
A.P. MØLLER FONDEN

FOLKESKOLEDONATIONEN

FOLKESKOLEDONATIONEN 2013-2020

Brikker til en midtvejsstatus

15 artikler om udviklingsarbejde i folkeskolen



Overblik

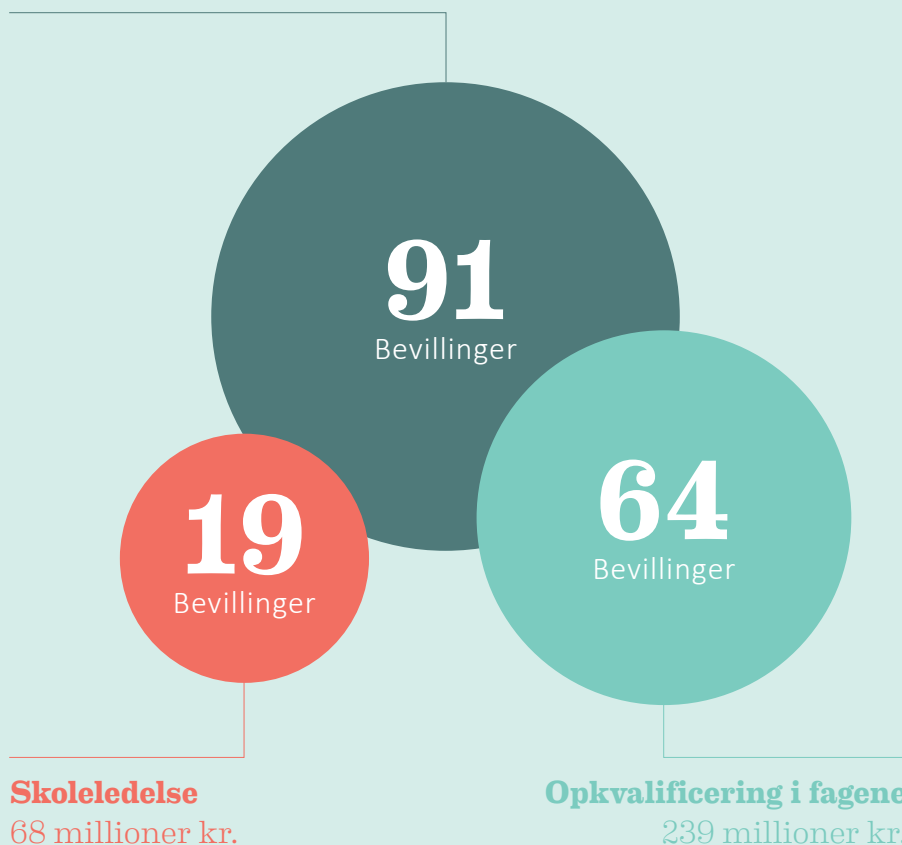
SAMLEDE BEVILLINGER PR. 15. AUGUST 2020

174 bevillinger
745 millioner kr.

BEVILLINGER FORDELT PÅ TEMA PR. 15. AUGUST 2020

Almen professionsudvikling

438 millioner kr.



Status

ANTAL BEVILLINGER OG BEVILGEDE BELØB PR. ÅR.

2013

Folkeskoledonationen 1 milliard kr.

39 bevillinger
138 millioner kr.

2014

22 bevillinger
140 millioner kr.

2016

21 bevillinger
133 millioner kr.

2018

12 bevillinger
54 millioner kr.

2020*

*Pr. 15. august 2020

2015

53 bevillinger
150 millioner kr.

2017

21 bevillinger
80 millioner kr.

2019

6 bevillinger
50 millioner kr.

FOLKESKOLEDONATIONEN 2013-2020

Brikker til en midtvejsstatus

15 artikler om udviklingsarbejde i folkeskolen

Indhold

Forord	3
Introduktion	4

Opkvalificering i fagene	10
Kompetenceudvikling, der går lige i hjertet	12
Sproget som en vigtig byggesten i alle fag	18
Sammen om efteruddannelse	24
Et boost til tysk i grænselandet	30
Oversigt over bevillinger	34

Almen professionsudvikling	38
Praksisvejledere hjælper med at udvikle undervisning	40
Teamet skruer op for samarbejdet	46
Vi skal samarbejde os til bedre børneliv	52
Pædagoger i skolen	58
Ledelse af læring: fra klasserummet til skoleforvaltningen	62
Professionelle læringsfællesskaber kræver mod, øvelse og ledelse	68
Oversigt over bevillinger	72

Skoleledelse	76
Skoleledelsens analyser kan løfte skolen	78
Når skolelederen får sin egen coach	82
Oversigt over bevillinger	86

Gode læringsmiljøer og eksperimenterende undervisning	88
Børn, der bruger teknologierne bevidst og kritisk	90
Når skolen er nysgerrig, bliver børnene det også	94
Let adgang til sparring helt tæt på børnene	100

Vurderingsudvalget	104
---------------------------	------------



Forord

I 2013 donerede A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal en milliard kroner til den danske folkeskole. Donationen skal bidrage til at styrke undervisningen og dermed elevernes læring, trivsel og dannelse. Midlerne er øremærket til efter- og videreuddannelse for lærere, pædagoger og ledere i folkeskolen.

De første bevillinger fra folkeskoledonationen blev givet i juni 2014. I dag er der bevilget i alt 745 millioner kroner til 174 forskellige efteruddannelsesinitiativer.

Vi møder stor interesse for fondens arbejde i folkeskolen. Den forsøger vi at imødekomme løbende, og tiden er nu inde til at formidle et bredt indblik i det omfattende og varierede udviklingsarbejde, donationen har gjort mulig. Det har vi valgt at gøre ved at give stemme til en række af de initiativer, fonden har støttet.

Skoleudvikling er en kompliceret metier, der for at lykkes blandt andet kræver ejerskab, kontinuitet og tålmodighed hos alle parter. Der er mange faktorer i spil, og der vil altid være initiativer, der lykkes bedre end andre og giver større udbytte for nogle skoler eller kommuner end for andre. Det gælder naturligvis også de initiativer, fonden har støttet, og de initiativer, der gives stemme i artiklerne i publikationen. Initiativerne er udvalgt, fordi de tilsammen bidrager med konkrete erfaringer, resultater og udfordringer, der er typiske for de fleste af initiativerne. De er således et lille udpluk af mange forskellige og gode initiativer, som også kunne have været omtalt.

Publikationen indledes med en kort introduktion. Herefter følger en række artikler, der giver

indblik i et bredt udvalg af de støttede initiativer. Hovedparten af artiklerne er samlet under overskrifter, der svarer til de overordnede temaer for fondens bevillinger, nemlig opkvalificering i fagene, almen professionsudvikling og skoleledelse. Sidst i publikationen sætter vi fokus på udvikling af gode læringsmiljøer og eksperimenterende undervisning, der har været fremtrædende temaer i de senere år.

Vi ser artiklerne som brikker til en form for midtvejsstatus og vil gerne takke alle, der har bidraget.

Folkeskoledonationen er kommet folkeskolen til gavn i stort set hele landet. Der er brug for at dele viden og erfaringer, og vi håber, at vi med denne publikation både kan inspirere til det videre arbejde og bidrage til, at donationen når endnu bredere ud.

God læselyst.

Henrik Tvarnø
Formand for fondens vurderingsudvalg

Hans Kristian Kristensen
Sekretariatsleder

Introduktion

Med folkeskoledonationen er det muligt at søge om midler til efter- og videreuddannelse inden for alle faglige og pædagogiske områder i folkeskolen.

Fondens arbejde hviler på den præmis, at skoler og kommuner selv er de bedste til at vurdere, hvor der er behov for efteruddannelse. Vi arbejder hverken med faste programmer eller bestemte koncepter. Midlerne bevilges alene på baggrund af ansøgninger fra kommuner, skoler, uddannelsesinstitutioner med flere. Donationen er åben for støtte til efteruddannelse inden for alle folkeskolens fag, almen professionsudvikling og kapacitetsopbygning, samt efteruddannelse for skoleledere.

Dette udgangspunkt har fra begyndelsen været styrende for den måde, fonden arbejder på, og det er naturligvis en væsentlig årsag til, at der er bevilget støtte til så mange forskellige artede initiativer, som der er.

Vi har samtidig en ambition om at møde folkeskolen i øjenhøjde i et fagligt og langsigtet samarbejde om videreudvikling af den i forvejen stærke praksis hos lærere, pædagoger og ledere. Derfor ønsker vi også at undgå kortvarige projekter, der ikke har en klar kobling til det faglige udviklingsarbejde, der finder sted i skolen hver dag.

Om donationen

Fondens støtte gør det muligt for kommuner og skoler at gennemføre udviklingsarbejde, der ellers ikke ville være blevet gennemført,

eller at gøre det mere omfattende eller med højere kvalitet, end det ellers ville have været tilfældet.

Fonden har i dag bevilget 745 millioner kroner til 174 efteruddannelsesinitiativer for lærere, ledere og pædagoger i folkeskolen.

Bevillingerne er givet til initiativer med fokus på opkvalificering i fagene, almen professionsudvikling og skoleledelse. Der er naturligvis tale om en grovkornet kategorisering. Mange initiativer omfatter således både skoleledere, lærere og pædagoger. Samtidig har initiativerne ofte flere formål.

Fælles for alle initiativer er, at de har det overordnede formål at styrke lærernes undervisning og derigennem elevernes læring, trivsel og dannelse.

Initiativerne gennemføres i en folkeskole, hvor hverdagen er præget af et højt aktivitetsniveau, meget udviklingsarbejde og mange dagsordener. I tilknytning til folkeskolereformen afsatte staten en milliard kroner til efteruddannelse, og over de senere år er mulighederne for fondsstøtte fra fonde blevet markant større på en række særlige fagområder.

Det er vores vurdering, at man i årene umiddelbart efter folkeskolereformen flere steder





VURDERINGSKRITERIER

Fondens vurderingskriterier beskrives nærmere på fondens hjemmeside under overskrifterne:

- Tydelig sammenhæng mellem ambition, indsats og resultater
- Ejerskab, organisering og forankring
- Tværgående samarbejde
- Kvalitet i indsatsen

Læs mere her:



overvurderede, hvor meget udviklingsarbejde der var kapacitet til. Her har alle parter – inklusive fonden – lært noget. Vi valgte tidligt at lytte til skoleverdenens ønske om en langsommere udmøntning af donationen, og dette er en af årsagerne til, at det har taget længere tid at udmønte donationen end oprindeligt forventet.

Vurdering af ansøgninger

Fonden har nedsat et vurderingsudvalg sammensat af sagkyndige personer, der læser og vurderer alle ansøgninger.

Vurderingsudvalget udviklede i løbet af de første år en arbejdsform, hvor stort set ingen bevillinger gives uden en forudgående drøftelse mellem ansøgerne og repræsentanter for vurderingsudvalget. Det giver en tungere og mere langstrakt ansøgningsproces, end vi oprindeligt havde forventet. Men den tætte dialog bidrager til nødvendig kvalificering af fondens beslutningsgrundlag og til at styrke initiativerne. Typisk deltager repræsentanter for lærere, ledere, skoleforvaltninger og levedrandører i møderne.

På møderne er der fokus på initiativernes relevans og kvalitet samt på sammenhængen mellem behov, indsats og ønskede resultater. Særligt to problemstillinger går igen.

Den ene er, at vi lægger vægt på, at der formuleres målsætninger for praksis. Det er væsentligt, at de støttede initiativer ikke alene bibringer ny viden og kompetencer, men også resulterer i ændret praksis.

Den anden drejer sig om organiseringen. Vi er interesserede i den ledelsesmæssige prioritering og opfølgning, hvordan indsatsen er gennemtænkt organisatorisk, at der er medejerskab hos de lærere, pædagoger og ledere, der skal deltage i udviklingsarbejdet, samt at der er en klar sammenhæng til evt. andet fagligt udviklingsarbejde på skolerne.

Det er ikke nyt, at de ovennævnte faktorer er væsentlige, men det er vores erfaring, at man ofte undervurderer, hvor højt de skal prioriteres, hvis man ønsker at få det fulde udbytte af efteruddannelsesinitiativer. Vi kan samtidig konstatere, at de fleste ansøgere i dag er

betydeligt mere opmærksomme på, hvor væsentligt det er at prioritere de ledelsesmæssige og organisatoriske sider af udviklingsarbejdet. Det er en markant og positiv udvikling. Når bevillingerne er givet, er det op til kommuner og skoler at føre indsatserne ud i livet. Fondens sekretariat følger dem alle og vælger i mange tilfælde at deltage i styregruppemøder og lignende, blandt andet med henblik på at opsamle og videreformidle erfaringer på tværs af initiativerne.

Skoleudvikling tager tid

Vi lægger vægt på, at initiativerne ikke foregår løsrevet fra hverdagspraksis og andet udviklingsarbejde i skolerne. Det er også en klar forventning, at kommunerne og skolerne bygger videre på de opnåede resultater, når initiativet er afsluttet. Det er internationalt anerkendt, at de resultater, man ønsker at opnå, i mange tilfælde kræver en solid indsats, et stabilt fokus og et godt samarbejde over en periode på op til 10 år. Dette gælder ikke mindst, når det drejer sig om generel skoleudvikling, der sigter mod kapacitetsopbygning og kulturforandringer på skolerne. Langsigtet skoleudvikling tager tid, og fonden støtter derfor også gerne længerevarende initiativer, fordi de har en større chance for succes.

Hovedparten af de støttede initiativer har en varighed på to til fire år. Fonden har i en række tilfælde dog også givet støtte til at fortsætte allerede støttede initiativer. Mere end en femtedel af bevillingerne er gået til initiativer, der ligger i forlængelse af andre indsatser, der har modtaget støtte fra fonden. Vi ser i stigende grad, at kommuner ønsker at bruge den kapacitet, der er opbygget hos de pædagogiske medarbejdere, for eksempel i form af styrket teamsamarbejde, som omdrejningspunkt og motor for videre faglig udvikling. Det kan være inden for fagene eller med henblik på at styrke inklusionsindsatsen,

"Vi har samtidig en ambition om at møde folkeskolen i øjenhøjde. Vi bestræber os på fagligt og langsigtet samarbejde, hvor omdrejningspunktet er videre udvikling af den i forvejen stærke grundlæggende praksis hos lærere, pædagoger og ledere".

typisk med en ambition om på den måde også at vedligeholde og videreudvikle det allerede styrkede teamsamarbejde.

Dette siger ikke kun noget om, hvordan fonden arbejder. Det siger også noget væsentligt om, hvordan skoler og kommuner rundt om i landet arbejder langsigtet med skoleudvikling – det være sig med eller uden støtte fra fonden. Samtidig noterer vi os, at flere samarbejdspartnere tilkendegiver, at det gør en forskel, at donationen gør det muligt at prioritere langsigtet og grundlæggende skoleudviklingsarbejde, der ikke altid får lov at stå højt på dagsordenen lokalt.

Tværgående samarbejde og lokal forankring

Lokale samarbejdsrelationer og medejerskab betyder naturligvis meget. Vi har derfor fra starten lagt vægt på, at initiativer er afstemt med de medarbejdere, der skal deltage i dem. Det er vores klare indtryk, at medarbejderne i dag i langt højere grad inddrages, når skoler og kommuner forbereder ansøgninger til fonden. I mange kommuner er man opmærksomme på at skabe et solidt medejerskab hos alle, der skal indgå i arbejdet. Det er en udvikling, der hænger naturligt sammen med

ønsket om at styrke og fokusere samarbejdet i skolernes teams og i det hele taget mellem pædagogiske medarbejdere, skoleledelser og skoleforvaltninger. Det har været et af de gennemgående træk, siden vi modtog de første ansøgninger i 2014.

Fonden har fra starten opfordret ansøgere til at tænke stort og søgt at fremme tværgående samarbejde på alle niveauer. På tværs af klasseværelser, på tværs af skoler og på tværs af kommunegrænser.

Vi ønsker så vidt muligt at prioritere længerevarende praksisnære initiativer, der omfatter alle relevante lærere på en skole eller i et skolevæsen, frem for korte kurser for enkeltpersoner. At have fokus på faglige miljøer frem for på enkeltpersoner øger ganske enkelt sandsynligheden for, at efteruddannelse kommer til at gøre en forskel i praksis og på langt sigt.

Vi er ikke i tvivl om, at der er meget viden og inspiration at vinde ved at samarbejde på tværs af skoler og kommunegrænser. Vi får imidlertid færre tværkommunale ansøgninger i dag end tidligere. Det kan skyldes, at det er ressourcekrævende at samarbejde på tværs

af kommunegrænser, særligt hvis der ikke i forvejen er tradition for tæt samarbejde. Men det kan også være en væsentlig del af forklaringen, at kommunerne prioriterer det højt at forberede initiativerne i tæt samarbejde med deres medarbejdere, og at initiativerne i endnu højere grad skræddersyes til de enkelte skoler og kommuner. Dette er positivt, men det er samtidig vores erfaring, at der kan være stor læring og udvikling forbundet med løbende erfaringsudveksling og videndeling på tværs af skoler og kommunegrænser.

Opfølgning og evaluering

Vi har fra starten været varsomme med ikke at gennemføre for mange eksterne evalueringer. Efter- og videreuddannelse er langt fra et nyt fænomen i Danmark. Fondens vurderingskriterier er baseret på omfattende dialog med eksperter og organisationer om, hvilke faktorer der – også i et internationalt perspektiv – er væsentlige, hvis man ønsker at opnå resultater, der også på længere sigt styrker elevernes læring, trivsel og dannelse. Samtidig gennemføres initiativerne af dygtige fagprofessionelle på området.

Vurderingskriterierne og dialogen med ansøgere skal være med til at sikre, at støtten så vidt muligt gives til initiativer, der hviler på et solidt videns- og erfaringsgrundlag og har et stærkt ejerskab.

Vi forventer, at bevillingsmodtagere følger initiativerne tæt, og at de især har fokus på, om aktiviteterne giver de ønskede resultater. Det er også en klar forventning, at kommuner, skoler med flere lærer og, om nødvendigt, også tilpasser initiativerne undervejs.

I nogle tilfælde vælger fonden at gennemføre eksterne evalueringer som supplement til kommunernes og skolernes løbende opfølgning. Det sker efter en konkret vurdering, hvor vi blandt andet ser på initiativernes omfang og kompleksitet, samt på om evalueringerne kan forventes at bidrage med viden, der kan gøre en forskel i en bredere sammenhæng. Efteruddannelse, der tager sigte på kapacitetsopbygning, kulturforandring og praksisændringer, kan normalt ikke forventes at give



resultater, der er målbare på elevniveau på kort sigt. Langsigtet skoleudvikling består af mange små skridt. De eksterne evalueringer har derfor typisk fokus på, om den nye viden og de nye kompetencer i tilstrækkeligt omfang omsættes til praksis blandt de deltagende lærere, pædagoger og skoleledere.

