DEC. 2018

Skoleudvikling: Fem temaer på tværs af 153 initiativer

Er du nysgerrig efter at vide, hvad vi i Fonden er særligt optaget af i vores dialog med ansøgere og igangværende initiativer? Så læs med, når vi her sammenfatter de væsentligste erfaringer fra de 153 initiativer, vi indtil nu har støttet.

153 initiativer. Så mange efter- og videreuddannelsesindsatser har A.P. Møller Fonden støttet efter fem år med folkeskoledonationen.

Fonden følger mange af initiativerne tæt. Og vi er i løbende dialog om de erfaringer, som kommuner, skoler, professionshøjskoler, faglige organisationer og andre involverede gør sig. Samtidig bliver en række af de støttede initiativer evalueret af eksterne evalueringsinstitutter.

Så hvad skal der til for at få mest muligt ud af udviklingsindsatser, og hvilken ledelsesmæssig indsats kræver det af skoleforvaltningerne og på skolerne?

Når vi ser på tværs af de 153 initiativer, træder særligt fem temaer frem. Temaerne er i vidt omfang velkendte – alligevel er det inden for netop disse områder, at de støttede initiativer kan styrkes.

De fem temaer står derfor centralt i den dialog, vi har med kommuner og skoler; både i forbindelse med projektopstart og i den dialog, vi har undervejs.

Vi håber, at teksten her kan inspirere forvaltninger og skoler – både når nye initiativer tilrettelægges og i arbejdet med allerede igangsatte initiativer.

5 år

153

initiativer

1
Forvaltningsledelser, der sætter rammer, planlægger og følger op

Erfaringerne viser, at forvaltningens ejerskab er tydeligt i de kommuner, som er godt på vej med udviklingsarbejdet. Det betyder, at de bruger efter- og videreuddannelsesaktiviteterne aktivt og strategisk som led i det langsigtede udviklingsarbejde, de har formuleret. . Det indebærer bl.a., at:

- **forvaltningsledelsen er synlig og tydelig** om de overordnede mål og ambitioner for udviklingsarbejdet. De har fokus på at formidle målene til de enkelte skoler, og de er tæt på den enkelte skoles udviklingsproces. På den måde er forvaltningsledelsen med til at fastholde fokus og sikre, at målsætningerne ikke forsvinder mellem andre dagsordner.

- **den kommunale projektstyring er prioriteret.** Det indebærer, at kommunen har en eller flere medarbejdere, som har det fulde overblik over udviklingsarbejdet og er tæt på skolernes arbejde. De understøtter arbejdet med at formidle projektets indhold og målsætninger til skolernes personale og fungerer på den måde som bindeled mellem forvaltningsledelsen og skoleledelserne.

Det går også igen, at der er positive erfaringer med en fleksibel tilgang, hvor der er plads til, at den enkelte skole kan **tilpasse initiativet til den lokale kontekst og de lokale behov.** For eksempel ved, at skoleledelserne kan fokusere på særlige dele af kompetenceudviklingen og oversætte initiativet, så det – indenfor den overordnede strategiske ramme – passer til deres skole.

13
kommuner

207
skoler

9.000
lærere

Læs også mere om programmet og midtvejsevalueringen her

Program for Læringsledelse:
Stort projekt med lokalt twist

13 kommuner, 207 skoler og ca. 9.000 lærere indgår i 'Program for Læringsledelse', der har som mål at styrke et systematisk og bevidst arbejde på grundlag af data. Initiativet er et partnerskab mellem Aalborg Universitet, COK og de 13 kommuner Vesthimmerland, Haderslev, Svendborg, Holbæk, Thisted, Billund, Roskilde, Fredericia, Horsens, Nordfyn, Frederikssund, Hedensted og Kolding.

Omdrejningspunktet for programmet er tre kortlægninger, som gennemføres hvert andet år blandt alle elever, lærere, pædagoger, ledere og forældre i de deltagende kommuner. På baggrund af kortlægningerne får kommunerne et kvalificeret afsæt for at fokusere deres indsatser og følge progressionen. Derudover består programmet af en række kompetenceforløb for hhv. skoleledelser, lærere og pædagoger og kommunale ressourcepersoner. De enkelte skoler eller kommuner vælger selv, hvilke kompetenceforløb de arbejder med.

