



# **Ledelsens rolle i gennemførelsen af benchlearning**

**- erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning-projekt**

**December 2007**

## **Forord**

### **ESB-netværket og projektansøgning**

I 2003 blev ESB-netværket etableret med et af formålene, at interesserede medlemsskoler og samarbejdspartnere skulle arbejde med **E**valuering, **S**amarbejde og **B**enchmarking/-learning. Dec. 2007 er der ca. 60 medlemmer i netværket.

Tilfredshedsundersøgelseskoncepter til brug blandt elever, medarbejdere og virksomheder blev udviklet og taget i anvendelse.

I nov. 2005 besluttede ESB-netværkets styregruppe, at det var nødvendigt med mere fokus på at skabe hensigtsmæssige sammenhænge i kvalitetsarbejdet, så man kan sikre, at dokumenterede resultater (f.eks. tilfredshedsundersøgelser) omsættes til læring og forbedring af praksis på skolen/i afdelingen.

Ud fra dette fokuspunkt udarbejdes en projektansøgning til Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) og Undervisningsministeriet (UVM) og juni 2006 modtager vi en bevilning til projektet: "Benchlearning - professionalisering af netværksbaserede læringsmiljøer skaber forbedret praksis". (BL-projektet)

### **Deltagere og organisering**

Blandt ESB-netværkets medlemmer ønskede en hel del af skolerne at deltage i BL-projektet.

Af sidste side i kompendiet fremgår, hvilke skoler der deltog i projektet, og hvem der deltog i projektets styregruppe og følgegruppe.

### **Eksterne konsulenter**

De gennemgående eksterne konsulenter i projektet har været:

- Hans Jørgen Knudsen, Danmarks Erhvervspæd. Læreruddannelse (DEL)
- Anne Birte Mortensen, ABM konsultation

Til udvikling af specifikke opgaver har vi haft tilknyttet som ekstern konsulent

- Torben Hansen, LAMA grafik

### **Analysefirma**

Dataindsamling i tilfredshedsundersøgelserne forestås af skolerne, og i samarbejde med analysefirmaet Ennova A/S, Århus udarbejdes resultaterne af undersøgelserne i forskellige benchmarkingrapporter til brug for gennemførelsen af de efterfølgende BM/BL forløb.

### **Dokumenter og formidling af projektresultater**

I det store og omfangsrige projekt er der udarbejdet en del dokumenter. På dette sted vil vi gerne omtale 3 kompendier, som er opbygget med en indre sammenhæng og som danner grundlag for formidlingen af projektresultaterne og i den praktiske gennemførelse af BM/BL forløb:

1. **En model for netværksbaseret benchlearning – erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning projekt** – Hans Jørgen Knudsen DEL, hovedansvarlig for udarbejdelsen  
*Målgruppen: Primært proceskonsulenter, ESB-koordinatorer og andre nøglemedarbejdere ifm BM/BL-forløb*
2. **Ledelsens rolle i gennemførelsen af benchlearning - erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning projekt** - Hans Jørgen Knudsen DEL, hovedansvarlig for udarbejdelsen  
*Målgruppen: Primært skolernes strategiske ledelse og afdelingernes driftsledelse*
3. **Guide til netværksbaseret benchlearning – BL guide** – Anne Birthe Mortensen, ABM konsultation, hovedansvarlig for udarbejdelsen  
*Målgruppen: Primært dem der på skolerne er involveret i den praktiske gennemførelse af BM/BL-forløb*

Se også nedenstående afsnit.

### **Website**

På ESB-netværkets website [www.esb-netvaerk.dk](http://www.esb-netvaerk.dk) findes også:

- Oversigt over ”Deltagende skoler og uddannelser samt igangsatte forbedringsaktiviteter”
- Notat om ”Videokonference som værktøj i benchlearning”
- Artikel om ”Netværksbaseret benchlearning – erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning-projekt”.
- Evalueringsrapport over ”Benchlearning – professionalisering af netværksbaserede læringsmiljøer skaber forbedret praksis”.
- Samt øvrige dokumenter om projektets gennemførelse og resultater.

### **Projektledelsen**

Den ansøgende skole på ESB-netværkets vegne har været Randers Tekniske Skole.

Projektledelsen har været:

- Lars M. Madsen, kst. direktør Randers Tekniske Skole og ESB-netværket
- Jens Chr. Agger, konsulent ESB-sekretariatet

### **Projektsekretariat og yderligere informationer**

ESB-netværkets sekretariat <sup>v/</sup> Lajla Pedersen, ProjektCare har fungeret som projektsekretariat.

Yderligere oplysninger om projektet og projektdokumenter kan fås ved henvendelse på tlf.