De eksterne evalueringer tilrettelægges oftest med henblik på at understøtte initiativerne undervejs. Erfaringsmæssigt er det her, evalueringerne er mest givende. Vores erfaring er imidlertid også, at det er ressourcekrævende for alle parter at gennemføre eksterne evalueringer på en måde, hvor de giver et solidt bidrag til initiativerne undervejs. Evalueringerne tilfører initiativerne størst værdi, hvis evaluator er tilstrækkeligt tæt på initiativerne til at kunne analysere dem på deres egne præmisser og i den lokale sammenhæng. Samtidig skal der hos kommuner og skoler være medejerskab til evalueringen og kapacitet til både at bidrage til den og til at handle på de løbende resultater.

De eksterne evalueringer offentliggøres løbende på fondens hjemmeside, og udvalgte konklusioner fremhæves på de følgende sider, hvor de er relevante i sammenhængen.

"Fonden har fra starten opfordret ansøgere til at tænke stort og søgt at fremme tværgående samarbejde på alle niveauer. På tværs af klasseværelser, på tværs af skoler og på tværs af kommunegrænser".

Opkvalificering i fagene

Omkring en tredjedel af fondens bevillinger er gået til efteruddannelse for lærere og pædagoger inden for folkeskolens fag. Spændvidden er betydelig – både når det gælder fagligt fokus og initiativernes omfang. Fra en stor tværkommunal indsats med kompetenceudvikling i stort set hele folkeskolens fagrække til initiativer i en enkelt kommune eller på en enkelt skole med fokus på et enkelt fag. Fra initiativer, der har fokus på formel undervisningskompetence i fagene, til initiativer, der er målrettet lærere, der allerede har undervisningskompetence.

I de første år blev der bevilget støtte til en række initiativer med fokus på at opfylde målsætningen om fuld kompetencedækning i alle fag. I dag hører det til sjældenhederne, at vi modtager ansøgninger med det fokus. Det kan der være flere grunde til, som for eksempel at kommunerne anvender deres egne eller statens kompetenceudviklingsmidler til formålet.

Det er imidlertid et åbent spørgsmål, om der er tilstrækkeligt fokus på de små fag, hvor det erfaringsmæssigt kan være van-

skeligt at samle deltagere nok til, at efteruddannelsen kan gennemføres. Her ligger der et betydeligt potentiale i at tænke ud over kommunegrænserne. Og det gælder uanset om det handler om undervisningskompetence i fagene eller anden faglig opkvalificering.

Initiativer med fokus på at tilbyde flere lærere formel undervisningskompetence i deres fag omfatter typisk alle skoler i en eller flere kommuner. Det samme gælder de mange initiativer, hvor man ønsker en generel opkvalificering af allerede faguddannede lærere inden for bestemte fag.

Fonden har også støttet initiativer, hvor der er udbudt kortere kursusforløb, man frit har kunnet tilmelde sig. Alle disse former for efteruddannelse har deres berettigelse, og det er vores vurdering, at der blandt lærere fortsat er en stor efterspørgsel på opkvalificering inden for fagene.

På de næste sider kan du læse om seks meget forskellige initiativer, der har fokus på fagene. Flere af initiativerne går på tværs af kommunegrænser.

Opkvalificering i fagene 4 nedslag i de 64 bevillinger

Kompetenceudvikling, der går lige i hjertet

Aarhus, Odder, Kolding, Ishøj,
Brøndby, Høje Taastrup, Vallensbæk
og Greve Kommune

Sproget som en vigtig byggesten i alle fag

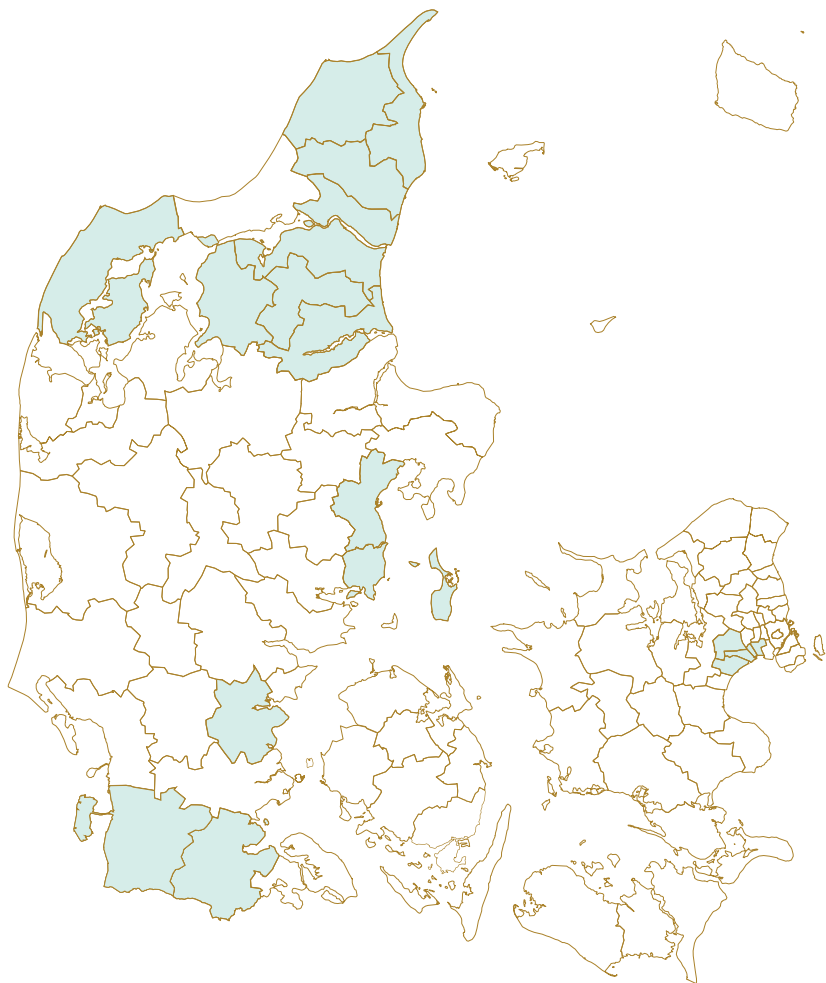
Samsø Kommune

Sammen om efteruddannelse

Brønderslev, Aalborg,
Frederikshavn, Hjørring, Thisted,
Morsø, Vesthimmerland, Rebild
og Mariagerfjord Kommune

Et boost til tysk i grænselandet

Aabenraa og Tønder Kommune



Kompetenceudvikling, der går lige i hjertet

Kompetenceudvikling, hvor lærere udvikler undervisning sammen med andre fageksperter, booster fagligheden og motivationen hos både lærere og elever.

Et stadsarkiv, en historielærer og en 6. klasse, der sammen giver nyt liv til en artikel med gotisk skrift og et brev fra en soldat ved fronten under Første Verdenskrig. Et kunstmuseum, en lærer i håndværk og design og en 5. klasse, der arbejder med tegneserier gennem Willumsens malerier. Og et teater, en dansklærer og en 4. klasse, der åbner teaterets værktøjskasse og bruger kroppen til at arbejde med tekster i dansk.

Det er bare tre eksempler på initiativer, hvor lærernes kompetenceudvikling foregår tæt på

eleverne og tæt på den daglige undervisning. Her får du de tre læreres oplevelse af, hvad det giver at samarbejde med institutioner uden for skolen om at udvikle undervisningen.

Gå som Emil fra Lønneberg

Vi starter i Aarhus-forstaden Brabrand, hvor Tina Elmbæk har dansk i sin 4. klasse på Engdalskolen: "Okay ... gå som Emil fra Lønneberg", siger hun til børnene, der står i en rundkreds i klasselokalet. Man kan næsten se den indre film med den smålandske skarnsknægt rulle bag børnenes pupiller. De bevæger sig i hver deres version af Astrid Lindgren-karakteren, som de er i gang med en tekst om.

Det er bare et mikroskopisk eksempel på, hvordan Tina Elmbæk nu som noget naturligt bruger krop og drama i sin danskundervisning. Teaterets værktøjskasse kan bruges til mange ting i dansk. Det har Tina Elmbæk og hendes kolleger fået blik for gennem to forløb med initiativet 'Ej Blot Til Lyst' på Aarhus Teater. "Tidligere tænkte jeg, 'drama, det er noget med at sætte en skoleforestilling op'. I dag bruger jeg bevidst drama til at åbne tekster og sprog for børnene. Vi har fået en masse redskaber og metoder til, hvordan vi kan bruge drama til at lave hurtige nedslag i teksterne", forklarer hun.

KORT OM

Ej Blot Til Lyst

- Aarhus Teater har samarbejdet med seks folkeskoler i Aarhus og Odder. I alt har omkring 90 dansklærere og næsten 2.000 elever deltaget i initiativet.
- Kernen i initiativet er at styrke lærernes arbejde med krop og drama i danskfaget og give lærerne et kompetenceløft i netop det. Målet er at styrke elevernes indlevelse i litterære tekster.
- Lærerne har været 'i lære' og deltaget i workshops med teaterets teaterpædagoger. Både lærere og elever har været til workshops på teateret, og lærerne har været observatører i deres egen klasse, mens teaterpædagogen har undervist eleverne. Lærere og elever har også fået rundvisning og set forestillinger på teateret.
- Initiativet er gennemført i perioden 2015-2018. A.P. Møller Fonden har bevilget 2.1 millioner kroner.

"Tidligere tænkte jeg, 'drama, det er noget med at sætte en skoleforestilling op'. I dag bruger jeg bevidst drama til at åbne tekster og sprog for børnene".

TINA ELMBÆK, LÆRER PÅ ENGDALSKOLEN I AARHUS KOMMUNE



FIND INSPIRATION

Her kan du finde det materiale som er blevet udviklet i forbindelse med forløbet på Aarhus Teater:



Kroppen husker de svære ord

I dag er lærerne fortrolige med 20-30 dramaøvelser, som de kan bruge i danskundervisningen. Tina Elmbæk bruger f.eks. øvelserne til at forklare svære ord. "Hvad betyder det at være sørgmodig? Det udforsker vi gennem kroppen, når jeg beder eleverne om at agere sørgmodige. Typisk kan mindst én af eleverne vise det, så de andre kan kopiere og forstå. Når vi senere kommer til ordet i teksten, er det slet ikke et svært ord mere, fordi de har haft det i kroppen. Og kroppen husker", forklarer Tina Elmbæk.

Hun og hendes klasse samarbejdede med Aarhus Teater gennem to år, og nu overfører hun mange af metoderne til sin nye 1. klasse. De var på Aarhus Teater flere gange sammen til workshops og forestillinger. "Projektet har været koblet meget tæt til undervisningen

og vores hverdag. Det er ikke, fordi vi skal bruge krop og drama hver gang, vi læser en tekst, men jeg kigger konsekvent teksterne igennem og vurderer, om der er nogle tekster, som egner sig til nogle af de øvelser, vi har med fra teateret. Jeg har taget krop og drama meget ind i min praksis, fordi jeg kan se på eleverne, at det virker. Jeg føler, at jeg er blevet en bedre lærer, fordi jeg kan give en mere varieret undervisning med en masse bevægelse. Jeg har flere øvelser at spille ind med. Og for eleverne har det også betydet, at de har fået et forhold til teateret", forklarer hun og understreger, at det tager tid. Derfor var det en fordel at være med i initiativet to år i træk. "På første år lærte vi øvelserne at kende. Og på det andet år faldt brikkerne på plads, så mange af øvelserne nu er redskaber, jeg inddrager helt naturligt".

"Det var en gave, at arkivet ikke bare kom med en færdig pakke, men tog sig tid til at lytte til vores vinkel og vores viden om vores elever".

AGNETHE SANDFELD, LÆRER PÅ LYSHØJSKOLEN I KOLDING KOMMUNE



Rum til refleksion

I Kolding har historielærer Agnethe Sandfeld sammen med historiekolleger fra fem andre skoler i Kolding været med i initiativet 'Arkivet i den åbne skole' sammen med Kolding Stadsarkiv. "Vi har spillet faglig bold på den bedste måde. De har en masse historiefaglig viden og en masse materialer, og vi har en stor viden om vores elever og om det, vi skal med undervisningen. Og vi ved, hvornår historieundervisningen er optimal, og hvornår den falder til jorden".

Da historielærerne trådte ind på stadsarkivet til den første workshop, lå der et blankt A4-ark på bordet, fortæller hun med begejstring i stemmen. Det eneste, der stod på papiret, var '3.-6. klasse'. Ikke andet. Arkivets folk bad lærerne om at skrive ned, hvad der var det vigtigste for dem, at deres elever fik ud af historieundervisningen. "Det var en gave, at arkivet ikke bare kom med en færdig pakke, men tog sig tid til at lytte til vores vinkel og vores viden om vores elever. Det var en øjenåbner at blive mødt med nysgerrighed og få rum til at reflektere over, hvad vi egentlig ville med vores elever i historieundervisningen", siger Agnethe Sandfeld.

Lærernes viden og erfaring bruges

På Stadsarkivet var der tid til fordybelse og til at reflektere i samspil med arkivets fagmedarbejdere. "På den måde fik vi koblet arkivets specifikke faglige viden med den viden, vi har om eleverne, hverdagen og kravene i historiefaget. Vi kvalificerede hinanden".

Forløbet med Kolding Stadsarkiv var individuelt tilrettelagt og adskilte sig fra en del traditionel efteruddannelse for lærere. Det var forbilledligt samspil mellem lærerfagligheden og fagligheden hos medarbejderne på arkivet, påpeger Agnethe Sandfeld. Det er endt med nogle elevforløb, hvor arkivet har fundet frem til nogle personlige kilder, og hvor eleverne i høj grad er medskabende, fortæller hun. "Jeg har haft oplevelsen af at være medspiller og blive taget seriøst. Her var nogle mennesker, der var oprigtigt interesserede i min undervisning, mine elever og mine metoder, og som havde noget at byde ind med, som kunne

løfte min undervisning. Det har været et kompetenceløft og en vitaminindsprøjtning af dimensioner. Det blev en øjenåbner for, hvad jeg allerede besidder, og hvad jeg vil med mit fag og mine elever".

Ikke nok bare at blive tanket op

"Min overskrift på, hvad historieundervisningen skal, er, at den skal gøre eleverne nysgerrige på, hvad der er sket førhen, og hvad det betyder for os i dag. Den skal få dem til at reflektere over, hvordan det kan gøre os bedre til at leve i dag".

Og det var lige præcis også det, Agnethe Sandfeld skrev på det blanke papir den første dag på Stadsarkivet. Hun peger på, at tiden er løbet fra kompetenceudvikling, hvor en gruppe lærere kommer på kursus og bliver tanket op med ny viden. "Det er en gammeldags tankegang. Jeg beskæftiger mig jo med læring og didaktik, og dér, hvor man lærer mest, er, når det bliver gensidigt. Vi vil jo grundlæggende alle sammen gerne bidrage. Det rykker for alvor, når eleverne selv byder ind med noget og føler sig værdifulde. Nøjagtig sådan er det også for mig som lærer, når jeg skal lære nyt",

FIND INSPIRATION

Her kan du finde det materiale, som er blevet udviklet i forbindelse med forløbet på Kolding Stadsarkiv:



KORT OM

Arkivet i den åbne skole – et nyt autentisk eksternt læringsmiljø

- Kolding Stadsarkiv har samarbejdet med 15 historielærere og cirka 800 elever fra mellemtrin og udskoling fra 10 folkeskoler i Kolding Kommune.
- Gennem forløbet med Kolding Stadsarkiv har lærerne fået styrket deres viden om, indsigt i og inddragelse af arkivets samlinger i deres daglige undervisning i historie.
- Lærerne har deltaget i en designreven tværfaglig samskabelsesproces bestående af i alt tre workshops, hvor de blandt andet har fået en introduktion til arkivet, udviklet undervisningsforløb sammen og bidraget til den fælles evaluerings- og opsamlingsworkshop. I forløbet har elever og lærere sammen testet de undervisningsforløb på arkivet, som lærerne har været medskabere af, og hvor arkivets samlinger er blevet anvendt i praksis. Alle klasser har arbejdet videre i klassen med deres forløb på arkivet.
- Initiativet er gennemført i perioden 2017-2020. A.P. Møller Fonden har bevilget 1.4 millioner kroner.

siger Agnethe Sandfeld og tilføjer, at det har været meget givende, at kompetenceudviklingen foregik sammen med eleverne. "Det gør, at man bliver tvunget til at forholde sig til sin praksis på en anden måde, end hvis hverdag og kompetenceudvikling er to adskilte verdener. Det er naturligt for mig, at vi lærer nyt sammen, og elevernes reaktioner er jo min ultimative feedback. Det har givet SÅ god mening".

FIND INSPIRATION

Her kan du finde det materiale, som er blevet udviklet i forbindelse med forløbet på ARKEN:



På kursus med børnene

Samme oplevelse af samspil med eksterne fagfolk og eleverne om indhold i undervisningen oplevede lærer Anne-Mette Pihl Bisgaard fra Vallensbæk Skole i initiativet 'Laboratorium for Kreativ Læring' på kunstmuseet ARKEN syd for København. Her skabte hun i samspil med museet to forløb for sine elever først i 4. og igen i 5. klasse om udstillinger med henholdsvis installationskunstneren Ugo Rondinone og maleren J.F. Willumsen. "Det var enormt godt at være på kursus sammen med børnene. Det er fedt at opleve, at børnene har taget tingene til sig. Vi har lært nogle nye måder at se på verden på. Vi er blevet dygtigere sammen og har fået nogle fælles referencer, som vi kan bygge videre på. Vi har løftet os sammen med folkene fra ARKEN", forklarer hun.