Programmet stiller betydelige krav til kommunernes arbejde med at oversætte projektet til den lokale kontekst og at koble det til de målsætninger og de initiativer, der allerede eksisterer i kommunerne. Det er på den måde et program, som i høj grad forudsætter, at skoleforvaltningerne tager ejerskab til det udviklingsarbejde, om programmet lægger op til.

I nyhedsbrevet fra december 2018 og på Fondens hjemmeside kan du læse mere om, hvordan to forvaltningschefer i programmet bruger programmet strategisk i deres udviklingsarbejde. **Læs artiklen her**

2
Skoleledelser med klare prioriteringer, tydelig retning – og blik for justeringsbehov

På nogle skoler ser vi, at det kan være en fordel at prioritere en lang opstartsproces, inden efter- og videreuddannelsesaktiviteterne går i gang. Det betyder f.eks., at man bruger den første periode af udviklingsarbejdet på at etablere den overordnede fortælling om målene og ambitionerne for den udvikling, man skal i gang med. På den måde kan man som ledelse være med til at sikre, at den fælles fortælling om retning og mål er blevet tilstrækkeligt forankret i organisationen.

Vi kan også se i evalueringerne, at ledelsens rammesætning og prioritering af udviklingsarbejdet går igen som afgørende parametre. De ledelser, der lykkes i udviklingsarbejdet, har det til fælles, at de:

- **kommunikerer en klar kurs for skolernes udviklingsarbejde.** Kursen kommunikeres løbende og er tydelig for hele skolens personale. Det kommer til udtryk ved, at medarbejderne har et klart billede af, hvor de er på vej hen, og hvad der forventes af dem i udviklingsarbejdet. Det indebærer, at ledelsen fastholder fokus og på den måde sikrer, at kursen ikke ændres på grund af andre eller nye dagsordner.

- **involverer sig og er tilstrækkelig tæt på** de enkelte medarbejdere eller teams til at kunne lede og understøtte deres forandringsprocesser Samtidig bruger ledelserne denne viden til løbende at tilpasse og justere både indsatsernes indhold og form og deres forventninger til medarbejderne.

- **skaber rammer for og anledninger til,** at medarbejderne sætter deres nye kompetencer i spil. Det handler både om organisatoriske rammer, ledelsesmæssigt fokus og opfølgning.

Ændringer i praksis kræver tydelige rammer

Evalueringen af 'Læring, der ses' i hhv. Frederiksberg og Københavns Kommune viser en signifikant sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelser af ledelsens rammesætning af deres arbejde og deres vurdering af, i hvilken grad de har ændret deres praksis. Med andre ord: Jo bedre ledelsen er til at sætte rammerne for arbejdet, desto bedre vilkår får medarbejderne for at omsætte kompetenceudviklingen i praksis.

Læs mere om projektet og VIVEs evaluering her

3
En tydelig fortælling og kobling til kerneopgaven

Det er velkendt, at motivation og ejerskab er væsentlige forudsætninger for ledere, lærere og pædagogers udbytte af efter- og videreuddannelse.

De kommuner og skoler, hvor motivationen er høj blandt skolernes medarbejdere, har bl.a. haft et stærkt fokus på at formidle det overordnede formål med udviklingsarbejdet. Lidt populært sagt er de lykkedes med at **formidle 'The big why'.**

Samtidig ser vi, at det skal være tydeligt for lærerne og pædagogerne, **hvordan udviklingsarbejdet understøtter og kvalificerer deres kerneopgave** – dvs. undervisningen og de didaktiske og fagdidaktiske refleksioner. Vores erfaring er, at en høj grad af motivation hos medarbejderne, ofte hænger sammen med, at aktiviteterne i efter- og videreuddannelsen taler direkte ind i deres undervisning, og at det er tydeligt, hvordan indsatserne helt konkret kvalificerer deres praksis.

Det er dog ikke fortællingen alene, som bidrager til at styrke motivationen og ejerskabet. Som medarbejder er det væsentligt, at man ikke oplever en ny fortælling hver gang, der kommer et nyt initiativ, men at skoleledelsen sikrer, at der er **sammenhæng mellem de initiativer, der sættes i gang,** og at sammenhængen er tydelig for alle.

Tæt kobling til undervisning skaber motivation

I en række af de initiativer Fonden støtter, består kompetenceudviklingen i, at lærere udvikler, planlægger og gennemfører et konkret undervisningsforløb sammen med eksterne samarbejdspartnere.