25 15 79 09 eller mail [lajla@esb-netvaerk.dk](mailto:lajla@esb-netvaerk.dk)

På vegne af projektledelsen

Lars M. Madsen

## Indholdsfortegnelse

0. Indledning .....	5
1. ”Benchlearning” processen .....	6
2. Det skal være en læreproces.....	8
3. Projektet skal være strategisk forankret .....	10
4. Der skal indgå systematisk videnarbejde .....	12
5. Det skal blive til kompetenceudvikling .....	15
6. Det skal implementeres .....	16
7. Ledelsens rolle .....	19

## 0. Indledning

Dette kompendium henvender sig til skoleledelser – især den del af ledelsen der har ansvaret for den daglige drift og for udvikling og forbedring af praksis, men også til den strategiske ledelse i forbindelse med f. eks. fastlæggelse af strategiske mål og handlinger.

Erfaringerne fra projektet viser, at der ingen tvivl er om, at hvis den ledelsesmæssige opbakning er til stede og de nødvendige ressourcer blive afsat, så kan der skaffes bedre og mere gennemgribende forandringer i skolernes praksis end tilfældet har været på nogle af skolerne. Mange forbedringer har været lidt for tilfældige, nogle end ikke identificeret<sup>1</sup> og nogle forbedringer fandt sted på områder, der ikke var ønsket på forhånd, men som blot blev kopieret og brugt fordi de blev præsenteret af deltagerne fra en partner-skole.

Det har overrasket os hvor forholdsvis tilfældigt forbedringsprojekter gribes an, hvis der ikke gøres noget særligt for at gøre det mere fokuseret og målrettet. De fleste vil gerne lære noget, og de har som hovedregel ikke problemer med at skulle lære noget af andre skoler<sup>2</sup>, men den strategiske og ledelsesmæssige kobling var ganske ofte ikke særlig tydelig eller tæt..

Kompendiet er forholdsvis kortfattet og koncentrerer sig om de forhold, der bør indgå i ledelsernes overvejelser når der skal gennemføres ”benchlearning”. Udarbejdelsen har fundet sted på baggrund af et tæt samarbejde mellem de to eksterne konsulenter og ledere, proceskonsulenter og ESB-koordinatorer, der har fulgt projektet til dørs og har givet værdifuld inspiration og vejledning undervejs. Hans Jørgen Knudsen DEL er hovedansvarlig for udarbejdelsen.

Kompendiet skal ses i et samspil med de 2 andre centrale kompendier i projektet:

- En model for netværksbaseret benchlearning – erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning projekt
- Guide til netværksbaseret benchlearning – BL guide

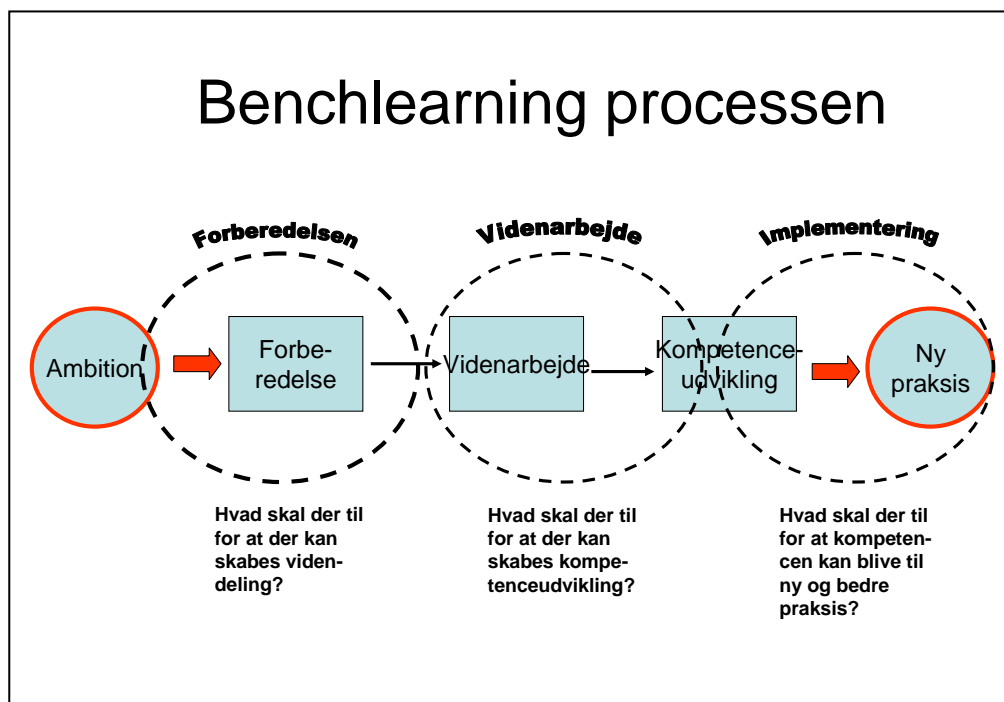
---

<sup>1</sup> Nogle skabte faktisk forbedrede tilfredshedsresultater, men de vidste bare ikke hvorfor det skete