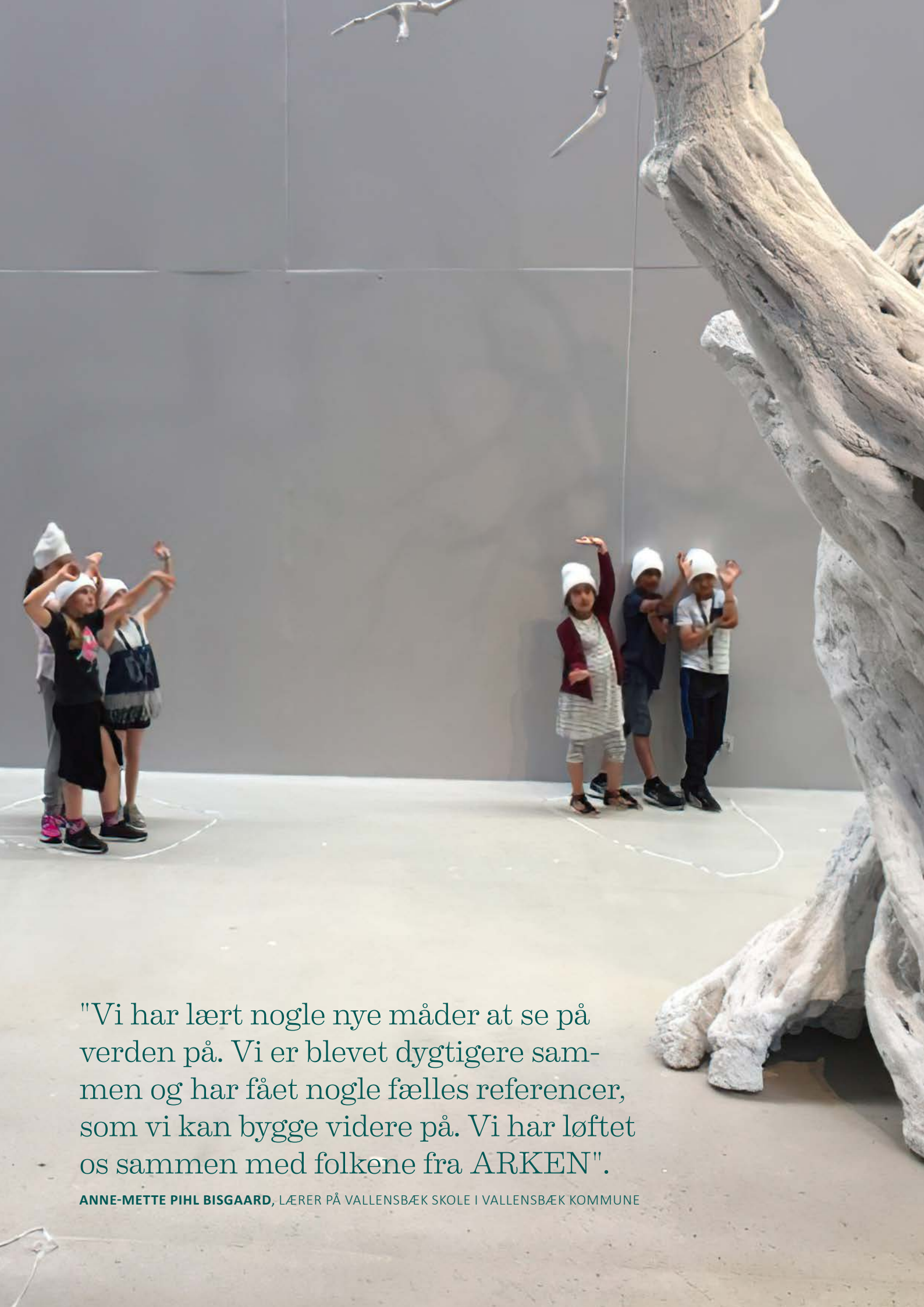
Da børnene arbejdede med Willumsen, lavede de tegneserier sammen med ARKENs medarbejdere og lærte om tale- og tænkebobler og om frø-, fugle- og normalperspektiv. "Folkene på ARKEN havde masser af idéer, men ikke noget færdigpakket program fra starten. Og det er næsten det, der er allerbedst: De lytter til os som undervisere og bruger vores erfaringer og viden. Vi havde en reel dialog om både form og indhold. Vi lærere kom ikke som statister, men som medspillere", siger Anne-Mette Pihl Bisgaard og fortæller, hvordan medarbejderne fra ARKEN gav åbent udtryk for, at de sugede lærernes erfaringer inden for eksempel klasseledelse til sig.

Anne-Mette Pihl Bisgaards klasse arbejdede blandt andet med at formidle tekster med kroppen med hjælp fra museets rigt udstyrede teaterkælder under forløbet med Ugo Rondinone. Mange vil nok genkalde sig udstillingen, der havde 45 klovne i naturlig størrelse i forskellige positioner i farvestrålende kostumer som vartegn. Børnene arbejdede med deres egne kroppe og skulle blandt andet spejle klovnene. Sidst i forløbet var deres forældre til fernisering på ARKEN og se frugten af børnenes arbejde. "Jeg har sjældent set forældrenes mundvige komme så langt op til ørerne, som da deres børn lå dér og var en levende del af kunstværket", smiler Anne-Mette Pihl Bisgaard og tilføjer: "Det har været sjovt og lærerigt. Og det var i dén grad seriøst og praktisk, for efter forløbene kunne jeg hakke af i min årsplan, at nu havde vi både arbejdet med tegneserier og kropslig formidling af tekster", siger hun.

KORT OM

Laboratorium for kreativ læring – den åbne skole i praksis

- Kunstmuseet ARKEN har samarbejdet med 15 folkeskoler i kommunerne Ishøj, Brøndby, Høje Taastrup, Vallensbæk og Greve. I alt har omkring 155 lærere og 27 ledere deltaget i initiativet.
- Kernen i initiativet er at styrke elevernes kreative kompetencer og lærernes kreative og pædagogiske kompetencer gennem et tæt partnerskab mellem museum og skole.
- Lærerne har deltaget i workshops på tværs af skoler, og efterfølgende har lærere og elever deltaget i skræddersyede skabende forløb på ARKEN og hjemme på skolerne med efterfølgende fernisering på ARKEN. Forløbene er forberedt og gennemført i samarbejde med skolerne – med alt fra en intensiv uge på museet til løbende sparring over en længere periode på skolerne.
- Initiativet gennemført i perioden 2015-2020. A.P. Møller Fonden har bevilget 3.8 millioner kroner.



"Vi har lært nogle nye måder at se på verden på. Vi er blevet dygtigere sammen og har fået nogle fælles referencer, som vi kan bygge videre på. Vi har løftet os sammen med folkene fra ARKEN".

ANNE-METTE PIHL BISGAARD, LÆRER PÅ VALLENSBÆK SKOLE I VALLENSBÆK KOMMUNE



"Mange er tilbøjelige til at tro, at sprog er noget, som dansklærerne må tage sig af. Men sådan er det ikke. Sprog er et issue i alle fag".

ANNE BUHL JØRGENSEN, SKOLELEDER PÅ SAMØ SKOLE I SAMØ KOMMUNE

Sproget som en vigtig byggesten i alle fag

På Samsø Skole har 15 procent af eleverne dansk som andetsprog. Nu får lærere og ledelse redskaber til at styrke sproget i alle fag gennem et nyt kompetenceudviklingsprojekt, der er skræddersyet til skolen. For sprog er en lige så vigtig brik i undervisningen i fysik og matematik som i dansk.

Der bor omkring 3.700 mennesker på Samsø, som dermed er en af landets mindste kommuner. Trods det begrænsede indbyggertal er 45 forskellige nationaliteter repræsenteret på øen. På øens og kommunens eneste folkeskole – Samsø Skole – har man de seneste år modtaget et stigende antal elever med et andet modersmål end dansk. En del af børnene kommer fra familier, som arbejder som udenlandsk arbejdskraft i Samsøs landbrug og servicesektor, og andre er børn af syriske flygtninge, som kommunen har modtaget.

”Det er en udfordring, når over 15 procent af vores elever har dansk som andetsprog og i øvrigt ligger på mange forskellige niveauer i deres tilegnelse af dansk. Vi har elever med dansk som andetsprog i alle klasser, men vores medarbejdere har ingen basisuddannelse eller særlig indsigt i arbejdet med elever med dansk som andetsprog”, forklarer Anne Buhl Jørgensen, der er skoleleder på Samsø Skole, om udfordringen.

Så hvad gør man som skole, når mere end hver tiende elev har dansk som andetsprog, og lærerne ikke har den store erfaring med at undervise den elevgruppe? Man trækker i arbejdstøjet. Og det er præcis, hvad man har gjort på Samsø.

Dansk er ikke kun dansklærerens domæne

Skolen er nu i gang med et større kompetenceudviklingsprojekt, som omfatter samtlige medarbejdere samt uddannelse af to af skolens lærere til vejledere i dansk som andetsprog – DSA-vejledere. Essensen er at få styrket sproget i alle fag. For hvordan skal en elev, der ikke kender begreber som ’beregne’, ’størrelse’ eller ’areal’, kunne arbejde med at beregne rumfang i matematik? Der ligger derfor en opgave for lærere og pædagoger i at skabe en forforståelse og et sprogligt fundament i deres fag hos alle børn uanset sproglig baggrund.

"Vi kunne godt tænke os at fjerne det der skel mellem kompetenceudviklingsrummet og elevernes læringsrum ved at lade en del af kompetenceudviklingen foregå inde i klasserummet med eleverne".

KIRSTEN OSBÆCK MOGENSEN, PROJEKTLEDER PÅ VIA UNIVERSITY COLLEGE

"Mange er tilbøjelige til at tro, at sprog er noget, som dansklærerne må tage sig af. Men sådan er det ikke. Sprog er et issue i alle fag. Også som matematik- eller fysiklærer, skal du have en tilgang til det sproglige. Du er nødt til at tackle i din undervisning, at børnene kommer med forskellige udgangspunkter, og medtænke, hvad børnenes forforståelse for et emne er", siger skoleleder Anne Buhl Jørgensen og pointerer, at arbejdet med at styrke sproget i fagene kommer alle Samsø Skoles elever til gode.

"Vores skole ligger i et område, hvor vi ikke er særligt bogligt stærke. Mange forældre er håndværkere, arbejder i landbruget eller beskæftiget inden for turisme eller serviceerhverv, og de færreste har akademiske jobs. Derfor har vi også generelt en elevgruppe, som hverken er særligt boglige eller sprogligt stærke. Så det med sproglige barrierer er noget, alle vores pædagoger og lærere skal være opmærksomme på i deres undervisning. Og vores forventning er, at alle vores elever bliver styrket sprogligt, når medarbejderne får nye kompetencer", siger Anne Buhl Jørgensen.

Måltrettet én kommune med én skole
Samsø Kommune samarbejder med efter- og videreuddannelsen på VIA University College om kompetenceudviklingen. Kommunen har kun én folkeskole, og derfor er kompetenceudviklingen også tilrettelagt på en anden

måde, end man ville gøre til en større kommune med flere skoler, fortæller projektleder hos VIA Kirsten Osbæck Mogensen.

"Kommunen er unik, fordi der kun er én folkeskole. Derfor kan vi også målrette projektet til lige præcis den specifikke skoles behov, som handler om sprog. Det gør, at indsatsen fra vores side kan blive mere præcis, end hvis vi skulle tænke 27 skolars behov og strukturer ind", forklarer Kirsten Osbæck Mogensen.

Hovedformålet med kompetenceudviklingen er at styrke skolens arbejde med sproget, så skolens elever uanset sproglig baggrund lærer mere og trives bedre. Samtidig har ledelsen på Samsø Skole et ønske om at styrke de pædagogiske medarbejderes samarbejde på skolen. Så det er også en del af kompetenceudviklingen.

"Som ledelse vil vi gerne optimere samarbejdskulturen og teamkulturen. For når vi styrker teamsamarbejdet, får vi også et godt grundlag for at følge med i og forbedre børnenes læring. På den måde hænger tingene sammen", siger skoleleder Anne Buhl Jørgensen.

Derfor er tankerne bag professionelle læringsfællesskaber en del af initiativet på Samsø, men metoden bliver også tilpasset.

"Vi vil gerne arbejde datainformeret, og der er masser, vi kan bruge fra professionelle læringsfællesskaber, men vi er nødt til at arbejde med en model, der er tilpasset vores skole. Vi er en lille skole med kun 26 lærere og ni pædagoger i alt. Så vi kan ikke bare adoptere nogle metoder om teamsamarbejde, der er lavet til store skoler med mange ansatte. Det skal passe til os, hvis vi skal kunne bruge det", siger Anne Buhl Jørgensen.

Smart, at ledelse og vejledere tyvstarter

En del af 'Styrket sprogindsats på Samsø' er, at to af skolens medarbejdere bliver uddannet til DSA-vejledere.

Sammen med ledelsesteamet er de startet hos VIA med teoretisk undervisning og vejled-



ning med fokus på dansk som andetsprog et halvt år før resten af medarbejderne.

”Det betyder, at vi hurtigere kan komme i gang med det, projektet egentlig handler om – nemlig i højere grad at få sproget ind i alle fag – fordi for forståelsen allerede er der hos ledelsen og ressourcepersonerne”, siger Kirsten Osbæck Mogensen.

Skoleleder Anne Buhl Jørgensen og resten af ledelsen har i ro og mag kunnet tænke og tale sig ind på, hvordan arbejdet med at styrke sproget konkret skulle sættes i søen på skolen. ”Det har været supergodt og den rigtige måde at gribe det an på, fordi vi som ledelse jo skal organisere kompetenceudviklingen for medarbejderne. Derfor giver det god mening, at vi har tyvstartet projektet”, siger skoleleder Anne Buhl Jørgensen.

Fikser ikke bare kollegernes problemer

Det er to erfarne lærere, der nu bliver DSA-vejledere. Dorte Hald Jørgensen har undervist på Samsø Skole i ti år og er hovedsage-

KORT OM

Styrket sprogindsats på Samsø

- Målet med Styrket sprogindsats på Samsø er at opkvalificere alle medarbejdere på Samsø Skole til at arbejde med sprog i alle fag, så skolens elever uanset social og sproglig baggrund får større udbytte af undervisningen.
- Kompetenceudviklingen omfatter samtlige lærere, skolens ledelse og uddannelse af to vejledere i dansk som andetsprog.
- Initiativet gennemføres i perioden 2019-2022. A.P. Møller Fonden har bevilget 982.000 kroner til initiativet.



lig tilknyttet skolens specialklasse. Kollegaen Gitte Sønder underviser primært i dansk på mellemtrinnet og har været på skolen i tre år.

”Det er et godt træk, at vi er to, der bliver uddannet DSA-vejledere. Det skærper fokus, og man får prioriteret tiden til opgaven, når det er et parløb”, pointerer Dorthe Hald Jørgensen, der sammen med Gitte Sønder nu kommer til at indgå i skolens vejlederteam sammen med de øvrige ressourcepersoner som læsevejleder, AKT-vejleder og faglige vejledere.

Begge har en særlig interesse for arbejdet med dansk som andetsprog: Gitte har tidligere arbejdet på en skole med mange elever med dansk som andetsprog, og Dorthe har også en uddannelse som interkulturel socialrådgiver. Lige nu er de i gang med at sprogvurdere alle

børn på skolen, som har dansk som andetsprog. Det giver klare data på, hvor lærere og pædagoger i de forskellige teams skal sætte ind.

”Nogle af børnene er på et langt lavere niveau end resten af klassen. Udfordringen er, at vi jo som vejledere ikke kommer og ’fikser det’ og fjerner problemerne. Men vi kan støtte, være sparringspartnere og komme med inspiration”, siger Dorthe Hald Jørgensen.

Gitte Sønder supplerer:

”Rent vejledermæssigt starter vi fra nul, og vi har ikke haft dansk som andetsprog før, men vi får stille og roligt defineret vores rolle og finder vej i, hvordan vi kan hjælpe i de forskellige klasseteams på en god måde. Vi skal vejlede vores kolleger i, hvordan de bedst tager hånd om elever med dansk som andetsprog i alle faser. Hvordan man kan tilrettelægge og evaluere undervisningen”.

Det skal jo virke hos børnene

På VIA, hvor uddannelsen til DSA-vejleder foregår, er man optaget af transfer. Begrebet dækker over, at man rent faktisk kan overføre den viden og de færdigheder, man har fået på for eksempel et kursus, til sin praksis i hverdagen.

”Vi vil designe forløb, der sætter aftryk, men det giver aldrig sig selv hvordan. For hvordan overfører man noget, man har lært i et lokale på en uddannelsessituation til at forbedre og udvikle sin praksis med børnene?” siger Kirsten Osbæck Mogensen fra VIA.

I samarbejdet med Samsø Skole gør man helt konkret det, at den underviser, som de kommende DSA-vejledere har haft på deres diplommodul på VIA, er den samme, som nu kommer over på Samsø Skole og vejleder, laver co-teaching sammen med dem og står for workshops for deres kolleger. Og det er en klar fordel, mener begge vejledere på skolen. ”Det betyder, at hun får en større forståelse for vores hverdag og tilpasser det, hun kommer med, til vores virkelighed. Bare det, at hun går gennem personalerummet og møder børnene på gangene, betyder noget. Det skaber en rød tråd, at hun ved præcist, hvad

"Vi skal vejlede vores kolleger i, hvordan de bedst tager hånd om elever med dansk som andetsprog i alle faser".

GITTE SØNDER, LÆRER PÅ SAMSO SKOLE I SAMSO KOMMUNE

vi har arbejdet med teoretisk, når vi nu snart skal i gang med at lave co-teaching sammen”, siger Gitte Sønder.

Og det er netop det, man også håber fra VIAs side.

”Vi kunne godt tænke os at fjerne det der skel mellem kompetenceudviklingsrummet og elevernes læringsrum ved at lade en del af kompetenceudviklingen foregå inde i klasserummet med eleverne. Vi låner lidt fra det, man i gamle dage kaldte mesterlære, så man i stigende grad går vejen sammen, udvikler sammen og står sammen i kompetenceudviklingen dér, hvor den skal bruges, og ikke i et fjernt rum langt væk fra praksis”, siger Kirsten Osbæck Mogensen.



"Den store fordel ved at gå sammen er, at vi kan få gennemført nogle hold og fag, som vi ikke ville have kunnet alene".

JETTE BUST FACIUS, TVÆRKOMMUNAL PROJEKTLEDER I THISTED KOMMUNE

Sammen om efteruddannelse

I 2016 gik ni nordjyske kommuner sammen om at tilbyde lærere efteruddannelse i 16 af folkeskolens fag. Kommunerne har oplevet et stort løft både fagligt og motivationsmæssigt ved at løfte opgaven sammen.

Når man er en lille kommune, der gerne vil have så veluddannede lærere som muligt, kan det give hovedbrud at få logistikken med kompetenceudvikling til at gå op. For hvad gør man, hvis man samlet set kun har to lærere, der skal opkvalificeres i kristendom eller musik?

Det har ni kommuner i Nordjylland et svar på. De gik i 2016 i samarbejde med UC Nordjylland sammen om at tilbyde lærere fagkompetencekurser i 16 forskellige fag. I dag har knap 700 nordjyske lærere fået papir på, at de nu har linjefagskompetence – der i dag kaldes undervisningskompetence – i deres fag. Jette Bust Facius er projektleder i Thisted Kommune og har været tværkommunal projektleder for de ni kommuners fælles kompetenceudvikling gennem de fire år.