På vores hjemmeside kan du læse om tre forskellige projekter, hvor lærerne fortæller om deres oplevelser med kompetenceudvikling, der går tæt på eleverne og tæt på den daglige undervisning. **Læs artiklen her**

Denne tydelige kobling til undervisningen er især vigtig at have fokus på i de initiativer, der har som mål at skabe kulturforandringer. Det kan f.eks. være initiativer med fokus på professionelle læringsfællesskaber. Fonden har derfor bedt Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) om at indsamle og formidle de vigtigste erfaringer fra initiativer, der arbejder med at opbygge professionelle læringsfællesskaber. Det er mundet ud i publikationen 'Professionelle læringsfællesskaber – tættere på undervisningen', som bygger på interviews med skoler og forvaltninger i 41 kommuner fordelt på 19 forskellige initiativer, Fonden har støttet. Publikationen skal læses som en praksisnær erfaringsopsamling med konkrete råd særligt til skoleledelserne.

Du finder publikationen her

4
En stærk position til lokale forandringsagenter

I nogle initiativer har vejledere eller andre ressourcepersoner en særlig opgave som forandringsagenter, der skal formidle initiativets målsætninger og bygge bro mellem ledelsens ambitioner og den enkelte medarbejders praksis. Evalueringerne viser imidlertid, at det ikke altid lykkes at give disse medarbejdere den nøgleposition, man ønsker.

Der er derfor behov for et ledelsesmæssigt fokus på, at forandringsagenterne kommer til at spille den ønskede rolle. Særligt tre forhold er væsentlige:

- Der er en klar strategi for, **hvordan forandringsagenterne skal virke** både under og efter udviklingsarbejdet. På denne baggrund vælges de medarbejdere, som har de bedste forudsætninger for at løfte denne opgave
- Ledelsen arbejder kontinuerligt med at sikre, at **forandringsagenternes rolle, funktion og mandat er tydelig for skolens medarbejdere.**
- **Skolens organisatoriske opbygning** understøtter forandringsagenternes rolle og arbejde. Det kan f.eks. ske ved at forankre forandringsagenterne i skolens pædagogiske læringscenter på en måde, der tydeliggør deres rolle og mandat.

Kulturforandringer kræver længere tid

En stor del af de initiativer, Fonden støtter, har en varighed på to til tre år. Udviklingsarbejde, hvor ambitionen er at skabe kulturforandringer på skolerne, når man sjældent helt i mål med på så kort tid. Fonden støtter gerne kommuner, der som led i langsigtet og vedholdende udviklingsarbejde ønsker at bygge videre på initiativer, der allerede har modtaget støtte fra Fonden. En række kommuner har allerede benyttet sig af denne mulighed og modtaget støtte til at fortsætte deres udviklingsarbejde.

5
Vedholdenhed og tålmodighed

Der er brug for tid, når lærere og pædagoger skal gøre sig erfaringer med nye metoder og omsætte pædagogiske drøftelser og refleksioner til ændringer i deres pædagogiske praksis. Når vi ser på resultaterne af initiativerne, to-tre år efter, at de er sat i gang, har de frem til nu især sat sig **spor i det refleksive niveau hos ledelser, lærere og pædagoger.** Samtidig er der begyndende ændringer i praksis. Ændringerne kommer bl.a. til udtryk ved, at ledelserne i højere grad faciliterer og skaber rammer om faglige dialoger og samarbejde mellem fagprofessionelle. Vi ser også, at nye didaktiske værktøjer og redskaber bliver omsat, øvet og forfinet af lærere og pædagoger i den daglige undervisning, og at elevernes læring og progression i højere grad er omdrejningspunkt for fælles faglige dialoger.

Det er væsentlige trædesten på vejen mod at nå de resultater, som er fælles for alle de initiativer, Fonden støtter, nemlig at bidrage til at styrke elevernes læring og trivsel.

Men det understreger også behovet for, at man hos både forvaltning og skoleledelse fastholder **fokus på de forandringer og mål,** man ønsker at nå, og at man prioriterer muligheden for, at de fagprofessionelle kan blive ved med at øve sig – også efter at initiativet formelt er afsluttet. Fra forvaltningens og skoleledelsens side er der behov for en **tæt opfølgning** på, om og hvordan de nye kompetencer bringes i spil i praksis, og hvor der kan være behov for en ekstra indsats for at fastholde alle medarbejdere i det udviklingsarbejde, som man er i gang med.

Og så kalder det på både **vedholdenhed og tålmodighed,** ikke mindst fra politisk side.