<sup>2</sup> Det skal dog nævnes at de fleste foretrækker skoler, der ikke er umiddelbare konkurrenter i dagligdagen – selvom det på mange måder ville være nemmere og mere effektivt at samarbejde med de skoler der ligger tættest på

## 1. Benchlearning processen

Benchlearning er i princippet en metode, der handler om at sammenligne sig med andre m.h.p. at lære af processen. I den forholdsvis stramme version, der er beskrevet i dette kompendium er det også en proces, der tager udgangspunkt i en strategisk vision (eller ambition) og som resulterer i en ny og bedre praksis. Se følgende illustration:



Hvis det skal kunne lade sig gøre<sup>3</sup> er det nødvendigt med:

- En afklaring af hvilket område skolen har brug for at forbedre (ambitionen)
- En forberedelse som omfatter undersøgelse af hvem man kan lære noget af, en afhandling med den pågældende om vilkår og betingelser – og således om hvad der skal til for at den nødvendige videnindhentning og videndeling kan blive resultatet
- En videndelingsproces, der etableres skolens betingelser og således vedrører det, man gerne vil vide for at den nødvendige kompetenceudviklingsproces kan etableres
- En kompetenceudviklingsproces, der tilfører skolen den kompetence (i organisatorisk forstand), der gør det muligt at skabe de ønskede forbedringer af praksis
- En implementeringsproces med fokus på at de tilsigtede resultater kan opnås

Det er næsten indlysende at den ledelsesmæssige involvering er helt nødvendig – ikke mindst i forbindelse med fastlæggelse af ambitionen og sikringen af at implementeringen faktisk finder sted.

<sup>3</sup> Og man kan naturligvis godt lære noget af andre uden at køre hele modellen igennem

**Ledelsen skal derfor afgøre om:**

- ”benchlearning” er en proces, der både tager udgangspunkt i skolens ambition og som skaber resultater
- ”benchlearning” er organiserede besøg med henblik på at søge at lære noget af hinanden på særligt udpegede områder
- ”benchlearning” er noget andet – og i givet fald vad det da er

## 2. Det skal være en læreproces

Forudsætningen for at benchlearning faktisk finder sted er at det hele organiseres som en læreproces.

En ambition, der skal realiseres forudsætter engagement, men bestemt også en hensigtsmæssig kombination af teoriarbejde og praksis:



*Bemærkning: BM/BL-projektet betyder Benchmarking/Benchlearning-projektet*

Den mest hensigtsmæssige måde at gøre det på er at organisere det som et Action Learning projekt, hvor forbedringen af praksis finder sted samtidig med læringen.

Det forudsætter i sig selv, at der etableres et projekt, som vedrører det ønskede forbedringsområde – og det igen at

- Problemstillingen formuleres og formål og konkrete handlingsorienterede mål fastsættes
- En projektgruppe sammensættes m.h.p. at sikre projektets realisering, og at eksterne parter inddrages med henblik på at indhente den fornødne viden
- Ressourcer i tilstrækkeligt omfang skaffes til veje – både menneskelige, tekniske og økonomiske ressourcer
- Fokus på resultater og aktiviteter fastholdes, og at der løbende reflekteres over de indvundne erfaringer – bl.a. gennem løbende opfølgning på gruppens arbejde og resultater

Uden en aktiv ledelsesmæssig indsats går det derfor ikke.



**Ledelsen skal derfor sørge for:**

- Valg af problemstilling og fastlæggelse af mål,
- Sammensætning af projektgruppe,
- Tilvejebringelse af ressourcer
- Den løbende opfølgning af gruppens arbejde

### 3. Projektet skal være strategisk forankret

Projektet skal være forankret i noget, som skolen mener, har værdi og betydning.

Projekter, der gennemføres uden den nødvendige forankring i det skolen ønsker forbedret, har stor risiko for at mislykkes – bl.a. fordi de aldrig får den fornødne ledelsesmæssige bevågenhed – og derfor næppe heller de nødvendige ressourcer til gennemførelsen.

Der er ofte mange ting en skole har brug for at få gjort, og der er derfor al mulig grund til at fokusere på det, der på den måde er vigtigt. I mange tilfælde hænger det også sammen med, hvad Undervisningsministeriet ønsker gennemført eller måske endog regeringen. Ikke mindst fordi det så ofte er forbundet med én eller anden form for økonomisk tilskyndelse. Det kunne f.eks. være områder som disse:



Valget af forbedringsområde er således et felt, der vedrører den øverste ledelse – enten gennem direkte involvering eller gennem andre former for tilkendegivelser (strategiske og klare udmeldinger).