”Den store fordel ved at gå sammen er, at vi kan få gennemført nogle hold og fag, som vi ikke ville have kunnet alene. Det har betydet, at det ikke kun er store fag som dansk eller matematik, vi har kunnet udbyde, men at vi har fået mulighed for at oprette nogle af de små fag, som ellers kan blive klemte, f.eks.

kristendom, geografi og håndværk og design”, forklarer hun.

Den brændende platform har været til at få øje på: Målsætningen i folkeskolereformen er, at 95 procent af timerne i folkeskolen skal varetages af lærere med undervisningskompetence i faget. Det betyder, at mange skoler må sikre, at flere lærere får denne kompetence.

At løfte opgaver sammen

Idéen om at samarbejde på tværs af kommuner er ikke ny i det nordjyske. Regionen har mange små og mellemstore kommuner, og derfor har kommunerne en lang tradition for at samarbejde på tværs, forklarer Vibeke Post Madsen, som er direktør for Børn & Kultur i Brønderslev. Hun er tidligere skole- og dagtilbudschef i Frederikshavn Kommune og har været en del af styregruppen for den fælleskommunale kompetenceudvikling.

”Samarbejdet er naturligt for os og ligger i vores DNA, og nogle opgaver kan vi løfte mere kvalificeret sammen. Lige præcis hvad angår lærernes linjefagskompetencer, har vi i kommunerne haft et uddannelsesbehov, som

vi ikke har kunnet løfte alene. I Frederikshavn ville vi for eksempel ikke have haft nok deltagere til at fylde et hold af musiklærere eller tysklærere. Så rent organisatorisk er det en fordel, at vi kan uddanne på tværs af kommuner”, forklarer Vibeke Post Madsen.

Også på det praktiske plan er det en stor fordel for de enkelte skolers skemalægning, at lærernes efteruddannelse og forberedelse til uddannelsen er koncentreret på en enkelt dag om ugen frem for, hvis lærerne skulle følge de ordinære faghold på læreruddannelsen, som typisk ligger fordelt på flere dage i en uge.

Hov, hvordan gør I det hos jer?

Den fælles kompetenceudvikling har ikke bare løst et uddannelsesproblem, men også været med til at styrke de faglige netværk på tværs af de ni kommuner.

”Hvis du hele tiden kun kigger indad i din egen kommune, så bliver du ikke forstyrret. Alle kommuner kan blive enige med sig selv om, at de har et godt skolevæsen, men engang imellem skal vi have forstyrret vores

historie lidt og have nogle andre perspektiver. Det skaber udvikling, som er en styrke for den enkelte kommune”, siger Vibeke Post Madsen, der pointerer, at kommunerne ofte står med de samme udfordringer og derfor kan have stor glæde af hinandens løsninger.

Det styrkede tværkommunale netværk gælder både for konsulenterne i forvaltningerne, skolecheferne og mange af de lærere, der har læst fag med kolleger fra andre kommuner. ”Når lærerne mødes på tværs med kolleger fra andre kommuner, får de løftet og udvidet blikket på deres fag. Dét at blive blandet kan give et andet perspektiv på kerneopgaven”, siger Vibeke Post Madsen.

Vi ringer lige til Rebild

De lærere, der har læst fag, har gennem et år været på skolebænken hos UC Nordjylland sammen med kolleger fra de andre kommuner.

”I det år, uddannelsen står på, møder lærerne kolleger fra andre kommuner og får viden om, hvordan man organiserer sig og gør tingene andre steder. Det giver udsyn og nye perspektiver. Mit indtryk er, at lærerne har haft stor glæde af hinanden, mens uddannelsen står på”, siger Jette Bust Facius og fortæller, at mange af de deltagende lærere har oplevet et stort løft både fagligt og motivationsmæssigt ved at efteruddanne sig sammen med andre erfarne undervisere.

Der er også knyttet stærke faglige bånd mellem mange af de kommunale konsulenter, der har været tovholdere på projektet.

”Det kan godt være, at konsulenterne sidder på andre råduse, end du selv gør, men vi har nogle af de samme arbejdsopgaver. Vi har fået en indgang til de andre kommuner, og i dag kan vi ringe til hinanden på tværs af kommunegrænser og drøfte en udfordring. Det er en styrke”, siger Jette Bust Facius.

Hold fast, når nøglepersoner skifter job

Selvfølgelig er der også mere bøvlende ting, når ni kommuner skal samarbejde på tværs. I den lavpraktiske afdeling skal der for eksempel køres flere kilometer på grund af de

Fordele og udfordringer, når flere kommuner er fælles om kompetenceudvikling

Fordele

- Det er oftere muligt at samle et helt hold lærere om folkeskolens små fag.
- Undervisningen i faget kan samles én dag om ugen. Under normale omstændigheder ville lærerne skulle følge de studerende på læreruddannelsen, hvis timer i fagene typisk er spredt ud over ugen. Det ville være en stor logistisk mundfuld for skolerne.
- Kommunerne står stærkere sammen over for leverandøren af efteruddannelse.
- Der opstår netværk og stærkere samarbejde på tværs af kommunegrænser.
- Både lærere og forvaltningens fagfolk og chefer får inspiration udefra.

Udfordringer

- Det kræver tæt samarbejde og klare aftaler at sikre den røde tråd i projektet.
- Det kan forstyrre kontinuiteten, når der er udskiftning blandt de fagpersoner, der driver og har ansvar for projektet.
- Det er nødvendigt med tæt opfølgning og lokalt ejerskab i alle kommuner trods forskellige lokale kulturer.
- Der bruges mere tid på transport.

fysiske afstande. Men den største udfordring har været, at der, gennem de fire år projektet har kørt, har været mange udskiftninger både blandt konsulenterne, der har haft ansvaret for at drive projektet i kommunerne, men også hos UC Nordjylland, hvor uddannelsen er foregået og på chefniveau i kommunerne: Ud af de ni skolechefer, der i sin tid var med til at sætte projektet i søen, er kun én tilbage. De otte andre er nye ansigter.

”Det er en udfordring for kontinuiteten. For selvom man har siddet ni kommuner og i bedste musketerånd godkendt et projekt, så betyder det jo ikke, at en nyttilkommet chef nødvendigvis føler samme loyalitet over for idéen. Så når der kommer nye chefer, skal projektet købes igen og måske konkurrere med andre dagsordener, som dén chef har i pipeline”, siger Jette Bust Facius.

Hun pointerer, at store tværkommunale projekter kræver en vis ydmyghed over for de beslutninger og den retning, som oprindeligt er sat i projektet. Ellers kan det stikke af i for mange nye retninger.

”Selvom man som ny chef måske ikke knuser et projekt, så er det nødvendigt at have en ydmyghed over for de beslutninger, som er truffet, før man kom til”, siger hun.


Vibeke Post Madsen, som har været en del af styregruppen, oplever, at man har løst udfordringerne med udskiftninger på en god måde. ”Det er selvfølgelig en udfordring at bære de oprindelige intentioner og kulturen videre, når der kommer nye ansigter til. Men jeg oplever faktisk ikke, at udskiftningerne har været et stort problem, fordi de er sket løbende. Der har hele tiden været nogen til at bære fortællingen videre til de nye, og så er projektet velbeskrevet i forhold til, hvad vi er fælles om, og hvad der er den enkelte kommunes opgave”, siger Vibeke Post Madsen.

Hvad var det nu, vi ville?

Men også set i lyset af potentielle udskiftninger på centrale poster undervejs er det vigtigt, at man er præcis med formuleringerne i et flerårigt fælles projekt.

KORT OM

Kompetenceudvikling for lærere på tværs af kommunerne i Region Nord

- Ni nordjyske kommuner er gået sammen om fælles uddannelse af lærere hos UC Nordjylland, så flere får undervisningskompetence i deres fag. Det er det, der tidligere hed linjefagskompetence.
- Samarbejdet mellem kommunerne betyder, at der kan oprettes særlige hold kun til kompetenceudvikling af lærere fra de medvirkende kommuner.
- I alt har op mod 700 lærere fået undervisningskompetence i deres fag. Der har været udbudt 16 forskellige fag.
- De deltagende kommuner er Brønderslev, Aalborg, Frederikshavn, Hjørring, Thisted, Morsø, Vesthimmerland, Rebild og Mariagerfjord.
- Initiativet gennemføres i perioden 2016-2022. A.P. Møller Fonden har bevilget 31.2 millioner kroner.
- Læs mere på projektets hjemmeside 

”Det er godt med nogle entydige formuleringer, så man fastholder en fælles forståelse af, hvad man skal. Ellers kan man hurtigt komme til at tolke og vægte fem A4-sider i en projektbeskrivelse meget forskelligt”, siger Jette Bust Facius, der som tværkommunal projektleder gennem de fire år har samlet trådene for de ni kommuner og sikret fremdriften i projektet. Og netop det, at der er én person, der er tovholder, er helt centralt for at komme i mål med et fælleskommunalt projekt, mener Vibeke Post Madsen.

”Det sikrer kontinuiteten, at der er en fælles projektleder, som har en stor del af sin arbejdstid i projektet, og som har en legitim ret til at gå til kommunerne og bede dem om at levere noget. Det har sikret en stærk forankring i det her projekt”, siger hun og tilføjer: ”Og som kommuner er man nødt til at ville hinanden og være indstillet på både at modtage og give til projektet – både i form af arbejdstimer og praktiske ting. Den indstilling er vigtig. Især indledningsvis har vi brugt lang tid på at drøfte og beskrive. Men det arbejde har vi jo så kunnet falde tilbage på undervejs”.

Inspiration

I en række af de initiativer A.P. Møller Fonden støtter, udvikles der materialer, som frit kan bruges af lærere og pædagoger. Her finder du eksempler på nogle af de materialer, som er blevet udviklet.

Sprogundervisningen med de mindste

Hvad gør man som lærer, når eleverne, man skal undervise i tysk, fransk eller engelsk, pludselig er meget yngre? Den udfordring står mange lærere med, fordi undervisningen i fremmedsprog nu begynder allerede med engelsk i 1. klasse og tysk eller fransk i 5. klasse. A.P. Møller Fonden har støttet udviklingen af metoder og konkrete materialer til den tidlige sprogundervisning.

Hent materialer og inspiration her:



Musik og sangfaglige øvelser

Sangens Hus har med projektet 'Sang, bevægelse og læring' udviklet en række digitale praksispakker, der henvender sig til musikundervisere. Praksispakkerne indeholder videoer og inspirationsmateriale, som tager udgangspunkt i forskellige musik- og sangfaglige øvelser og metoder.

Find praksispakkerne her:



Big Bang til Naturfag

Københavns Universitet og Aarhus Universitet har produceret et undervisningsmateriale, som dækker historien fra Big Bang til det moderne menneske.

Materialet består af en række slides og henvender sig til lærere, som skal undervise i den store fortælling om Big Bang. Materialet er redigerbart, så man kan tilpasse det egen undervisning.

Find materialet her:



Arkitekturpædagogik i håndværk og design

Håndværk & design er fra skoleåret 2016/17 indført som et fag i folkeskolen.

Med projektet 'Arkitekturpædagogik som middel til kompetenceløft til faget håndværk og design i Faaborg-Midtfyn Kommune' har Dansk Arkitektur Center (DAC) udviklet et kompetenceudviklingsforløb for tidligere sløjd- og håndarbejds lærere. Som led i projektet er der udviklet en praksisguide, som fortæller om de læringsmæssige potentialer i arkitekturpædagogikken, og som linker videre til relevante undervisningsmaterialer.

Find praksisguiden her:



Et boost til tysk i grænselandet

Tysk på skemaet og udvikling af konkrete mål for faget i de mindste klasser øger sprogkundskaberne markant.

Danske børn får i dag hverken tysk ind med modernælken eller tegnefilm på ZDF. Selv i kommuner som Tønder og Aabenraa, der grænser direkte op til Tyskland, er tyskkompetencer ingen selvfølge. Det var udgangspunktet for projekt 'Tidlig tysk på skemaet', som er et samarbejde mellem de to syddanske kommuner og UC SYD. "Man er ikke nødvendigvis dygtig til tysk, fordi man bor i grænselandet. Men netop fordi vi bor her, er det vigtigt, at vi fastholder tysk som sprog og giver vores unge de muligheder, der ligger i at kunne tysk", forklarer uddannelseskonsulent på UC SYD Lone Houmann Holst, der har været tovholder for projektet.

I Aabenraa har alle børn nu tysk fra 3. klasse og i Tønder fra 0. klasse. Gennem projektet er der blevet udviklet konkrete mål for tyskfaget i de mindste klasser, ligesom kommunernes tysklærere har fået kompetenceudvikling. Lilian Jensen underviser i tysk på Løgumkloster Distriktsskole og har via projektet taget uddannelsen som tyskvejleder. "Før projektet var tysk blevet sådan et fag, som ingen rigtig lagde vægt på. Eleverne havde ikke lyst til det,

og mange forældre gav udtryk for, at det var nok med engelsk, og at deres børn ikke havde brug for tysk", forklarer hun. Sådan er det ikke længere.

Bedre tyskkundskaber end før

Projekt 'Tidlig tysk' har givet faget et boost – både hvad angår elevernes faglige niveau, men også hvad angår fagets anseelse på skolerne. Der er indkøbt nye læremidler, eleverne har venskabsklasser i Tyskland, tager på ture over grænsen og har tysktemadage med eleverne på det lokale gymnasium. Og den søndag, der var valg i Tyskland, var alle elever i 9. klasse i skole.

"Jeg oplever, at tyskfaget har fået prestige. Fra at have været et bifag er det blevet et vigtigt fag. Alle elever skal nu til eksamen i mundtlig og skriftlig tysk. De elever, som går ud af folkeskolen til sommer, er meget dygtige til tysk. Det er godt, der er kommet fokus på tysk igen, for erhvervslivet står jo også og mangler folk, der kan tysk", siger Lilian Jensen, der anslår, at de elever, hun har i 5. klasse, nu er lige så dygtige til tysk som eleverne i 7. klasse.

"Før projektet var tysk blevet sådan et fag, som ingen rigtig lagde vægt på. Eleverne havde ikke lyst til det, og mange forældre gav udtryk for, at det var nok med engelsk, og at deres børn ikke havde brug for tysk".

LILIAN JENSEN, LÆRER PÅ LØGUMKLOSTER DISTRIKTSSKOLE I TØNDER KOMMUNE





"Projektet har givet tyskfaget og tysklærerne i regionen et løft. Vi er lykkedes med, at der er kommet et enormt fokus på tysk hos alle – fra forvaltning og skoleledere og til eleverne".

LONE HOUMANN HOLST, UDDANNELSESKONSULENT PÅ UC SYD

KORT OM

Tidlig tysk på skemaet

- I skoleåret 2015/16 blev tyskundervisningen fremrykket til de yngste årgange i Aabenraa Kommune og Tønder Kommune. På denne baggrund blev der gennemført et tværgående kompetenceløft med fokus på tidlig tyskindlæring.
- I projektet deltog lærere i fælles opstarts- og temadage, camps om tyskundervisning og aktionslæringsforløb. Desuden gennemførte nogle lærere PD-moduler i sprogdidaktik og faglig vejledning
- Som en del af projektet blev der udviklet læringsmål for tyskundervisningen i 0.-4. klasse.
- Initiativet er gennemført i perioden 2015-2018. A.P. Møller Fonden har bevilget 1.3 millioner kroner.
- I 2019 har kommunerne Aabenraa, Tønder og Sønderborg fået midler til en fortsættelse af initiativet.

Projektet har medvirket til, at folkeskolerne i Tønder og Aabenraa nu kan sende elever videre til ungdomsuddannelserne med langt bedre tyskkundskaber end før, vurderer hun. "Vi har indført muligheden for også at huske de særligt dygtige elever. Eleverne får et fint certifikat, og det er der prestige i", forklarer Lilian Jensen, der håber, at det giver flere mod på at vælge tysk på ungdomsuddannelserne.

Sproglig selvtillid hos de mindste elever

Projektet sætter også spor blandt de yngste elever. I dag har børnene i Tønder Kommune tysk fra den dag, de begynder i 0. klasse. Det har krævet nye kompetencer hos tysklærerne. "Vi er jo oprindeligt uddannet til at undervise elever i 7.-10. klasse. Det er noget meget andet med de helt små", fortæller Lilian Jensen, der sammen med sine kolleger nu er klædt på til opgaven. "Elever i de små klasser er typisk videbegærlige, men glemmer hurtigt. Så der skal repeteres meget. Til gengæld vil de gerne synge og danse, og de vil rigtig gerne lære og prøver sig gerne frem uden at blive flove, som nogle af de større elever gør", forklarer hun og pointerer, at tysklærerne også gennem videreuddannelsen har ændret sprogsyn. "Hvor vi før havde meget fokus på, at alt skulle være grammatisk korrekt, har vi nu fokus på, at det skal være sprogligt forståeligt.

I stedet for at være bange for at sige noget forkert skal børnene lære at bruge forskellige gættestrategier og tale løs. Det giver sproglig selvtillid", understreger hun.

Nu har alle fokus på tysk

Den fælles uddannelse hos UC SYD betyder ikke blot, at lærere har fået nye kompetencer; de har også fået netværk af tysklærere og vejledere på tværs af skoler og kommunegrænse. Lone Houmann Holst fra UC SYD ser også fordele i, at lærerne har været på uddannelse sammen og har udvekslet erfaringer på tværs af kommunegrænser. "Selvom man er nabokommuner, har man organiseret sig meget forskelligt. Ved at mødes kan lærerne udveksle erfaringer om organisering eller læremidler og helt konkret dele eksemplariske undervisningsforløb", forklarer hun og tilføjer: "Projektet har givet tyskfaget og tysklærerne i regionen et løft. Vi er lykkedes med, at der er kommet et enormt fokus på tysk hos alle – fra forvaltning og skoleledere og til eleverne".

FIND INSPIRATION

Som led i initiativet er der udviklet kompetence-, færdigheds- og vidensmål for tysk i 0.-4- klasse.

Her finder du det materiale der er udviklet:



Bevillinger

ARKEN Museum for Moderne Kunst
– i samarbejde med Ishøj, Brøndby,
Høje-Taastrup, Vallensbæk og Greve Kommune
LABORATORIUM FOR KREATIV LÆRING
– Den Åbne Skole i praksis
3.850.000 kr.

ARKEN Museum for Moderne Kunst
Kreativt valgfagslaboratorium
1.688.000 kr.

Astra og Naturvidenskabernes Hus
Sammen skaber vi fremtidens skole
6.500.000 kr.

Brobyskolerne, Faaborg-Midtfyn Kommune
Elev er underviser andre elever i andet/andre eu-
land(e)
250.000 kr.

**Danmarks Idrætsforbund – i samarbejde med
Frederikssund, Herning, Ringkjøbing-Skjern,
Aalborg og Slagelse Kommune**
Kommunalt kompetenceløft i idræt og bevægelse
5.000.000 kr.

