærere og skoleledelse på en skole, EVA har besøgt, samt repræsentanter for skoleforvaltningen i kommunen.

Se eleverne i et positivt lys

Men hvorfor er det så vigtigt med et ressourceorienteret blik på eleverne, og hvordan det kan komme til udtryk i lærerens arbejde?

Skoleforsker Stine Helms, der har forsket i evalueringspraksisser i skolen, og som har en ph.d.-grad i pædagogik og uddannelsesstudier, fortæller, at et ressourceorienteret blik især handler om, at læreren i det daglige arbejder med at støtte elevernes udvikling med udgangspunkt i deres styrker og potentialer – frem for at fokusere på eventuelle mangler og udfordringer:

”Det handler om, at man som lærer ser eleverne i et positivt lys, og at man undersøger og fremhæver, hvor eleverne har udviklet sig eller har forsøgt at gøre en indsats – også når eleverne har udviklet sig og gjort en indsats inden for andre områder end de faglige mål, læreren har for undervisningen,” siger Stine Helms. Hun pointerer:

”Man skal give eleven en oplevelse af mestring og følelsen af at have en værdi i klassefællesskabet, fx ved at tale positivt til og om eleverne og ved at sørge for, at alle har deltagelsesmuligheder i undervisningen”.

Ift. meddelelsesbogen handler det altså om at gøre det tydeligt for eleverne, hvad de kan øve sig på og hvordan, ved at notere det i meddelelsesbogen og tale med eleven og forældrene om det. Det kunne fx være ved at fremhæve, at eleven har gjort en indsats med læsningen, og hvad eleven kan arbejde videre med.

Ressourcesynet skal præge hverdagen

Stine Helms pointerer, at det at have et ressourcesyn er en tilgang. Ressourcesynet kan komme til udtryk i hverdagen og i lærerens pædagogiske og didaktiske tilgang til eleverne i undervisningen.

”Man kan jo ikke opfylde målet om at give eleverne en oplevelse af mestring bare ved at skrive det i en meddelelsesbog. Derfor er det vigtigt, at de fokuspunkter, man formulerer i meddelelsesbogen, reelt er nogle, eleven har mulighed for at imødekomme og opleve mestring inden for i den daglige praksis.”

Meddelelsesbogen skal altså bidrage til et konstruktivt fokus på elevens udvikling, som følger eleven ind i den daglige undervisning og har en positiv betydning for hans eller hendes udvikling og oplevelse af egne evner og muligheder.

Forskerens to gode råd til lærere:

Sådan gør I meddelelsesbogen til et ressourceorienteret værktøj

Råd 1

Formuler konstruktive og realistiske fokuspunkter

Formuler konstruktive, konkrete og realistiske fokuspunkter, som eleven har mulighed for at imødekomme og selv er motiveret for at lykkes med. Her er to greb til, hvordan man kan formulere konstruktive fokuspunkter i meddelelsesbogen:

1 Brug 'vi-sprog':

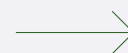
At formulere fokuspunkter i 'vi-sprog' signalerer, at det er et fælles ansvar, at eleven får gode vilkår for at arbejde med sin udvikling. Læreren og skolen har en vigtig rolle ift. at skabe en undervisning, der danner gode rammer og vilkår for elevens udvikling, samtidig med at eleven selv, hjemmet og klassefællesskabet også har stor betydning. Husk, at fokuspunkterne ikke behøver at være individuelle eller specifikke faglige mål.

Eksempelvis kan man skrive: "Vi skal sammen arbejde med at styrke elevens læselyst. Eleven skal tænke over og fortælle læreren, hvilken genre inden for skønlitteraturen hun er nysgerrig på eller gerne vil læse mere af. Læreren finder noget passende litteratur inden for den genre, og eleven øver sig på at læse [et passende antal] sider hver dag. Vi taler sammen om, hvordan det går hver onsdag."

2 Læg vægt på at beskrive elevens styrker og potentialer:

Fremhæv den enkelte elevs ressourcer, styrker og det, som eleven gør godt. Det kan man gøre ved at lægge vægt på det, eleven har arbejdet med og øvet sig på i faget. Man kan også fremhæve, hvilke øvelser eller aktiviteter eleven har haft succes med. Når læreren beskriver elevens potentialer for udvikling i faget, er det vigtigt, at læreren peger på nogle fokuspunkter, som er meget konkrete, lette at forstå og realistiske for eleven at arbejde med. Det er også vigtigt, at man fremhæver potentialer, som eleven selv er motiveret for at arbejde med.

Eksempelvis kan man skrive: "Vi vil arbejde med at styrke elevens læsning. Eleven kan læse i ti minutter uden at miste fokus. Eleven er dygtig til at samarbejde og trives særligt godt i mindre grupper. Vi vil derfor arbejde med læseøvelser i klassen og ved brug af læsemakkere træne koncentrationen og give hende gode læseoplevelser."



Fakta om forskeren

Stine Helms er lektor ved Professionshøjskolen Absalon og har en ph.d. i pædagogik og uddannelsesstudier. Hun forsker i evalueringspraksisser i folkeskolen, herunder skole-hjem-samarbejdet og evalueringsredskaber såsom meddelelsesbogen.