I den udstrækning der vælges sådanne strategisk interessante og nyttige områder, er det også langt lettere at skaffe de nødvendige ressourcer til gennemførelsen.

Det er således vigtigt, at der ligger er en klar vision bag et benchlearning-projekt – en vision, der ligger i klar forlængelse af skolens strategi, og som er klart og tydeligt kommunikeret. Det er imidlertid ikke nok. Der skal resultater til, og derfor er implementeringen en helt afgørende faktor for projektets succes. Hvis de gode resultater mangler, mister visionen hurtigt sin værdi.

Det kan illustreres således:

# Vision og resultater

		Kortvarig succes	Vedvarende succes
Gode Resultater			
Dårlige		Stagnation	Tabt vision
		Svag	Stærk
		Vision	

Implementeringen er mere indgående beskrevet i det følgende afsnit, men det er helt afgørende – allerede fra starten – at implementeringen er medtænkt i projektets allerførste fase. Man skal ville det, det skal være nyttigt, værdifuldt og nødvendigt – så skal det nok blive en vedvarende succes.

## Ledelsen skal derfor:

- Finde den helt tydelige sammenhæng mellem den overordnede strategi og den ønskede forbedringsindsats
- Sikre at det valgte forbedringsområde er vigtigt, nyttigt og nødvendigt for skolen at bruge ressourcer på at forbedre
- Sørge for at den nødvendige beskrivelse af projektets mål, rammer og ressourcer er tilvejebragt og er i overensstemmelse med visionen
- Involvere sig aktivt i projektets liv gennem systematisk opfølgning og sparring med projektleder og/eller projektteam

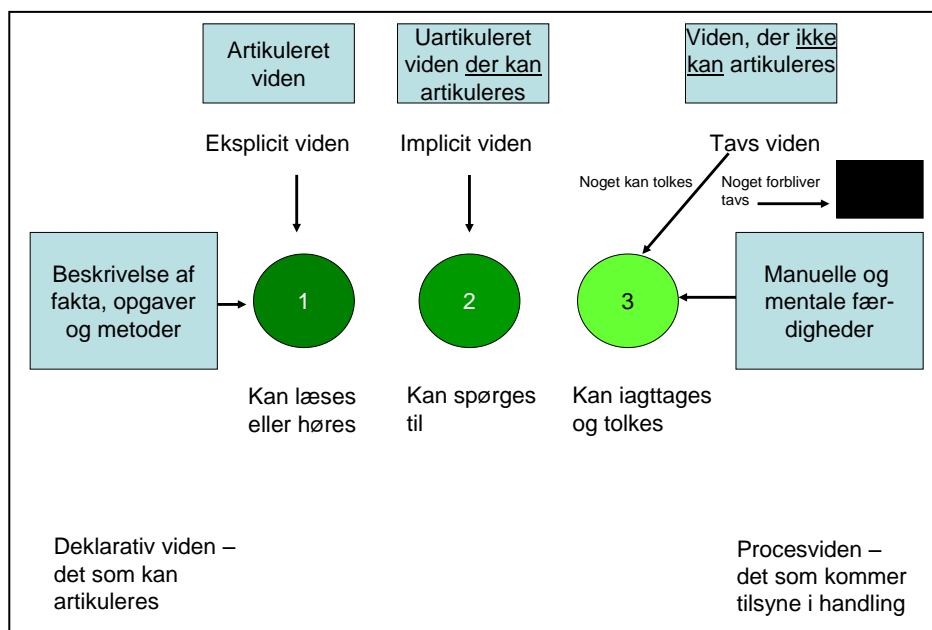
## 4. Der skal indgå systematisk videnarbejde

I forbindelse med gennemførelsen af benchlearning-processer er videnindhentning, videnudvikling og videnspredning netop vigtige ingredienser. Det betyder, at det er den skole, der har brug for viden, som skal styre processen, og det betyder at den, der skal afgive viden er med på ideen og de valgte fremgangsmåder.

Forudsætningen for at det kan lade sig gøre er, at parterne har lavet en aftale (en slags kontrakt) om 1) hvad der skal ske<sup>4</sup>, 2) hvilken viden, der er interesse for<sup>5</sup>, 3) hvordan det skal foregå<sup>6</sup>, 4) hvor det skal foregå, 5) hvor lang processen antages at være, 6) hvem der skal deltage, 7) hvem der skal være mødeleder og proceskonsulent og 8) hvilke gensidige forventninger parterne i øvrigt har til hinanden i forbindelse med videnarbejdet<sup>7</sup>.