**Danmarks Idrætsforbund – i samarbejde med
Herlev, Køge, Ringsted, Silkeborg og Vordingborg
Kommune**
Krop & Kompetencer 2.0
4.935.000 kr.

Danmarks Lærerforening
Kompetenceudvikling i matematik, sprogfagene,
idræt samt håndværk og design
4.983.200 kr.

Danmarks Lærerforening
Viden og inspiration i fagene. Kompetenceudvikling
i historie, natur/teknologi, geografi, biologi og fysik/
kemi
5.740.000 kr.

Danmarks Matematiklærerforening
Faglig opkvalificering af matematiklærerne i brug
af it jf. forenklede Fælles Mål
2.300.000 kr.

**Dansk Skoleskak – i samarbejde med
Frederikssund og Egedal Kommune**
Indskolingen i Spil – flere Matematikkompetencer
med Skoleskak (ISMS)
2.135.000 kr.

**Dansk skoleskak – i samarbejde med Aalborg,
Randers, Skanderborg, Silkeborg, Horsens, Vejle,
Haderslev, Hvidovre, Herlev og Hillerød Kommune**
KAS – Kompetenceudvikling af skoleskallærere
3.700.000 kr.

Engineer the future
Engineering i skolen – didaktik og kompetenceud-
vikling
5.000.000 kr.

Esbjerg og Varde Kommune
Science – teknologi – innovation
7.000.000 kr.

Faaborg-Midtfyn Kommune
Arkitekturpædagogik som middel til kompetence-
løft til faget håndværk og design i Faaborg-Midtfyn
Kommune
1.700.000 kr.

Frederiksberg Kommune
Tidlig literacy – tidlig numeracy
4.250.000 kr.

Fredensborg Kommune
Kompetenceudvikling i kulturfagene, kristendoms-
kundskab, historie og samfundsfag
1.200.000 kr.

Fredensborg Kommune
Professionsudvikling i et digitaliseret læremiddel-
landskab
750.000 kr.

**Frederikshavn, Læsø, Hjørring, Aalborg Rebild,
Thisted, Mariagerfjord og Morsø Kommune**
Fokus på matematik – Uddannelse af matema-
tikvejledere på tværs af otte kommuner i Region
Nord
3.000.000 kr.

Gladsaxe Kommune
Faglig opkvalificering af matematiklærere i Glad-
saxe Kommune i brug af it
2.100.000 kr.

Holbæk og Odsherred Kommune
Digital læring i netværk og fællesskaber
4.000.000 kr.

Horsens Kommune
Kompetenceløft i undervisningsfag
2.800.000

Horsens Kommune
Alle i uddannelse: et aktionslærings- og samskabel-
sesprojekt
1.500.000 kr.

Horsens Kommune
Alle i Uddannelse 2.0
1.750.000 kr.

Høje-Taastrup Kommune
Få forståelsen med
1.425.000 kr.

Ishøj Kommune

'Flere Lille og Store Nørder i Ishøj' – en styrkelse af eleveres matematiske og naturfaglige kompetencer.
3.000.000 kr.

Kalundborg, Holbæk og Odsherred Kommune

Opkvalificering til fuld undervisningskompetence
5.300.000 kr.

Karensminde skolen, Rebild Kommune

Opkvalificering af musiklærere i Rebild Kommune
327.666 kr.

Kolding Stadsarkiv

Arkivet – et nyt autentisk eksternt læringsmiljø
1.486.000 kr.

Københavns Kommune

Styrket læring med Flipped Learning i naturfagene
3.700.000 kr.

Københavns Kommune

Matematikbroen
1.200.000 kr.

Københavns Kommune

Klar til prøven i idræt?
1.200.000 kr.

Københavns Universitet, Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab

Fra undervisning til selvindlæring (Tag ordet med dig)
3.500.000 kr.

Københavns Universitet, Sprogkonsordiet

Tidligere Sprogstart – Ny begynderdidaktik med fokus på flersprogethed
12.350.000 kr.

Københavns Universitet og Aarhus Universitet

Big Bang til naturfag i folkeskolen
2.134.000 kr.

Københavns Universitet og Aarhus Universitet

Big Bang til naturfag i folkeskolen – fase 2
3.900.000 kr.

Lolland Kommune

Lolland skriver
6.308.000 kr.

Morsø Kommune

Uddannelse af læse- og matematikvejledere
255.000 kr.

Odder Kommune

Styrkelse af undervisningsfagene dansk, matematik og tysk
875.000 kr.

Odense Kommune

Kompetenceudvikling af musiklærere og pædagoger i rammerne af det musikalske læringsmiljø på folkeskolerne
2.600.000 kr.

Professionshøjskolen Metropol – i samarbejde med Frederiksberg, Tårnby og Københavns Kommune

Fælles prøve – Naturligvis!
3.150.000 kr.

Professionshøjskolen Metropol

Matematikindsats 2017
11.675.000 kr.

Roskilde Kommune

Blended Learning
3.000.000 kr.

Roskilde Kommune

Opkvalificering af lærere i undervisningsfag
1.075.000 kr.

Samsø Kommune

Styrket sprogindsats på Samsø
982.000 kr.

Sangens hus

Sang, bevægelse og læring – sangfaglig opkvalificering af musiklærere og pædagoger i 16 kommuner
7.300.000 kr.

Sangens Hus

Sang, bevægelse og læring – opfølgning og udbredelse i 18 kommuner
4.045.000 kr.

ScienceTalenter

Talentvejlederuddannelse for grundskolelærere
2.300.000 kr.

Silkeborg Kommune

Matematikbroen
241.500 kr.

Skive Kommune

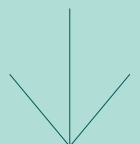
Kurs mod fuld linjefagskompetence
5.000.000 kr.

Skolen ved Søerne, Frederiksberg Kommune

KreaKode.dk – Kreativitet, kode og matematik
443.000 kr.

Stevns, Køge og Faxe Kommune

Naturlig-Vis, naturfaglig udvikling
8.000.000 kr.



Bevillinger fortsat

Sønderborg Kommune

Faglig opkvalificering i matematik med IT
1.945.000 kr.

Sønderborg Kommune

Uddannelse af danskvejledere og læsevejledere
251.000 kr.

Sønderborg Kommune

City of Educational Change and Learning Design
3.879.000 kr.

Teach First Danmark

Et strategisk samarbejde om forankringen af Teach
First Danmark programmet
12.000.000 kr.

Thisted Kommune

Synlig læsevejledning
330.000 kr.

Thisted, Rebild, Vesthimmerland, Mariagerfjord, Brønderslev, Aalborg, Frederikshavn, Morsø og Hjørring Kommune

Kompetenceudvikling for lærere på tværs af kom-
munerne i Region Nord
31.240.000 kr.

**UCL – University College Lillebælt – i samarbejde
med Assens, Billund, Fredericia, Kolding, Middel-
fart, Nyborg, Odense, Slagelse og Vejle Kommune**
Sammen om historie
6.380.000 kr.

Vejen Kommune

Faglig opkvalificering af alle matematiklærere i
Vejen Kommune
1.750.000 kr.

Viborg Kommune

Lær i egen og andres praksis – faglig opkvalificering
i naturfag i udskolingen og historie
360.000 kr.

Aabenraa og Tønder Kommune

Tidlig tysk
1.325.000 kr.

Aabenraa, Tønder og Sønderborg Kommune

Videreudvikling af tidlig tysk i grænsekommunerne
4.010.050 kr.

Aalborg Kommune

Naturfag for alle gennem programmering
384.000 kr.

Aarhus Teater – i samarbejde med Aarhus og Odder Kommune

EJ BLOT TIL LYST – teater som didaktisk værktøj i
folkeskolens danskundervisning
2.150.000 kr.

Opkvalificering i fagene
i alt 239 millioner kr.

64

Bevillinger

Almen professionsudvikling

En betydelig del af initiativerne, som fonden har støttet, udspringer af et ønske om at styrke det faglige samarbejde i folkeskolen. Det handler om i endnu højere grad at professionalisere teamsamarbejdet – ofte under overskriften Professionelle læringsfællesskaber. Ikke som et mål i sig selv, men med henblik på at styrke medarbejdernes løbende faglige udvikling og deres samarbejde om undervisningen og eleverne.

Ambitionen er at styrke samarbejdet mellem de fagprofessionelle på alle niveauer – pædagogiske medarbejdere, skoleledelser, skoleforvaltninger – og ikke mindst mellem niveauerne. At fremme et fælles ansvar for elevernes læring, trivsel og dannelse, at arbejde systematisk med løbende faglig udvikling, brug af alle former for data og viden samt at sikre et gennemgående fokus på undervisningen og eleverne.

Initiativerne omfatter typisk alle skoler i en eller flere kommuner. De er blandt andet karakteriseret ved en helhedsorienteret kommunal tilgang til skoleudvikling samt

et ønske om at bevæge sig fra styring og kontrol mod mere ledelse og åbent samarbejde med fokus på eleverne. Initiativerne omfatter typisk både pædagoger, lærere, ledere og forvaltning samt samspillet mellem disse grupper.

Over de seneste år er der sket en bemærkelsesværdig udvikling i de ansøgninger, fonden modtager. Hvor der tidligere først og fremmest var fokus på at styrke teamstrukturen og at kvalificere teamets dialoger, refleksioner og analyser, er der nu i højere grad fokus på at bruge teamet som omdrejningspunkt og motor for mange forskellige slags professionel udvikling for eksempel inden for fagene.

Artiklerne på de følgende sider giver stemme til initiativer, der på meget forskellige måder arbejder med almen professionsudvikling, professionalisering af teamsamarbejdet og mere bredt tager sigte på skabe stærkere sammenhæng i de kommunale skolevæsenet.

Almen professionsudvikling 6 nedslag i de 91 bevillinger

Praksisvejledere hjælper med at udvikle undervisning

Guldborgsund og Lolland Kommune

Teamet skruer op for samarbejdet

Vejle, Middelfart og
Langeland Kommune

Vi skal samarbejde os til bedre børneliv

Aarhus Kommune

Pædagoger i skolen

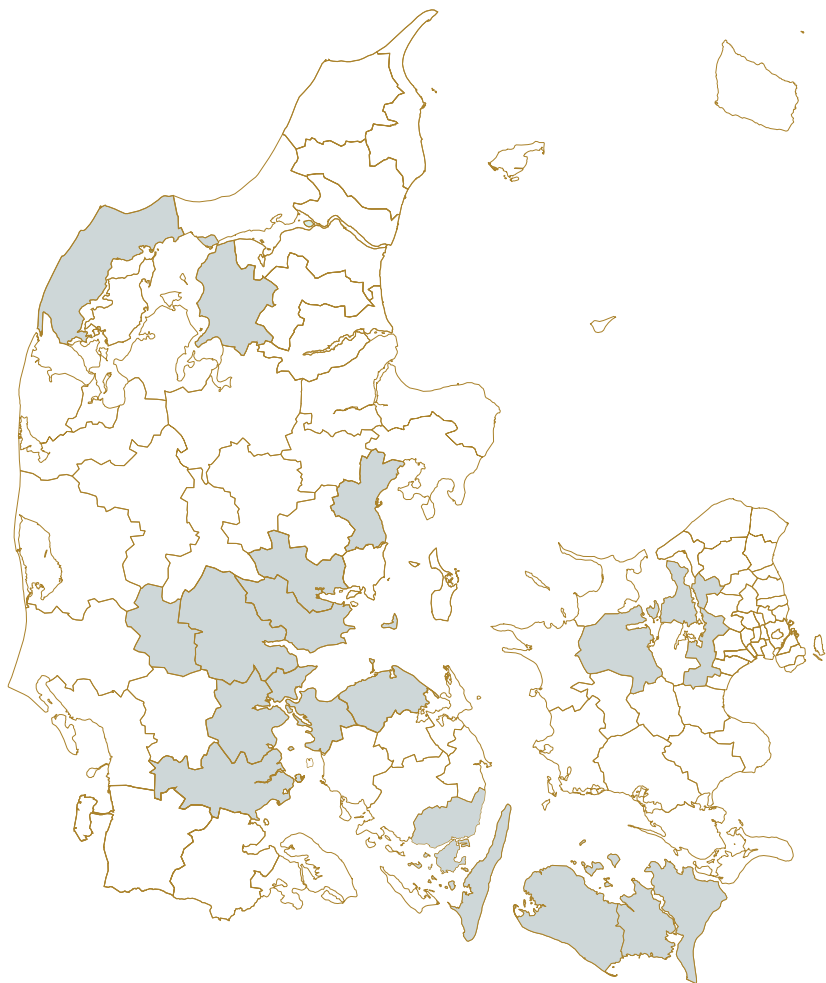
KL og BUPL

Ledelse af læring: fra klasserummet til skoleforvaltningen

Vesthimmerland, Haderslev,
Svendborg, Holbæk, Thisted,
Billund, Roskilde, Fredericia,
Horsens, Nordfyn, Frederikssund,
Hedensted og Kolding Kommune

Professionelle læringsfællesskaber kræ- ver mod, øvelse og ledelse

EVA (Danmarks Evalueringsinstitut)



Praksisvejledere hjælper med at udvikle undervisning

Lærere og pædagoger i Guldborgsund og Lolland Kommune har de sidste fire år udviklet deres praksis sammen med et hold af praksisvejledere. Det er 1:1-kompetenceudvikling helt ude i det enkelte klasselokale. En praksisvejleder og en lærer fortæller.

Hvad er praksisvejledning?

Grundlæggende handler praksisvejledning om at observere undervisning systematisk, afprøve og justere nye tiltag og efterfølge de have didaktiske samtaler. Her reflekterer lærere, pædagoger og praksisvejleder gennem en fælles dialog over de tiltag og ændringer, man har skabt i undervisningen. Idéen er kort sagt at udvikle og styrke læringskulturen på skolerne, så man udforsker og udvikler sammen frem for bag hver sin dør i klasserummene – til gavn for elevernes læring, dannelse og trivsel.

Praksisvejledere har de sidste fire år været en del af hverdagen på skolerne i Guldborgsund og Lolland Kommune. Gennem projektet 'Kompetenceudvikling i praksis' har de to kommuner hver etableret et hold af praksisvejledere, som fast kommer på kommunernes skoler og observerer undervisning og sparrer med de enkelte lærere og pædagoger om at udvikle undervisningen. Der er fem fuldtidsansatte praksisvejledere i både Guldborgsund og i Lolland Kommune. Praksisvejlederne har typisk selv lærerbaggrund og hjælper lærere, pædagoger og teams på den enkelte skole med at skabe en stærk læringskultur og udvikle undervisning. Målet er at styrke elevernes læring, dannelse og trivsel ved at skabe en kultur, hvor lærere, pædagoger og ledere løbende samarbejder om at udvikle deres praksis.

Før 'Kompetenceudvikling i praksis' gik i gang, stillede kommunerne sig selv spørgsmålet: 'Hvad skal der til, for at undervisere ændrer praksis?' Med fire års arbejde er man rykket tættere på svaret. Praksisvejleder Lene Klemp Jeppesen har i perioden lavet praksisvejerlederforløb på fire skoler i Guldborgsund Kommune. Her har hun både samtaler og observationsforløb med lærere samt sparring med ledelse og teams.

"Vi kan se, at det virker, når man som underviser sætter en retning og vælger et fokuspunkt, som man vil arbejde med. Det har stor effekt, at man gør noget anderledes i sin undervisning og undersøger, hvad der sker med undervisningen og eleverne, når man gør det. Og så kan vi se, at det virker,



når undervisere sammen får blik for, hvad der rører sig i deres praksis, og udvikler på deres undervisning i fællesskab”, siger Lene Klemp Jeppesen, der selv er uddannet lærer og kender skoleområdet i Guldborgsund indgående.

Zoomede ind på morgenrutiner

Men hvordan foregår sådan et praksisvejledningsforløb så helt præcist? Det ved de på Østre Skole i Nykøbing Falster, hvor Lene Klemp Jeppesen og en kollega fast kommer som praksisvejledere. Her har de blandt andet arbejdet sammen med lærer Henriette Lindhardt Gartig, som primært underviser i indskoling i blandt andet dansk og musik.

I det første forløb i 2017 var de to praksisvejledere ude og observere Henriette Lindhardt Gartigs undervisning. Efterfølgende mødtes de og fandt i fællesskab et helt konkret fokuspunkt, som praksisvejledningen skulle koncentrere sig om: morgenrutiner. Henriette oplevede næsten hver morgen, at indflyvningen til at komme i gang med dagens program i hendes klasse var for lang.

”Det skete ofte, at elever var kommet i konflikt, allerede inden jeg kom ind i klassen, andre var bare urolige, og mange var bare ivrige for at fortælle mig noget. Jeg ville jo gerne lytte, tale med dem og løse konflikterne, men det var også frustrerende og stressende ikke at kunne komme i gang med den undervisning, jeg havde planlagt”, fortæller hun.

Først grænseoverskridende, så naturligt

De to praksisvejledere kom med i klassen for at observere en morgentime, og bagefter talte de alle tre sammen om undervisningen, Henriettes oplevelse og praksisvejledernes observationer. I fællesskab kom de frem til nogle konkrete ændringer, som Henriette kunne prøve af.

”Vi arbejdede blandt andet med at skabe nogle helt faste, genkendelige morgenrutiner for at skabe ro og gøre morgenerne mere genkendelige”, fortæller Henriette Lindhardt Gartig.

EVALUERING AF 'KOMPETENCEUDVIKLING I PRAKSIS' – UDVALGTE KONKLUSIONER

Evalueringen viser tegn på, at praksisvejledningen får betydning for det pædagogiske personales praksis i form af mindre, men bevidste greb og justeringer af praksis. Men den peger også på behovet for, at skoleledelserne løbende følger op på praksisvejledernes arbejde. Dette har stor betydning for udbyttet. På de skoler, hvor skoleledelsen følger op, arbejder det pædagogiske personale oftere med at udvikle deres praksis, og de inddrager oftere faglige input fra deres kolleger.

I evalueringen fremhæves blandt andet **tre tegn på forandringer**:

1. Skoleledelserne observerer, at **det pædagogiske personale har flere pædagogiske og didaktiske drøftelser**, at de er mere nysgerrige med hensyn til hinandens undervisningspraksis, og at de åbner mere op for deres egen undervisningspraksis end tidligere.
2. Det pædagogiske personale i kommunerne oplever, at praksisvejledningen har bidraget til at skabe **refleksion over praksis, didaktiske refleksioner i teamet og åbenhed omkring praksis**. Dog er nogle undervisere forbeholdne og kritiske over for deres udbytte af praksisvejledningen, bl.a. fordi man som underviser kan opleve en mæthed med hensyn til vejledning.
3. Praksisvejledningen har skabt **gode forudsætninger for et styrket teamsamarbejde**. Forudsætningen for dette er, at teamets medlemmer betragter undervisningen som et fælles anliggende. Og at man i teamet har didaktiske refleksioner, er åben om sin egen praksis og indgår forpligtende aftaler. Både praksisvejlederne, det pædagogiske personale og skoleledelserne oplever, at praksisvejledningen har bidraget positivt til en udvikling på alle tre områder. Evalueringen konkluderer på den baggrund, at praksisvejledningen understøtter en udvikling af teamsamarbejdet i retning af professionelle læringsfællesskaber.