Råd 2

Inddrag elevens perspektiver

Hav en dialog med eleven om, hvordan hun eller han oplever skolelivet og undervisningen, og hvilke fokus-punkter hun eller han er motiveret for at arbejde videre med. Her er to greb til, hvordan man kan inddrage elevernes perspektiver:

1 Brug elevsamtaler til at forme fokuspunkter:

Til en elevsamtale kan læreren få indblik i elevens egne perspektiver på, hvordan hun eller han oplever skolehverdagen, herunder eventuelle udfordringer og løsningsmuligheder. Samtalen kan også handle om at inddrage elevens perspektiver på, hvad der kan styrke hendes eller hans læring, motivation og trivsel. Samtalen med eleven kan give anledning til, at læreren – alene eller sammen med eleven – formulerer fokuspunkter til meddelelsesbogen. Stine Helms fremhæver, at det er vigtigt at være opmærksom på, at læreren tænker over, ”hvad jeg som lærer kan gøre, for at undervisningen bliver mere motiverende for eleven”.

Eksempelvis kan læreren spørge eleven:

- Hvornår oplever du at lære bedst?
- Hvornår trives du bedst i klassen?
- Hvad kan gøre danskfaget interessant?
- Er der noget, du synes er svært i danskfaget?
- Er der noget, du gerne vil arbejde mere med?

2 Elevsamtalen kan være individuel eller fælles:

Ikke alle elever er lige vant til eller trygge ved at formulere deres ønsker og behov over for læreren. For nogle elever (fx elever i indskolingen) kan læreren overveje, om det vil være mere hensigtsmæssigt at have en fælles samtale i klassen.

Eksempelvis kan samtalen tage afsæt i hjælpespørgsmål ligesom dem ovenfor, som drøftes i mindre grupper eller to-og-to, for på den måde at give plads til, at elevernes perspektiver kommer frem.



Guide til skoleledere:

Disse tre overvejelser kan bringe jer videre med arbejdet med meddelelsesbogen

1 Forankring og rammesætning

Overvej, hvordan arbejdet med meddelelsesbogen bedst forankres på skolen og integreres i lærernes øvrige evalueringspraksisser, fx:

- Hvordan sikres gode rammer for lærernes arbejde, fx at de er velinformerede om opgaven, at de har muligheder for at øve sig og udvikle deres praksis eller at de har muligheder for at udveksle erfaringer på teammøder?

2 Lærernes praksiskendskab

Overvej, hvilke kompetencer det kræver af lærerne at udvikle og arbejde med meddelelsesbogen, og hvordan de bedst bliver klædt på, herunder ift.:

- **Kendskab til formatet:** At kunne tilgå og anvende et nyt digitalt eller analogt format, alt efter hvordan skolen har valgt at arbejde med meddelelsesbogen. På nogle skoler kan dette kræve kendskab til en ny digital platform.
- **Kendskab til opgaven:** At kende til de lovmæssige krav, STUK's vejledning og de valg, der er truffet lokalt omkring arbejdet med meddelelsesbogen.
- **Kendskab til resourcesyn:** At formulere sig resourceorienteret om elever (på skrift og i dialog med elever og forældre).

3 Skolens resourcesyn

Overvej, hvordan det giver mening for jer at arbejde med et resourcesyn på skolen generelt og i meddelelsesbogen mere konkret, fx:

- I kan drøfte, hvad resourcesyn er for jer, og hvordan det hænger sammen med den måde, I allerede arbejder på. Tag gerne udgangspunkt i skolens børnesyn og konkrete evalueringspraksisser (fx skole-hjem-samtaler, elevsamtaler mv.).



Mødedagsorden: Drøft meddelelsesbogen på et teammøde og gør arbejdet med den mere meningsfuldt

Her er et forslag til en mødedagsorden til et lærer-teammøde. Med disse spørgsmål kan lærerne reflektere over, hvordan arbejdet med meddelelsesbogen kan blive mere meningsfuldt hos jer.

Dagsorden for møde om arbejdet med meddelelsesbogen

Foreløbige erfaringer. Alle fortæller kort om:

- Hvordan har vi arbejdet med meddelelsesbogen indtil videre?
- Hvad fungerer godt, og hvad udfordrer?

Drøft:

- Fokuspunkter:** Hvad lægger vi vægt på, når vi skriver fokuspunkter for elevens faglige og alsidige udvikling? Hvilke gode erfaringer har vi gjort os?
- Ressourceorienteret skriftsprog:** Hvordan kan et ressourceorienteret skriftsprog se ud? Hvordan kan vi fx skrive om elevens kompetencer og udviklingsmuligheder i meddelelsesbogen?
- Ressourceorienteret dialog:** Hvordan kan vi have en ressourceorienteret dialog med afsæt i meddelelsesbogen? Hvordan kan vi fx tale om fokuspunkterne med eleven og forældrene? (fx til skole-hjem samtaler, elevsamtaler, feedback mv.)
- Elevinddragelse:** På hvilke måder kan elevens egne perspektiver inddrages i deres meddelelsesbøger? Hvornår og hvordan skal det foregå?

Hvad skal vi gå videre med?

- Aftal tre punkter, som vi gerne vil gå videre med ift. vores arbejde med meddelelsesbogen. Skriv gerne punkterne ned.
- Aftal hvornår og hvordan vi vil følge op på de tre punkter.

Tre nyttige links

Børne- og Undervisningsministeriets beskrivelse af meddelelsesbogen

Meddelelsesbog til dialog mellem elev, forældre og skole
Børne- og Undervisningsministeriet.

Klik her [————>](#)

Styrelsen for Undervisning og Kvalitets vejledning til meddelelsesbogen

Meddelelsesbog til dialog mellem elev, forældre og skole

Klik her [————>](#)

Folkeskolelovens §13b om meddelelsesbogen

Folkeskoleloven § 13 b

Klik her [————>](#)





DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

T 3555 0101
E eva@eva.dk
H www.eva.dk

© 2024 Danmarks Evalueringsinstitut
Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

ISBN www.978-87-7182-759-0

Design: Essensen
Foto: iStock