Viden er en lidt uhåndterlig størrelse. Noget viden kan uden videre artikuleres (og bliver det), anden viden kan faktisk godt artikuleres, men bliver det måske ikke fordi afsenderen mener det er irrelevant, ikke tænker over det, tror at det ved modtageren da godt, så det er unødvendigt osv. Endelig er der den form for viden som nok er handlingsregulerende for afsenderen, men som han/hun bare ikke er bevidst om. Af gode grunde bliver det derfor ikke udtalt, men kan på den anden side lige netop være det, der er allermest afgørende for afsenderens særlige styrke.

De forskellige former for viden hænger sammen som illustreret nedenfor:



Som det fremgår, betyder det, at der skal arbejdes på forskellige måder for at få det bedst mulige ud af det:

<sup>4</sup> Møder, interviews eller samtaler, deltagelse i (eller iagttagelse af) praktisk arbejde osv

<sup>5</sup> Hvad skal viden bruges til (ambitionen)

<sup>6</sup> Det praktiske arrangement og dets bestanddele

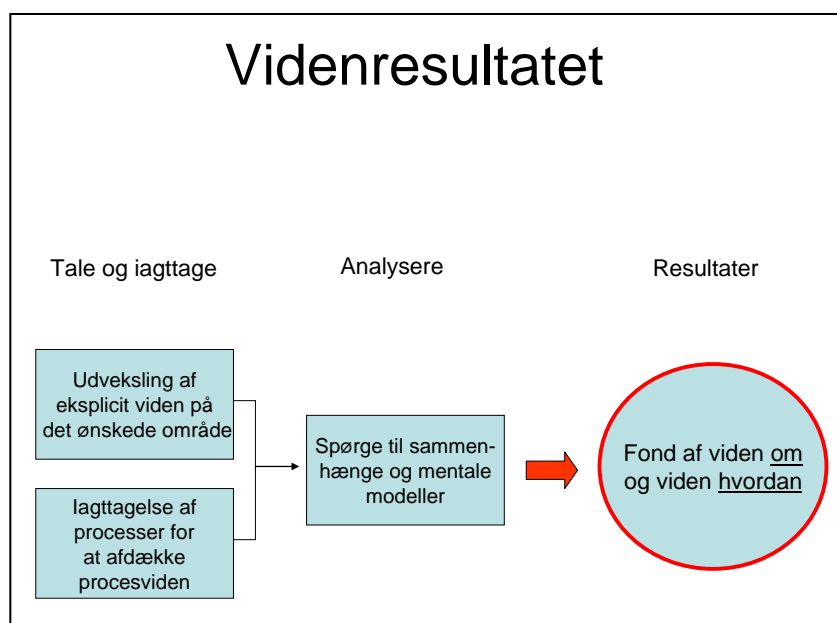
<sup>7</sup> Hvad må resultaterne bruges til, hvilken gensidighed er der aftalt osv.

- Der skal overføres viden<sup>8</sup> fra afsender til modtager på mere eller mindre traditionel vis (1)
- Det som ikke umiddelbart siges, vil modtager kunne spørge ind til, og det er vigtigt både at forstå sammenhængen og få det at vide som afsenderen godt kan forklare, men som ikke bliver udtalt med mindre, man spørger om det<sup>9</sup> (2)
- Der skal skabes muligheder for at modtager kan iagttage de processer, der er involveret og derved få adgang til noget af den viden som kommer til udtryk i processen, men som afsenderen ikke selv er bevidst om<sup>10</sup> (3)

NB! Pkt. 1, 2 og 3 refererer til figur på side 10

For at få et sammenhængende og dækkende billede af modtagerens viden er det nødvendigt at alle disse processer gennemføres. Det betyder imidlertid ikke at resultatet uden videre kan overføres til modtagerens praksis – det som er god praksis på én skole under bestemte betingelser er ikke nødvendigvis brugbar på en anden skole med andre vilkår og forudsætninger. Derimod er resultatet en vigtig inspiration til det fortsatte videnarbejde.

Der skal således arbejdes med den indhentede viden, og det skal præciseres hvad det er for en viden (videnresultat) man nu ligger inde med:



Den indhentede viden handler bl.a. om, hvad de andre gør, og hvordan de gør det. Projektgruppen må imidlertid bearbejde resultatet i forhold til den oprindelige problemstilling og søge at finde frem til hvad og i hvilket omfang den indhentede viden kan bruges til forbedring af egen praksis.

Analysen kan føre til forslag om ændringer i praksis - eller for den sags skyld forslag til at ændre den oprindelige problemstilling fordi videnresultatet tyder på, at man hellere skulle gøre noget helt andet end oprindeligt tænkt.