Helt konkret lavede hun en morgenmappe til børnene med forskellige opgaver, som de kunne sætte sig med, så snart de kom ind i klassen. Og så ændrede hun også på sin egen måde at begynde timen på.

”Jeg blev mere tydelig i min struktur og gjorde mine forventninger klarere. Jeg skrev ned, hvad vi skulle starte med at arbejde med, og hvad vi skulle bagefter, så det var tydeligt for alle. Og det virkede. Så den rutine har jeg beholdt, og det vil du kunne se på al min undervisning”, siger hun.

I begyndelsen var det ikke helt nemt at slå døren til klasserummet op for praksisvejlederne. ”Som lærer er man vant til at være leder i sit eget rum, så det med at skulle åbne døren op kan føles svært for mange af os. Jeg syntes faktisk, det var grænseoverskridende i starten, og tænkte meget over, hvad jeg nu gjorde og sagde. Men efter meget kort tid tænkte jeg ikke over det mere. De faldt naturligt ind i klassen”.

Når vejlederen kommer udefra

Det er en del af ’Kompetenceudvikling i praksis’, at praksisvejlederne er forankret i forvaltningen og ikke på den enkelte skole, som mange vejlederfunktioner og ressourcer ellers er. Det, at praksisvejlederne kommer udefra, betyder ikke, at de stormer ind på skolen med deres egen dagsorden. Arbejdet og temaerne for praksisvejledningen bliver tilrettelagt i tæt samspil med skoleledelsen og selvfølgelig lærerne og pædagogerne selv. Praksisvejleder Lene Klemp Jeppesen oplever det som en klar fordel i sit vejledningsarbejde, at hendes funktion er forankret kommunalt og ikke på skolen.

”Der er en professionel distance i, at jeg kommer udefra og ikke er en del af historikken og hverdagskulturen på skolen. Jeg kan komme med nye perspektiver, og der er måske lidt højere til loftet i forhold til, hvad jeg kan sige. Og det kan der være brug for, når man skal tale om noget svært”, forklarer Lene Klemp Jeppesen og tilføjer:

”Som ekstern sidder jeg hverken og spiser madpakke med folk hver dag eller går og

”Vi kan se, at det virker, når man som underviser sætter en retning og vælger et fokuspunkt, som man vil arbejde med”.

LENE KLEMP JEPPESEN, PRAKSISVEJLEDER I GULDBORGSUND KOMMUNE

rapporterer om lærerne til skoleledelsen. Det betyder, at vi kan have fokus på det, jeg er der for: at skabe udvikling sammen”.

Læringsmakkere skal sikre forankring

Idéen er, at netop udvikling skal være en naturlig del af hverdagen på skolerne.

”Vi er optaget af, hvordan vi får forankret det her, så skolerne og lærerne kan køre videre med det, når vi som praksisvejledere ikke er her”, siger Lene Klemp Jeppesen.

For at styrke forankringen er praksisvejledningen de seneste to år blevet suppleret med arbejdet med læringsmakkere, hvor lærere og pædagoger bliver knyttet sammen med en kollega i læringsmakkerpar. Det kan for eksempel være to matematiklærere eller to lærere, der underviser i indskoling. Mange lærere er positivt overraskede over, hvor meget det giver at komme ind i de andres klasserum.

”De fleste har jo uformelle snakke om undervisning, men når man bliver sat sammen i læringsmakkerpar og er tro mod den struktur og systematik, der er lagt op til i forløbene, så får man et stærkt fælles sprog om sin egen og andres praksis. Man får øje på de små greb, som andre lærere bruger, bliver bekræftet i sin egen praksis og får måske inspiration til at udvikle sin egen undervisning”, fortæller Lene Klemp Jeppesen.

Lærer Henriette Lindhardt Gartig supplerer:

”Jeg har haft stor glæde af både at observere

KORT OM

Kompetenceudvikling i praksis

- Det primære sigte er at optimere elevernes læring og trivsel ved at styrke læringskulturen på skolerne med fokus på refleksion og feedback.
- Grundpillerne i 'Kompetenceudvikling i praksis' er at forholde sig kritisk og konstruktivt til egen og kollegers praksis.
- Begge kommuner har uddannet praksisvejledere, som kan inspirere lærere og pædagoger til at udvikle undervisningen.
- A.P. Møller Fonden har siden 2015 støttet Guldborgsund og Lolland Kommunes arbejde med praksisvejledere. I 2017 er der bevilget 17 millioner kroner til en fortsættelse af initiativet.

i klassen hos kolleger og reflektere med mine kolleger om det. Det er ikke så tit, at man snakker konkret i dybden med kolleger om, hvad man egentlig gør i forskellige faglige situationer. Det er jo små greb, som kan gøre en stor forskel, men som man ikke altid ellers når at tale om", forklarer hun.

Både observationerne i hinandens timer og feedbacksessionerne med læringsmakkeren foregår efter en fast skabelon for spørgsmål og emner. Men det kræver lidt tilvænning at være læringsmakker med en kollega, pointerer Henriette Lindhardt Gartig.

"Jeg skulle lige vænne mig til at levere konstruktiv feedback til en kollega, for der kan jo også være emner, der er svære. Jeg oplevede det som lidt sårbart, for som regel ved man jo godt, hvad ens forer og udfordringer er, men det er svært, når en tæt kollega skal sige det til én. Hvis man for eksempel siger: 'Jeg kan se, at når du vender ryggen til, så mister du taget på eleverne'. Det er en lille ting, men det er alligevel at gå ind over andres enemærker. Men på den anden side vil man jo gerne vide, hvad man kan gøre bedre. Det er bare noget, man skal øve sig i og have vejledning i, hvordan man gør bedst muligt".

Derfor er Lene Klemp Jeppesen og hendes praksisvejlederkolleger også tæt inde over læringsmakkernes samarbejde. Organiseringen med læringsmakkere betyder måske på sigt, at der er mindre brug for praksisvejlederne.

Hvad skal vi lære i dag?

Lærer Henriette Lindhardt Gartig oplever, at samarbejdet både med praksisvejleder, læringsmakker og resten af lærerteamet udvikler hende som lærer.

"Hvis du kom ind og var flue på væggen i min undervisning nu i forhold til før, ville du se, at der er mere struktur, og at der er mål med hver eneste time. Jeg er blevet mere opmærksom på nogle elementer i min undervisning, som jeg ikke tænkte over før. Jeg gør børnene opmærksom på, hvad vi skal i dag, hvorfor og hvad det egentlig er, de skal lære. Og jeg kan mærke på eleverne, at de godt kan lide at vide, hvad vi skal, og at tingene er forudsigelige", siger hun.

Lene Klemp Jeppesen peger på, at det har stor betydning, at man har det lange lys på med 'Kompetenceudvikling i praksis'. At kommunerne har sat en retning på skoleområdet og følger den.

"Der er ikke 87 nye tiltag og en ny retning hvert skoleår. Det er tydeligt, at der sker noget godt, når man systematisk arbejder med det samme tema – nemlig læring – over lang tid. Så er det svært bare at gå tilbage til at gøre, som man gjorde før. For læring er ikke bare noget, man taler om hvert halve år til et møde. Vi arbejder struktureret med det på skolerne, ledelsen har fokus på det, og teamene arbejder systematisk med det. Dét har effekt", siger Lene Klemp Jeppesen.



"Det er jo små greb, som kan gøre en forskel, men som man ikke altid ellers når at tale om".

HENRIETTE LINDHART GARTIG, LÆRER PÅ ØSTRE SKOLE I GULDBORGSUND KOMMUNE



"Som lærere har vi en masse forskellige metoder og teorier i spil. Når man arbejder i et team, får man adgang til hinandens værktøjer".

ROMA DYRHAUGE, LÆRER PÅ ØRSTEDSKOLEN I LANGELAND KOMMUNE

Teamet skruer op for samarbejdet

På Ørstedskolen på Langeland har lærerne skruet op for samarbejdet og den professionelle refleksion i deres teams. Her fortæller tre lærere om, hvordan deres team samarbejder om undervisningen.

På Ørstedskolen på Langeland myldrer udskolingsleverne ud af de højloftede bygninger efter dagens sidste time. De går arm i arm mod bussen, svinger sig op på cyklerne, og enkelte triller deres knallerter ud af cykelskuret. Indenfor er tre af deres lærere klar til at fortælle om, hvordan de har skruet op for det professionelle samarbejde i deres lærerteam. Ørstedskolen er sammen med 46 andre skoler i de tre kommuner Langeland, Vejle og Middelfart med i projektet 'Videre med professionelle læringsfællesskaber'.

Ambitionen med projektet er at styrke det professionelle samarbejde imellem lærere, pædagoger, ledelser og forvaltning. Forskningen peger nemlig på, at når der opbygges stærke professionelle læringsfællesskaber, kan det være med til at styrke lærernes kompetencer og engagement – til gavn for eleverne.

Fast mødestruktur

Better Steen, Torben Hvalsøe Johnsen og Roma Dyrhauge er tre af de i alt seks lærere i teamet, der er fælles om 7. og 10. klasse på Ørstedskolen. Der er teammøde hver mandag. Nogle møder er afsat til praktiske drøftelser, andre er afsat til pædagogisk og didaktisk refleksion.

"Vi kører efter skolens dagsordenskabelon, og vores tilgang til dagsordenen er rimelig militaristisk", siger Torben Hvalsøe Johnsen med et smil. Han underviser hovedsagelig i matematik, og han og Better Steen er skolens ressourcepersoner i projektet 'Videre med professionelle læringsfællesskaber'.

Der bliver konsekvent skrevet referat af teammøderne, og typisk er der – til irritation for nogle og glæde for andre – afsat en bestemt mængde tid til hvert punkt.

”På den måde undgår vi, at samtalen kører i tomgang, eller at nogen får snakket tiden væk”, siger Better Steen, som er dansklærer i 10. klasse og tilknyttet skolens læringscenter.

Læringsssyn og erfaringer skaber teamets kultur

Teamet kan se tilbage på et års tæt samarbejde, som startede med en fælles weekend, hvor de blandt andet lavede årsplaner sammen og lærte hinanden at kende. Og den tid var givet godt ud, er de enige om.

”Når vi tager afsted og lægger årsplan sammen, så har vi også en masse løse snakke. Og de snakke er også vigtige for vores faglige samarbejde, kan jeg se. For de gør, at vi bliver bevidste om, hvor kollegerne står henne, når det for eksempel handler om læringsssyn”, siger Torben Hvalsøe Johnsen.

Better Steen supplerer:

”Det betyder noget, hvilken kultur man skaber i teamet. Som lærere har vi hver især nogle erfaringer, værdier og grundholdninger, som vi bærer med os ind i teamet. Det er godt at blive bevidste om og få snakket igennem. Jeg har selv været lærer siden 1980’erne og kan huske, da man stod helt alene med alt. Det er jo det, teamsamarbejdet kan, når det fungerer: Det giver faglig energi og bedre undervisning, at man har nogen at diskutere didaktik og pædagogik med og arbejde sammen med i stedet for at padle rundt alene”, siger hun.

Den privatpraktiserende lærer findes ikke i vores team

På Ørstedskolen har man arbejdet med professionelle læringsfællesskaber de sidste par år. De fem bærende søjler som de arbejder ud fra er: fælles værdier, deprivatisering af praksis, samarbejde, reflekterende dialoger og fokus på elevernes læring.

”Hvis du kigger på de søjler, som professionelle læringsfællesskaber hviler på, så har vi i vores team rykket os i forskelligt tempo. Når vi taler om samarbejde, reflekterende dialoger og fælles udvikling af undervisning, så er vi meget langt. Den privatpraktiserende lærer findes ikke i vores team. Et professionelt læringsfællesskab er også, at hvis en lærer står med et problem, så er det ikke den lærers personlige problem, så er det vores problem. Så er det teamets problem”, siger Torben Hvalsøe Johnsen.

Taler i dybden om undervisning

Han og hans to matematikkolleger har lavet årsplan sammen og planlægger det meste undervisning i de tre 7. klasser i fællesskab. ”Vi deler materialer og hjælpes ad om at planlægge forløb. Og vi underviser også hinandens klasser, hvis der er noget, vi ved særligt meget om. Jeg har for eksempel været inde i de andre matematiklæreres klasser og undervise i nogle matematikprogrammer, som jeg kender godt”, forklarer han.

I teamet bruger man hinanden til didaktisk sparring stort set dagligt. Og det handler om meget mere end at dele materialer.

EVALUERING AF 'VIDERE MED PROFESSIONELLE LÆRINGSFÆLLESSKABER' – UDVALGTE KONKLUSIONER

Efter år 1 ses tegn på styrket teamsamarbejde med klarere strukturer omkring teammøderne, stærkere fælles refleksioner samt et ønske om deprivatisering af praksis. Interviews med lærere og pædagoger i alle tre kommuner viser, at der er en bedre forståelse for, hvad data er, samt tegn på en øget systematik i den måde, udfordringer gribes an på.

Evalueringen peger også på, at det vil styrke det videre arbejde, hvis:

1. Fortællingen om, hvorfor det er relevant at arbejde med professionelle læringsfællesskaber, styrkes.
2. Ledelsen i højere grad sikrer inddragelse af medarbejdere og styrker sammenhængen til allerede igangværende indsatser.
3. Ressourcepersonernes rolle tydeliggøres, og deres efterspørgsel på sparring mødes.

Efter år 2 ses en positiv udvikling mod de professionelle læringsfællesskaber. Der, hvor udviklingen er størst, er i forhold til deprivatisering af praksis og reflekterende dialoger. Evalueringen viser, at betydeligt flere lærere og pædagoger inddrager hinanden i gennemførelsen, evalueringen og refleksionerne omkring undervisningen. Samtidig viser evalueringen, at der fremadrettet især er behov for at styrke samarbejdet om elevernes læring samt styrke teamets videndeling og samarbejde om udvikling af egen læring og praksis.



DE FEM BÆRENDE SØJLER I PROJEKTET

Fem søjler udgør kernen og det fælles afsæt for kommunernes arbejde med professionelle læringsfællesskaber. De fem søjler illustreres i figuren nedenfor.



Fælles værdier og visioner

Skolens medarbejdere har kendskab til skolens værdier og visioner.



Deprivatisering af praksis

Observation af undervisning anvendes som en integreret del af teamsamarbejdet.



Samarbejde

Lærerne har viden om skolens normer for teamsamarbejde.



Reflekterende dialoger

Refleksionsprocesserne anvendes til at udvikle ideer til forbedring af undervisningen.



Fokus på elevernes læring

Skolens lærere ved, hvordan man kan arbejde systematisk med data og viden om elevernes læring.

Fundamentet, som de bærende søjler hviler på

TID / STRUKTURER / RAMMER / BESLUTNINGSKOMPETENCE / MENNESKELIGE RESSOURCER



"Vi diskuterer og sparrer for eksempel om, hvordan man organiserer og gennemfører undervisningen med et bestemt materiale. Vi spørger: Hvad skete der i klasselokalet, hvor lang tid brugte du på introduktion, hvor lang tid arbejdede eleverne selv, og samlede du op eller gav feedback i timen? Og vi sidder ikke og fedter med det selv, hvis tingene går galt. Så går vi tilbage i teamet og siger: 'Det og det gik godt, men det her fungerede ikke, så det skal vi gentænke'. Og tit kan kollegerne se noget andet, end man selv kan", siger Torben Hvalsøe Johnsen.

Adgang til hinandens værktøjer

Roma Dyrhauge underviser i dansk i den ene af skolens 7. klasser.

"Som lærere har vi en masse forskellige metoder og teorier i spil. Når man arbejder i et team, får man adgang til hinandens værktøjer. Jeg er uddannet i en tid med meget fokus på målstyret undervisning. Når jeg ser undervisning hos Better, kan jeg tydeligt se, at hun også har undervist engang, hvor man arbejdede meget med elevernes forskellige læringsstile. Og det kan jeg så trække på", forklarer Roma Dyrhauge, der ser en fordel i tværfagligheden i teamet, så man får inspiration fra fagdidaktikken i andre fag end sine egne.

Kan en sprælsk klasse arbejde kreativt?

Det har hun for eksempel haft stor glæde af, da der var udfordringer i en af hendes klasser, når eleverne skulle arbejde kreativt.

"Det er en fagligt stærk og lidt sprælsk klasse. Så sprælsk, at man på et tidspunkt faktisk ikke kunne tage en kasse med sakse ind i klassen, uden at der skete noget uforudset", forklarer Roma Dyrhauge.

Men selvom hun trak på forskellige redskaber, var der uro, eleverne havde svært ved at komme i gang og koncentrere sig, og næsten uanset hvad lærerne gjorde, og hvordan de strukturerede det, gik det ikke, som de håbede. Men her kunne matematiklæreren byde ind:

"Det, der virkede, var nogle af min kollegas værktøjer fra matematikdidaktikken, hvor vi

brød undervisningen helt ned i stramt styrede syvminutters intervaller, hvor alt var nøje forberedt. Sådan tænker vi jo ikke normalt i danskfaget i 7. klasse, og jeg stejlede lidt. Men det forløb var en øjenåbner for mig, for jeg kunne jo se, at klassen godt kunne kreative processer, jeg skulle bare tænke dem på en anden måde", siger Roma Dyrhauge.

KORT OM

Videre med professionelle læringsfællesskaber

- 'Videre med professionelle læringsfællesskaber' er et samarbejde om kompetenceudvikling mellem Vejle Kommune, Middelfart Kommune, Langeland Kommune og UCL.
- Projektet bygger på en "Whole System Approach", hvor formålet er at skabe en gennemgribende kulturforandring på skolerne i de tre kommuner.
- Som led i projektet har ledelsesrepræsentanter og ressourcepersoner på 47 skoler i de tre kommuner fået kompetenceudvikling, så de kan drive lokale forandringsprocesser og understøtte opbygningen af professionelle læringsfællesskaber i samarbejde med skolens øvrige lærere og pædagoger.
- Initiativet gennemføres i perioden 2018-2021. A.P. Møller Fonden har bevilget 13.7 millioner kroner.

"Vi diskuterer og sparrer for eksempel om, hvordan man organiserer og gennemfører undervisningen med et bestemt materiale".

TORBEN HVALSØE JOHNSEN,
LÆRER PÅ ØRSTEDSKOLEN I LANGELAND KOMMUNE

Direktør og lærerformand i Aarhus:

Vi skal samarbejde os til bedre børneliv

Hvad skal der egentlig til for at komme i mål med skoleudvikling og kulturforandringer i et helt skolevæsen? Det er de ved at finde svarene på i Aarhus Kommune, hvor direktør og lærerformand også udvikler deres eget læringsfællesskab – ligesom resten af kommunens 14.000 medarbejdere på skole- og børneområdet.

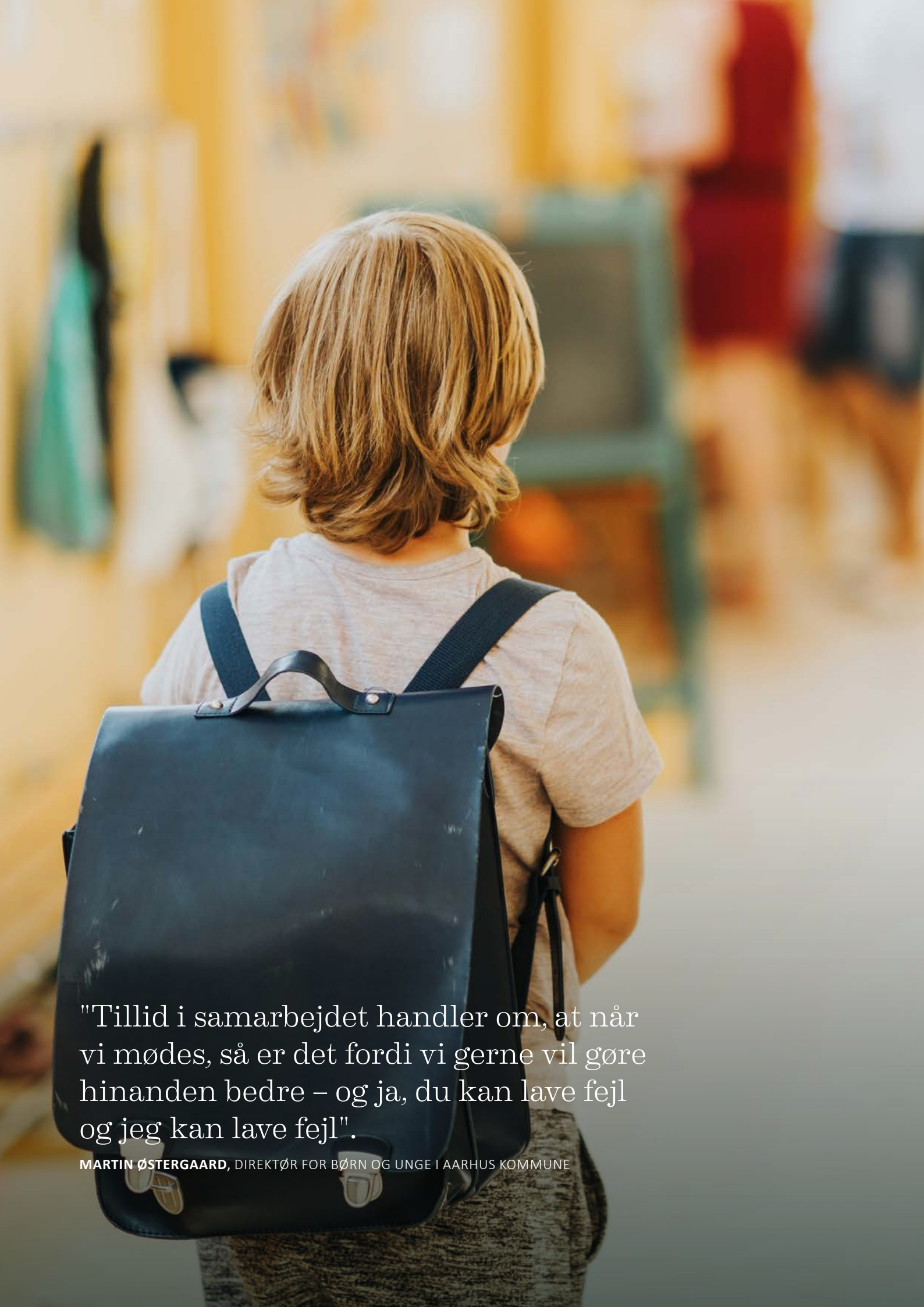
En skole, hvor lærerne både er stolte af deres profession, tør fejle og lære nyt i fællesskab. En skole, hvor man bruger data til at blive bedre. En skole, som kort sagt er med til at give børn et bedre liv. Det er sådan et skolevæsen, man gerne vil have i Aarhus. Og det er Jesper Skorstengaard, der er formand for Århus Lærerforening, og Martin Østergaard, der er direktør for Børn og Unge i Aarhus, enige om. Kommunens skoler og dagtilbud er i øjeblikket i gang med en stor kulturforandring gennem initiativet 'Stærkere Læringsfællesskaber'.

"Kort fortalt vil vi gerne blive bedre til at give børn et godt liv. Og det gør vi ved at finde ud af, hvor der er udfordringer, at turde lægge dem frem og finde løsninger sammen. Og det er på alle niveauer: Om man er i et lærer-team, i et lederteam, eller om man er Jesper og mig: Vi skal se på vores faglige udfordringer på baggrund af data, lære af dem og løse dem", siger Martin Østergaard.

Han sidder på sit kontor på tredje sal i Aarhus Rådhus sammen med Jesper Skorstengaard. Her bliver der argumenteret, tænkt og grinet – og der bliver indrømmet fejl og tænkt nye løsninger. For hvis en direktør og en lærerformand vil have medarbejdere og medlemmer til at arbejde tæt sammen i professionelle læringsfællesskaber, så må ledelse og fagforeningsfolk tage den samme medicin, mener de.

"Vi kan ikke kræve, at tusindvis af lærere skal gå ned ad en vej, som vi ikke selv er villige til at gå ned ad. Så vi skal vise, at vi også kan arbejde i et læringsfællesskab på toplederniveau", siger Martin Østergaard, der siden 2018 har været direktør for Børn og Unge og dermed de 14.000 medarbejdere og 65.000 børn i de aarhusianske skoler og dagtilbud.

En stærk skole kræver stærke lærere
Men kulturforandringen begyndte, langt før Martin Østergaard kom til. For at forstå, hvad Aarhus gør i dag, er det nødvendigt at rette



"Tillid i samarbejdet handler om, at når vi mødes, så er det fordi vi gerne vil gøre hinanden bedre – og ja, du kan lave fejl og jeg kan lave fejl".

MARTIN ØSTERGAARD, DIREKTØR FOR BØRN OG UNGE I AARHUS KOMMUNE



"Vi er nødt til at gå ind i problemerne og løse dem sammen med andre. Den tid, hvor man kunne løse problemerne selv, er slut, fordi kompleksiteten er høj".

JESPER SKORSTENGAARD, FORMAND FOR ÅRHUS LÆRERFORENING

blikket lidt bagud. Jesper Skorstengaard blev formand for de omkring 3.000 aarhusianske lærere i Århus Lærerforening i 2013 i kølvandet på folkeskolereform og lærerkonflikt. På det tidspunkt var fronterne trukket skarpt op, og mange læreres professionelle selvværd var stækket.

"Vi ved, at hvis vi vil have et godt skolesystem, så skal vi have nogle stærke fagprofessioner og nogle lærere, som er dygtige, og som virkelig vil noget med børnene. Det er afgørende for at lave god skole. Det at få dén stemme tilbage har været det vigtige for mig

med 'Stærkere Læringsfællesskaber'. Og det har vi kæmpet med, for efter konflikten i 2013 var det i hvert fald ikke dén fortælling, der var fremtrædende blandt mine medlemmer. Mange lærere så deres egne positioner som nogle, de skulle forsvare mod de andre – for eksempel forvaltningen og skolelederne", siger Jesper Skorstengaard.

Aarhus Kommune var den første i landet til at lave en arbejdstidsaftale med lærerne efter lærerkonflikten i 2013, og fagforeningerne og forvaltningen brugte meget energi på at forsøge at genopbygge tilliden.

"For mig er der ingen anden vej end at arbejde sammen. Siden jeg var en lille vårhare i fagforeningsarbejdet, har jeg troet på og insisteret på, at samarbejde kan skabe resultater. Men det kræver også, at man på rådhuset og i forvaltningen forstår, at der skal leveres resultater. Hvis det kun er ord, så bliver det til ingenting. Lærerne skal levere, men det skal forvaltningen også. Og det har man forstået i Børn og Unge her i Aarhus", siger Jesper Skorstengaard.

Samarbejde med fokus på børnene

I dag er tilliden og samarbejdet mellem forvaltningsledelse og fagforeninger stærkt i Aarhus. Det bemærkede Martin Østergaard meget hurtigt, da han kom til som direktør for Børn og Unge.

”Det er et usædvanligt rum, der er her i Aarhus på toplederniveau mellem forvaltning, politikere og interesseorganisationer på skoleområdet. Vi kan sætte os sammen og åbne en snak om, at ’det her er noget rod’, eller ’vi bøvler med det og det’. Det bærer præg af, at man på et tidspunkt har sat sig ned og er blevet enige om en retning i stedet for at skændes videre. Det er ikke sådan, at broderskabet er støbt i beton, men vi kan snakke sammen, vi kan samarbejde og have et fokus, som gør, at vi ikke først betoner interesseforskellene, men kan starte med at sige: ’Hvad kan vi gøre sammen for at skabe et godt arbejdsmiljø, sikre børnene lærer noget og at vise, vi opnår resultater med vores skolevæsen?’” siger Martin Østergaard.

Data er ikke et kastevåben

Dét er også kernen i den kulturforandring, kommunen ønsker at skabe på skolerne: Et tættere samarbejde, hvor man har tillid til hinanden og også tør vise fejl og tvivl, og hvor man bruger data til at identificere og løse de udfordringer, der er.

Jesper Skorstengaard taler om en genprofessionisering.

”Når man ved, hvor vigtig en rolle de fagprofessionelle spiller for børnene i skolen, må man undre sig over, hvor dårlige man før har været til at få italesat og dyrket det. Vi skal tilbage til at være stolte af de lærere, der står blandt børnene og de unge og leverer gode resultater. Med vores arbejde med ’Stærkere Læringsfællesskaber’ bringer vi skolediskursen væk fra noget negativt og vender tilbage til igen at tale om profession og faglighed. Ikke bare som noget, en lærer er givet automatisk, men som noget, man opnår ved at stå på et fagligt fundament, ved at samarbejde og ved at bruge data til at understøtte, hvad man gør”, siger Jesper Skorstengaard.

Martin Østergaard fortsætter:

”Det handler om at turde fremstille sine udfordringer foran andre og så søge hjælp til dem. En meget vigtig del i stærkere læringsfællesskaber er evnen til at turde stille sig op foran sine kolleger, sine medarbejdere – eller i mit tilfælde mine samarbejdspartnere som for eksempel fagforeningerne – og sige: ’Det her det virker ikke, hvad skal vi gøre?’ Stærkere læringsfællesskaber er båret af en tænkning om at fremstille usikkerhed og data i samme rum og så finde den fælles vej derefter”, forklarer Martin Østergaard.

Og her taler vi vel at mærke om et bredt data-begreb, understreger han, hvor en observation af en elev kan vægte lige så meget som et resultat i en test. Og dét er vigtigt at understrege, siger Jesper Skorstengaard:

”Data var og er et konflikttema og en af de ting, der har været svært. Fordi der er en enorm stærk fortælling om, at data er et kontrolinstrument, som man ikke kan skabe pædagogik på baggrund af. Det målbare blev så at sige oplevet som vigtigere end formålet, hvilket er helt meningsløst i en pædagogisk sammenhæng. Med ’Stærkere Læringsfællesskaber’ er intentionen, at formålet er styrende, og de data, vi anvender, understøtter formålet”, siger Jesper Skorstengaard.

Martin Østergaard nikker:

”Data bruger vi ikke til at smide efter hinanden, og data er ikke noget, jeg kommer og tjekker folk efter med. Tillid i samarbejdet handler om, at når vi mødes, så er det, fordi vi gerne vil gøre hinanden bedre – og ja, du kan lave fejl, og jeg kan lave fejl. Den anden del af data er, at det er med til at sikre, at vi ved, hvad vi taler om. Uanset om vi arbejder med elever, med ledelse eller med politikere, må vi spørge os selv: ’Hvad synes jeg, og hvad har jeg data på?’ Og dér oplever jeg en stærk bevægelse over mod databaserede beslutninger”, konstaterer Martin Østergaard.

Det virker ikke, hvad skal vi gøre?

En anden vigtig ingrediens i stærke lærings-

Tre håb for ’Stærkere Læringsfællesskaber’

Formand for Århus Lærerforening Jesper Skorstengaard håber, at:

1. Medarbejderne er stolte af deres fag, løser opgaverne i fællesskab og ser det som deres fornemmeste opgave at lykkes for børnene.
2. Lærernes sociale kapital er styrket, så samarbejdet på arbejdspladsen bygger på tillid, retfærdighed og samarbejde.
3. Aarhus Kommune har en organisation, hvor det daglige og nære samarbejde fylder meget på skolerne, samtidig med at skolerne har opbakning til at løse store og små problemer fra centralt hold.

Direktør for Børn og Unge i Aarhus Martin Østergaard håber, at:

1. Kommunen har styrket de vilkår, der ligger til grund for at børn får et bedre liv. Bl.a. at fraværet er faldet, at flere børn får bedre resultater og at man er bedre til at videndele.
 2. Samarbejde betyder øget tillid og arbejdsglæde hos medarbejderne.
 3. Alle – fra medarbejdere over teams til direktør og kommuner – i højere grad deler viden, erfaringer og løsninger på tværs.
-

Professionel dømmekraft og beslutningskapital

I initiativet 'Stærkere Læringsfællesskaber' skal alle medarbejdere og ledere, sikres bedre muligheder og betingelser for at udfolde deres professionelle dømmekraft og beslutningskapital. Målet er at udvikle en fælles praksis præget af systematisk brug af data og viden, en professionel feedbackkultur og gensidig forpligtende fællesskaber. I praksis betyder det, at de enkelte teams på sigt:

- I højere grad tager kollektivt ansvar for børnene og de unges læring og læringsudbytte, hvilket medfører en ændring af tankesættet i hele organisationen fra 'mine elever' til 'vores elever'
- Udvikler en stærkere datainformeret kultur, dvs. et læringsmiljø hvor værdier og visioner understøtter brug af data som en praksis, der kvalificerer beslutningsprocesserne i teamet og undervisningen.
- I større omfang anvender formativ feedback (feed up, feed back og feed forward) i strukturerede læringsamtaler på alle niveauer
- I højere grad arbejder med reflekterende og professionelt undersøgende metoder gennem cirkulære læreprocesser inspireret af aktionslæring som metode

Initiativet bygger på tre hovedprincipper om udvikling af god professionel praksis, nemlig 1) at praksis skabes, udvikles og fastholdes lokalt - og understøttes og udvikles i samarbejde, 2) at praksis skal understøttes af den nødvendige viden og kapacitet i alle led – fra forvaltning til det enkelte barns læringsmiljø, samt 3) at alle aktører har et fælles mindset om praksisudvikling, der bygger på en læringsorienteret tilgang præget af feedback, kollaboration og læring "begge veje", og at omsætning af viden og data kræver meningsfulde processer.

fællesskaber er at turde erkende sine fejl og vise sårbarhed.

"Det er svært at stå på mål for fejl, hvis du ved, at du bliver taget imod som 'en, der fejlede'. Det, vi med 'Stærkere Læringsfællesskaber' skal hen til, er, at en fejl bare er en ekstraordinær læringsmulighed. Fejl er en mulighed for i fællesskab at gøre noget bedre frem for en anledning til at pege fingre ad nogen. På alle niveauer. Og dér er vi ikke endnu", siger Martin Østergaard og tilføjer:

"Hvis folk skal være dygtige til at lægge frem, hvad de gerne vil have hjælp med, og turde komme frem med data, som ikke viser succes, så skal vi også være gode til at behandle dem ordentligt, når de gør det. Jeg håber, at vi gennem den her kulturforandring kan blive bedre til at have tillid, udvise tvivl og svagheder og bruge data til at finde ud af, hvor eleverne er henne. At vi kan gå ind i nogle fælles rum og tale om det, der er svært".

Uanset om det er 7.a, der har sociale problemer, eller 2.b, der ikke har knækket læsekoden, er det en udfordring, der kan løses i fællesskab.

"Vi har masser af data, som viser, at vi har udfordringer. Og dem skal vi løse sammen. Og dér nytter det ikke, at jeg siger: 'Jesper, det er dine medlemmers skyld, at de ikke kan skabe tryghed i klassen'. Det handler ikke om blame game, men om at finde løsninger sammen", siger Martin Østergaard.

I læringsfællesskaber agerer ingen som en-somme satellitter. Jesper Skorstengaard siger: "Vi er nødt til at gå ind i problemerne og løse dem sammen med andre. Den tid, hvor man kunne løse problemerne selv, er slut, fordi kompleksiteten er høj".

Det slutter aldrig

Men hvad skal der til for at lave skoleudvikling og kulturforandringer, der slår igennem og gør en forskel for børnene også en tirsdag i regnvej? Man er i hvert fald nødt til at erkende, at det ikke er et projekt med en slutdato, pointerer Jesper Skorstengaard.

"Stærkere Læringsfællesskaber' er ikke et projekt, og når nogen kalder det et projekt, slår vi ned på det. For det er ikke et projekt, det er en kulturforandring. Det er ikke sådan, at vi bliver færdige, og så har vi nået et mål. Det fortsætter", siger Jesper Skorstengaard. Både han og Martin Østergaard har intenst fokus på dialog og kommunikation om 'Stærkere Læringsfællesskaber'. Og det er nødvendigt, hvis det skal lykkes.

"Vi har været meget aktive i at formulere meningen med det på alle mulige platforme. Det her er så kompleks en kulturforandring, så vi har prioriteret kommunikation og dialog meget, meget højt", siger Martin Østergaard, der sammen med Jesper Skorstengaard har deltaget i møder og debatter, stået sammen på scener, været til seminarer, workshops og stormøder og holdt taler og kommunikeret livligt på sociale platforme.

Og så må man erkende, at store forandringer tager tid.

”Vi er 14.000 medarbejdere. Det er en stor organisation, og vi rykker os ikke lige overnight. Det er en stor skude”, siger Martin Østergaard.