<sup>8</sup> Såkaldt eksplicit viden

<sup>9</sup> Den såkaldte implicitte viden

<sup>10</sup> Den såkaldte procesviden

Projektgruppen antages at præsentere analyseresultaterne for ledelsen.

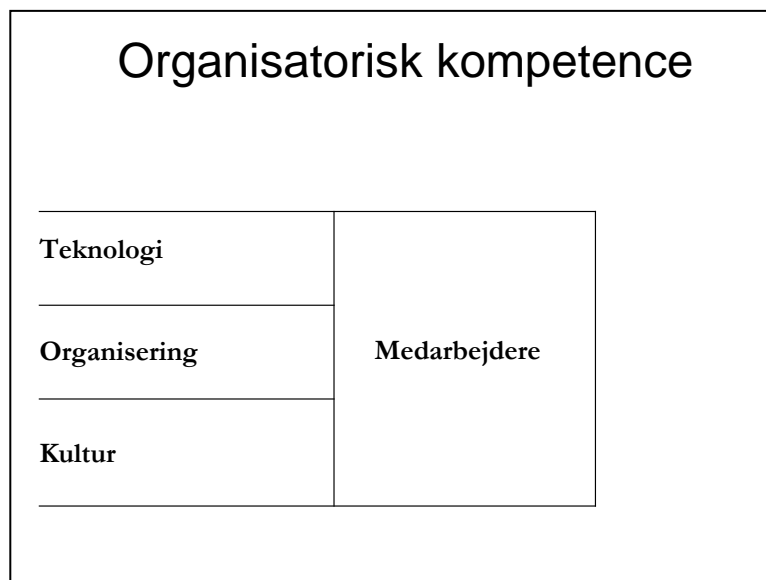
**Ledelsen skal derfor:**

- Sikre at den nødvendige analyse finder sted og deltage i drøftelsen af resultaterne bagefter
- Medvirke til at tilgængelige data (f.eks. analysemateriale fra tilfredshedsundersøgelser) indgår i drøftelserne og i de efterfølgende afgørelser
- Tage stilling til hvilke konsekvenser analyserne skal have for evt. ændring af praksis og hvad det betyder for udviklingen af den organisatoriske kompetence
- Involvere de nødvendige aktører i projektets fortsættelse og skabe mål og rammer for fortsættelsen

## 5. Det skal blive til kompetenceudvikling

Dybest set handler det om, at skolen skal blive bedre til at udføre sin kerneydelse på et eller flere områder.

Det betyder, at det er skolens organisatoriske kompetence, der er på spil, og det betyder, at det er det, der skal til for at levere kerneydelsen som er omfattet:



Det betyder igen, at det ikke blot handler om at medarbejderne måske skal kunne gøre noget andet eller gøre nogle ting på en anden måde, men at også de øvrige elementer i den organisatoriske kompetence skal indgå i drøftelserne. Måske skal der arbejdes med en anden og mere moderne form for teknologi, eller den skal måske bruges anderledes? Måske skal man organisere sig anderledes – f.eks. arbejde i team i stedet for som enkelt-individer? Eller måske er det hele kulturen, der skal ændres?

### Ledelsen skal derfor:

- Sikre at den nødvendige analyse af konsekvenserne for den organisatoriske kompetenceudvikling finder sted og deltage i den efterfølgende drøftelse og den nødvendige efterfølgende beslutningsproces
- Medvirke til at tilgængelige data (f.eks. analysemateriale fra tilfredshedsundersøgelser) indgår i drøftelserne og i de efterfølgende afgørelser
- Tage stilling til hvilke konsekvenser analyserne skal have for evt. ændring af praksis og hvad det betyder for udviklingen af den organisatoriske kompetence
- Iværksætte og monitorere en kompetenceudviklingsproces som er mål- og rammesat, og som omfatter alle de nødvendige elementer i den organisatoriske kompetence.

## 6. Det skal implementeres

Hele benchlearning-processen er ikke meget værd, hvis der ikke sker forandringer og forbedringer i praksis.

Som allerede nævnt skal implementeringen derfor medtænkes fra starten. Det i sig selv betyder dog ikke, at det lykkes. Der er ofte indbygget ganske kraftigt virkende forhindringer i mange organisationer.

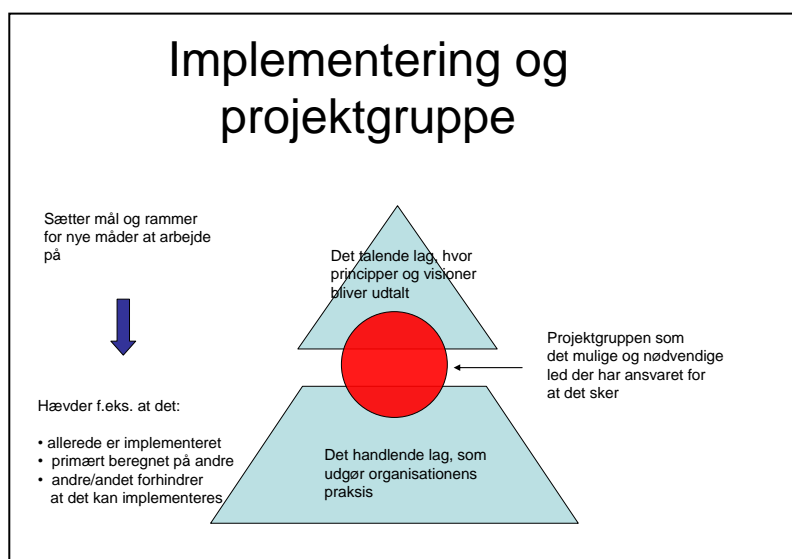
I mange tilfælde kan man sondre mellem to lag i organisationen:

- Det såkaldt *talende lag*, som består af dem, der formulerer strategier og planer, dem der taler om dem – både udadtil og indadtil, og dem, der langt hen ad vejen formulerer mål og sætter rammer
- Det såkaldt *handlende lag*, som består af den del af organisationen, der varetager den daglige drift. Det er dem, der er optaget af dagen og vejen, som skal overholde produktionskrav og leve bedst muligt op til de forskellige forventninger der stilles til dem – oppefra, nedefra og udefra

De to organisatoriske lag taler oftest *til eller om hinanden*, men knap så ofte *med hinanden*. Det kan således nemt føre til, at når ”det talende lag” formulerer visioner, ønsker og forventninger til ”det handlende lag” så mødes de med udsagn som:

- ”Det er en fin ide, men det er faktisk lige sådan, vi allerede gør og har gjort i rigtig lang tid”.
- ”Det lyder som et glimrende forslag – det vil passe rigtig godt for afdeling X. Her er omstændighederne imidlertid helt anderledes, så det duer ikke rigtigt til os”.
- ”Det ville selvfølgelig kunne lade sig gøre – blot kræver det naturligvis flere ressourcer/en anden ledelse/ændrede vilkår osv.”.

Det ville ikke være svært at fortsætte listen over begrundelser for ikke at ændre på noget. Det er derfor vigtigt at der etableres en forbindelse imellem de to organisatoriske niveauer:



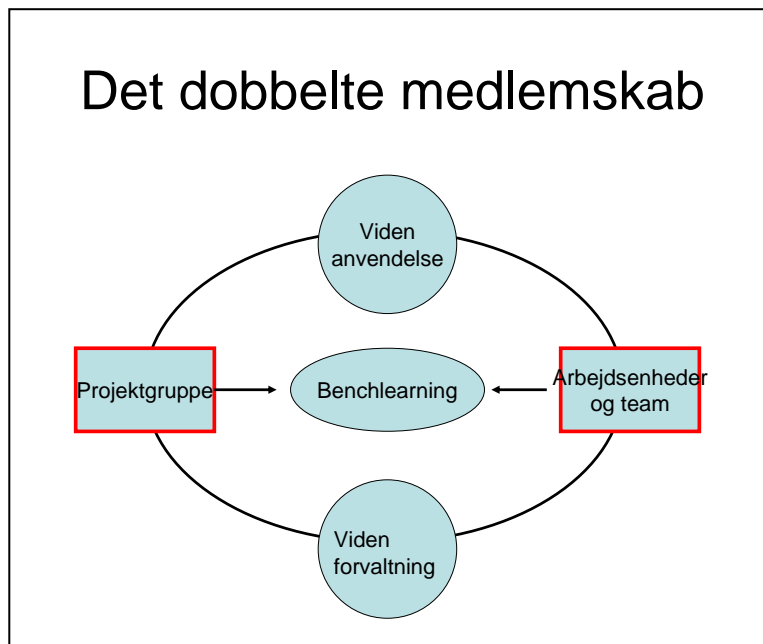


For at få sammenhæng mellem visioner og handlinger skal nogle eller noget have ansvaret for at det faktisk sker. I benchlearning-projekter eller andre udviklingsopgaver vil det være nærliggende om ansvaret i første omgang gives til den nedsatte projektgruppe.

Der er flere gode grunde hertil:

- Projektgruppen har det bedste kendskab til det, der skal implementeres.
- Medlemmerne vil almindeligvis være engagerede, men stadig (oftest) også være en del af det handlende lag – en del af et projekt og en del af den daglige drift.

Netop dette dobbelte medlemskab er velegnet til at forene viden og teorier med den praktiske implementering og deraf følgende forbedring af praksis:



Det er imidlertid ikke en let opgave for en projektgruppe at være ”den nødvendige forbindelse” mellem de to organisatoriske lag. Der skal skabes engagement og energi, viden og magt og indflydelse for rigtig at få det til at lykkes. Og projektgruppen vil almindeligvis ikke have magten og indflydelsen.

Derfor er ledelse vigtig også her.

**Ledelsen skal derfor:**

- Forsyne projektgruppen med den nødvendige legitimitet og de ressourcer der skal til for at realisere fastsatte mål
- Være sparringspartner og støtte for projektgruppen i forbindelse med selve implementeringsprocessen
- Træffe evt. nødvendige (og måske) ubehagelige beslutninger
- Sikre at alle berørte personer inddrages og at mål og rammer for kompetenceudviklingen og forbedringen af praksis fastlægges
- Følge og monitorere implementeringsprocessen indtil den er fuldført og/eller projektet overgår til alm. drift eller ophører sin eksistens

## 7. Ledelsens rolle

Ledelse er som bekendt noget med at opnå resultater gennem andre. Nogle af de elementer, der indgår i ledelse er:

- At man kan pålægge andre bestemte opgaver
- At man kan tildele andre visse privilegier og/eller goder
- At man udøver en vis kontrol overfor andre

Disse ingredienser indgår også i ledelsen af benchlearning-projekter. Projektet skal være forankret i en enhed og hos en ledelse – og skal kunne bidrage til målopfyldelse på et eftertragtet område (ambitionen), andre (projektgruppen) skal pålægges arbejdet med at gennemføre det, rollerne skal fastlægges (f.eks. valg af projektleder), projektet skal have tildelt ressourcer for at kunne løse sin opgave, og projektet skal følges til dørs (sparring og kontrol) for at sikre at opgaven er løst tilfredsstillende.

Alt det forudsætter ledelsens særdeles aktive medvirken. Og det er måske den virkelige læring fra benchlearning-projektet:

*Uden aktiv og systematisk medvirken fra den ansvarlige ledelse opnås de tilsigtede resultater kun ved held og tilfældigheder.*

Og det er jo netop ikke tanken med et benchlearning-projekt. Man sætter det i gang med henblik på at realisere sin ambition og skabe forbedret praksis som følge af den igangsatte benchleaning-proces.

Det betyder i virkeligheden, at ledelsen skal være der hele tiden, og det kræver naturligvis en indsats – ved siden af alt det andet, en ledelse skal foretage sig.

### **Ledelsen skal derfor systematisk have øje for:**

- Hvad havde vi planlagt?
- Hvad skete?
- Hvorfor denne forskel?
- Hvad kan vi lære af det?

Og stille disse spørgsmål igen og igen – gennem hele benchlearning-forløbet.

## Projektdeltagere og organisering

### Deltagende skoler

- Odense Tekniske Skole
- Selandia-CEU
- Randers Tekniske Skole
- EUC Lillebælt
- Århus Tekniske Skole
- Erhvervsskolen Hamlet
- Uddannelsescenter Herning
- EUC Vest
- Aalborg Tekniske Skole
- CEU Kolding
- Dalum UddannelsesCenter
- Vitus Bering Danmark
- Bornholm Erhvervsskole
- CEUS
- Vordingborg Gymnasium
- Nykøbing Katedralskole

### BL-projektets styregruppe

- Lars Michael Madsen – Randers Tekniske Skole / ESB-styregruppen
- Per Hansen – Undervisningsministeriet
- Philip Pedersen – Undervisningsministeriet
- Anders la Cour – København Tekniske Skole / ESB-styregruppen
- Michael Kaas Andersen – Selandia CEU / ESB-styregruppen
- Kim Klausen – Vitus Bering Danmark
- Tina Lindegaard Pedersen – Aalborg Tekniske Skole
- Hans Jørgen Knudsen – DEL
- Anne Birthe Mortensen – ABM Konsultation
- Jens Chr. Agger – ESB-sekretariatet

### BL-projektets følgegruppe

- Lars Michael Madsen – Randers Tekniske Skole / ESB-styregruppen
- Lisbeth Jensen – Specialundervisningscentret Egedam, Hillerød / ESB-netværket
- Svend Erik Røpke Johansen – SCKK
- Bente Kristensen – Copenhagen Business School, Handelshøjskolen i København
- Hans Støttrup Jensen – CVU Midt-Vest
- Michael R. Welling – Nykøbing Katedralskole / ESB-styregruppen
- Kent West Kristensen – VUC Holstebro-Lemvig-Struer / ESB-styregruppen
- Bo Söderberg – Danmarks Evalueringsinstitut
- Britta Martinsen – SOSU lederforening / ESB-netværket
- Jens Chr. Agger – ESB-sekretariatet