Jesper Skorstengaard supplerer:

”Der er i det hele taget ikke nogen quick fixes, når det handler om børn og skoler. Det at ændre et mindset i en klasse, på en skole eller blandt nogle forældre, kan føles som en lige så stor skude at vende som et helt skolesystem. Det er nogle af de samme mekanismer, der skal til. De skal også vise sårbarhed og insistere på at ville noget med hinanden”, siger Jesper Skorstengaard.

Når baglandet er med

Bølgerne kan gå højt på skoleområdet. Og det gør de også i Aarhus. Men direktøren og lærerformanden insisterer på et tæt samarbejde. Jesper Skorstengaard siger:

”Vi har en dansk arbejdsmarkedsmodel, som har et konfliktelement i sig, og det er godt. Men jeg har simpelthen ikke en tro på, at man kan konflikte sig til alting. Det er ikke, fordi Martin og jeg er enige om alt. Men vores samarbejde bygger på en dyb professionel respekt, samtidig med at vi begge to har en tro på, at vi skaber bedre resultater for dem, vi er sat i verden for, nemlig børnene – og for mit vedkommende også mine medlemmer – ved at lave fælles løsninger”.

Martin Østergaard nikker. Ifølge ham kræver det tætte samarbejde, at man taler sammen ofte, og at man er villig til at tage lidt afstand til kritik fra de respektive baglande.

”Jesper har jo et bagland, som vil have et eller andet. Og jeg har et politisk og forvaltningsmæssigt bagland, som vil have et eller andet. Når vi mødes, er de baglande med på ryggen af os, men vi ved også godt, at vi er nødt til at finde ud af noget sammen. Så det handler også om at give lidt af den kritik noget modstand og så sige, at vi er nødt til at finde ud af nogle løsninger sammen, for det har mere værdi på den lange bane”, siger Martin Østergaard.

Vi skal dele meget mere viden

Det ligger i ordet læringsfællesskab, at skolen er noget, vi er sammen om.

”Jeg synes, vi har et helt fantastisk skolesystem, og vi lykkes langt bedre, end vores ry og rygter er. Men det, vi nogle gange ikke er gode nok til, er at have øje for, at fællesskabet rent faktisk kan skabe endnu bedre løsninger”, siger Jesper Skorstengaard.

Og fællesskabet strækker sig faktisk længere end samarbejdet i det enkelte lærerteam. For teamet skal også dele deres erfaringer med andre teams, og skolelederne skal støtte hinanden og dele erfaringer på tværs af skoler.

”Det, at skolelederne lykkes hver især, er mit ansvar, men det er også gruppen af skolelederes ansvar. Vi ved alle sammen godt, når der er en skoleleder, der har det svært. Så hvordan kan vi stå sammen og hjælpe ham eller hende? For det er ikke en individuel problemstilling, det er en problemstilling, vi har sammen”, siger Martin Østergaard og understreger, at det ikke stopper hos skolelederne.

”Stærkere læringsfællesskaber handler også om at dele viden på tværs af skoler og kommuner. Men når jeg ser på videndeling mellem skoler eller mellem børne- og ungedirektører for den sags skyld, så har vi altså stadig nogle meget lukkede systemer i Danmark”, siger Martin Østergaard.

KORT OM

Stærkere Læringsfællesskaber

- ’Stærkere Læringsfællesskaber – en fortsat og udvidet indsats’ er en fortsættelse af arbejdet med at styrke de professionelle læringsfællesskaber, som har været i gang i Aarhus Kommune i en årrække blandt andet med initiativet ’Professionelle læringsfællesskaber – som drivkraft for elevernes læring og trivsel’.
- Målet er en kulturforandring på børne- og ungeområdet, hvor data, feedback og cirkulære læreprocesser er kernen i lederes, læreres og pædagogers praksis. Alt sammen for at understøtte børn og unges læring, udvikling og trivsel bedst muligt.
- Initiativet omfatter 65.000 børn og omkring 14.000 ansatte på dagtilbuds- og skoleområdet i Aarhus og er dermed det største udviklingsprogram i Børn og Unges historie.
- Initiativet gennemføres i perioden 2019-2022. A.P. Møller Fonden har bevilget 23,8 millioner kroner.

Pædagoger i skolen

Mere end 2.000 skolepædagoger har fået styrket deres faglighed og viden om klasseledelse gennem et stort kompetenceudviklingsprojekt, som seks professionshøjskoler har drevet i fællesskab.

Ny rolle i skolen

Folkeskolereformen har medført, at pædagogerne har fået en ny rolle i skolen. Fra primært at varetage opgaver i skolernes fritidstilbud skal pædagogerne i højere grad indgå i og understøtte skolens øvrige aktiviteter. Pædagogerne skal i tæt samarbejde med lærerne bidrage til elevernes læring, udvikling og trivsel. Det stiller nye krav til pædagogernes kompetencer og forudsætter, at de rustes til at understøtte folkeskolens brede formålsparagraf, inklusionsindsatsen og reformens målsætninger.

Med folkeskolereformen blev pædagogernes rolle i skolen cementeret, og på mange af landets skoler står pædagoger nu hver eneste dag i spidsen for undervisning. Langt de fleste pædagoger er gået ihærdigt til opgaven, men i begyndelsen var følelsen af at gøre noget, man ikke var uddannet til, udbredt. Det var afsættet for, at KL og pædagogernes fagforening BUPL i fællesskab satte et stort kompetenceudviklingsprojekt for over 2.000 af landets skolepædagoger i søen. Efteruddannelsen foregik 2015-2018, og formålet var at styrke pædagogernes faglighed og kompetencer til at indgå i læringsmiljøerne på skolerne.

”Projektet har været med til at give pædagoger i skolen en større sikkerhed i arbejdet. Det har givet dem mulighed for at koble deres faglighed til den nye rolle i skolen, så de føler sig bedre klædt på til opgaven, både når de står alene i klassen, og når de laver andre former for pædagogisk arbejde i skolen”, siger faglig sekretær i BUPL Lars Sjøgaard Jensen.

Helt konkret har samtlige pædagoger i projektet gennem et diplommodul i faget 'Pædagogfaglighed og læreprocesser' styrket deres faglighed, øget deres viden om læringsmål og udviklet deres kompetencer inden for klasseledelse og læringsledelse.

”Styrken ved dette projekt har været, at det både indeholder teori og praksisopgaver på skolerne. En anden stor fordel er, at mange pædagoger har været afsted sammen. Derved har de fået en fælles viden, som de kan anvende sammen med hinanden og i samarbejdet med lærerne”, forklarer Lars Sjøgaard Jensen.

Tættere på fagene

En af de 50 kommuner, der har været med, er Brøndby. På Brøndbyøster Skole var Mikkel Lundqvist en af de pædagoger, som var på kompetenceudvikling. Han har i dag arbejdet på skolen i over seks år, og han mærkede tydeligt efter reformen, at hans rolle ændrede sig fra at være 100 procent SFO-pædagog til skolepædagog med ansvar for dele af undervisningen.





"Den enkelte pædagog selvforståelse bliver styrket, når de bliver fortrolige med de faglige begreber og deres egen rolle i undervisningen".

NIELS KLITGAARD AAGESEN, LEDER PÅ BRØNDBYØSTER SKOLE I BRØNDBY KOMMUNE

EVALUERING AF 'KOMPETENCEUDVIKLING AF PÆDAGOGER I SKOLEN' – UDVALGTE KONKLUSIONER

Evalueringen viser, at pædagogernes praksis og rolle i skolen er styrket, og pædagogerne oplever i højere grad, at de bidrager på lige fod med lærerne i varetagelsen af folkeskolens kerneopgave.

Særligt tre resultater fremhæves i evalueringen:

- **Viden om læring, didaktik og dannelse**

Evalueringen viser, at pædagogernes praksis og rolle i skolen er styrket. De pædagoger, som har været en del af projektet, oplever at have fået en større viden om læring, didaktik og dannelse. Og dermed også større indblik i og viden om det faglige begrebsapparat, der anvendes i skolens læringsmiljøer. Evalueringen viser, at vidensudbyttet er størst for de pædagoger, der oplever, at deres leder aktivt understøtter deres deltagelse og efterfølgende viser interesse for deres udbytte.

- **Viden omsættes til praksis**

Pædagogerne oplever, at de i højere grad end tidligere bidrager på lige fod med lærerne i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningsaktiviteter. Syv ud af 10 pædagoger fortæller, at de anvender deres nye viden på ugentlig basis eller hyppigere et halvt år efter kompetenceudviklingen. Pædagogerne oplever, at kompetenceudviklingen er mest relevant, når det passer til den elevgruppe, de arbejder med til daglig. Det gør det nemmere for pædagogerne at øve sig i at bruge deres nye viden og nye kompetencer i dagligdagen.

- **Betydningen for eleverne**

Pædagogerne vurderer, at projektet har været med til at styrke elevernes ikke-kognitive kompetencer, herunder særligt elevernes vedholdenhed og selvkontrol. Kompetenceudviklingen ser dog ikke ud til endnu at have haft betydning for elevernes trivsel. Evalueringen viser en mindre, men dog signifikant udvikling af elevernes faglige resultater i dansk (læsning). Der ses ikke nogen udvikling i resultaterne for matematik.

”Den største udfordring har været at få en ordentlig kobling til indholdet i fagtimerne. Jeg har altid arbejdet med relationsdannelse, samarbejde, børnenes trivsel og sociale kompetencer, men det var noget nyt at skulle udvikle fagligt indhold til undervisningen”, forklarer han.

Gennem projektets 40 undervisningstimer fordelt på syv fredage følte han sig bedre klædt på til arbejdet med læringsmål og klasseledelse.

”Det virker at gøre børnene bevidste om, hvad målet er med en aktivitet. I stedet for at sige ’nu skal vi lave det her’, så fortæller jeg fra begyndelsen børnene både, hvad vi skal lave, og hvad målet er med det. Det betyder også, at der ikke er nogen, der sidder og siger ’hvorforskal vi det?’ For det véd de”, siger Mikkel Lundqvist, der naturligt krydrer sine sætninger med ord som klasserumsledelse, synlig læring, Illeris’ læringstrekant og SMTTE-model.

Lærer-pædagog samarbejde som et ligeværdigt samarbejde

Niels Klitgaard Aagesen er en del af ledelsen på Brøndbyøster Skole med ansvar for skolens SFO'er og klub. Han oplever, at samarbejdet mellem lærere og pædagoger efterhånden er så godt som ligeværdigt.

”Klassisk har lærerne haft definitionsmagten, men dét syn har været under afvikling siden reformen. Vi kigger i stigende grad på børnene i flere faglige perspektiver med alle de udviklingsmuligheder, det giver”, forklarer han.

Her har det store kompetenceudviklingsprojekt for skolens pædagoger spillet en vigtig rolle.

”Den enkelte pædagog selvforståelse bliver styrket, når de bliver fortrolige med de faglige begreber og deres egen rolle i undervisningen. Jeg har set klubpædagoger, der ikke har været på skolebænken i 20 år, der er gået dybt engagerede ind i det her og er kommet tilbage dygtigere og klogere med en klar fornemmelse af, hvad de skal i skolen, og hvordan de bidrager til at øge børnenes trivsel og faglige udvikling”, siger han.

”Projektet har været med til at give pædagoger i skolen en større sikkerhed i arbejdet”.

LARS SØGAARD JENSEN, FAGLIG SEKRETÆR I BUPL

Afsted sammen

Det var et krav i projektet, at der skulle deltage mindst to pædagoger fra hver skole. På den måde fik pædagogerne bedre mulighed for at sparre og bruge det, de lærte. De særlige styrker ved kompetenceudviklingsforløbet er, at pædagogerne får fælles viden, når de kommer afsted på kursus sammen, at deres ledelser er tæt inde over deres uddannelsesplan, og at undervisningen bygger en solid bro mellem teori og praksis. Pædagogerne skal nemlig både afprøve teorien i praksis og tage praksisfortællinger med tilbage til undervisningen.

Pædagog Mikkel Lundqvist oplever, at forløbet har givet ham et sikkert didaktisk blik, større teoretisk ballast og viden om, hvordan man arbejder målstyret i undervisningen.

”På kurset brugte vi praksisfortællinger som empiri. På den måde kom hverdagen og arbejdet med børnene ind på kurset, og teorien fra kurset kom med ud i hverdagen fra begyndelsen. Det har været rigtig godt”, forklarer han.

KORT OM

Kompetenceudvikling af pædagoger i skolen

- KL og BUPL har i fællesskab stået bag "Kompetenceudvikling for pædagoger i skolen".
- I alt har 1.875 pædagoger fra omkring 240 folkeskoler i 46 kommuner fordelt over hele Danmark været med.
- De deltagende pædagoger har taget diplommodulet i 'Pædagogfaglighed og læreprocesser'.
- Seks danske professionshøjskoler har i fællesskab leveret kompetenceudviklingen, nemlig UCN, UCC (nu Københavns Professionshøjskole), VIA University College, UC Sjælland (nu Professionshøjskolen Absalon), UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole og UC SYD.
- Initiativet er gennemført i perioden 2015-2018. A.P. Møller Fonden har bevilget 19.3 millioner kroner.

"Den enkelte underviser gør en stor forskel. I den danske folkeskole har vi virkelig dygtige lærere og pædagoger, men der er stadig overladt alt for meget til tilfældighederne".

FLEMMING SKAARUP, TIDL. SKOLECHEF I HORSENS KOMMUNE



Ledelse af læring: fra klasserummet til skoleforvaltningen

I 'Program for læringsledelse' har 13 kommuner arbejdet intenst med data og på at bygge en stærk og brugbar bro mellem skoler og forvaltning. Erfaringerne fra programmet viser, at forvaltningsledelsen spiller en væsentlig rolle for, om et projekt bliver til nye vaner.

Over 200 skoler, cirka 10.000 lærere og pædagoger og op mod 79.000 elever og deres forældre har været en del af 'Program for læringsledelse'. Det er et femårigt kompetenceudviklingsprojekt, udviklet af Lars Qvortrup og Aalborg Universitet, som har været rullet ud i 13 kommuner i hele landet. Omdrejningspunktet har været at styrke læreres, pædagogers, skoleleders og forvaltnings samarbejde om elevernes læring. Det har man blandt andet gjort gennem kompetenceudvikling, kortlægning af elevernes læring og trivsel samt ved at bygge solide professionelle læringsfællesskaber på skolerne.

Whole System Approach som bærende fundament

I 'Program for læringsledelse' spiller samarbejdet mellem forvaltninger og skoler en vigtig rolle for arbejdet med skoleudvikling. Programmet bygger på en Whole System Approach, hvor skoleudvikling betragtes som et fælles anliggende mellem forvaltninger og skoler, og hvor de sammen bidrager til at opbygge nye og varige strukturer og kulturer.

Projektet har været omfattende og har krævet en stor indsats af de deltagende skoler og forvaltninger, men arbejdet har for langt de fleste kommuner og skoler båret frugt. Det vurderer Rasmus Antoft, der er dekan for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet på Aalborg Universitet, som har fulgt 'Program for læringsledelse'.

”'Program for læringsledelse' har betydet et markant løft af dialogerne mellem forvaltningen og skolerne og på skolerne internt, fordi data nu kan bruges som et fælles tredje. Med en mere ligeværdig datainformeret ledelseskultur i kommunerne og på de enkelte skoler er der skabt potentiale til at blive mere dialogbaseret, involverende og ansvarspådragende”.

Udvikling med data i hånden

Forskere og konsulenter fra Aalborg Universitet og COK (Center for Offentlig Kompetenceudvikling) har de seneste fem år støttet forvaltninger og skoler i de 13 kommuner med at arbejde med afsæt i data. Et centralt

element i programmet har været at kortlægge elevernes læring og trivsel gennem en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt elever, lærere og pædagoger, forældre og skoleledelse, og bruge data herfra som fælles afsæt for forbedring af undervisningen.

”Data fra programmet har været med til at danne grundlaget for, at skolerne både i løbet af programmet men også fremadrettet kan iværksætte en reflekteret faglig dialog, hvor de professionelle omkring eleven og klassen kan arbejde med at udvikle skolens kvalitet på et datainformeret og potentielt mere oplyst grundlag”, fortæller Rasmus Antoft.

Det handler om børnene – også hos skolechefen

De 13 kommuner i programmet har haft adgang til den samme kompetenceudvikling, som i udgangspunktet ikke har været koblet til eller sammentænkt med lokale forudsætninger og behov. Erfaringerne fra projektet viser derfor også, at der er ganske store forskelle på, hvordan kommunerne arbejder med skoleudvikling, og hvordan samarbejdet mellem forvaltninger og skoler organiseres.

Horsens er en af de kommuner, som har været med i programmet. Og her har man været optaget af at bygge en solid bro mellem visioner og beslutninger i forvaltningen og hverdagen i 5.a.

Når man får en mail, ser et slide eller et notat fra skoleforvaltningen i Horsens, står der: ’Det handler om BØRNENE!’ med tydelige mørkegrønne bogstaver. Og man skal ikke tale med skolechef Flemming Skaarup i mere end et par minutter, før sætningen også kommer ud af hans mund.

”Det er en ledetråd, som jeg bruger hver dag. Det minder mig om, hvad vores prioritet som skolevæsen til hver en tid skal være: børnenes læring og trivsel”, siger Flemming Skaarup, der har været skolechef i Horsens i perioden 2015-2020. Han er inspireret af, hvordan de højstpræsterende skolesystemer i verden har gjort op med store kvalitetsgab mellem naboskoler og mellem parallelklasser på samme skole.

”Den enkelte underviser gør en stor forskel. I den danske folkeskole har vi virkelig dygtige lærere og pædagoger, men der er stadig overladt alt for meget til tilfældighederne. Vi skal arbejde systematisk med alle undervisere. For det er helt ude i klasserummene, at kvaliteten for alvor kan øges. Derfor er det også dér, at kompetenceudviklingen skal foregå. I Horsens er vi meget lidt for at køre vores lærere og pædagoger til Aarhus og sætte dem på skolebænken. Vi tror på at lave kompetenceudvikling der, hvor børnene også er”, forklarer han og tilføjer: ”At skabe professionelle læringsfællesskaber, som har været en grundsten i ’Program for læringsledelse’, er grundfundamentet for en god skole. Det er vores vaccine mod konstante forandringer og metode til konstante forbedringer”.

Forældre, elever og lærere får stemme

Billund Kommune er også en af de 13 kommuner, der har været med i ’Program for læringsledelse’. Kommunen, der brander sig som ’børnenes hovedstad’, har suppleret programmets dataindsamling med kvalitative interviews med børn, lærere og forældre – så folk får en stemme, som skolechef Morten Kirk Jensen siger:

”Når vi implementerer noget, så skal vi evaluere på det, allerede mens vi er i gang. For sene evalueringer bliver efterrationaliseringer i stedet for et naturligt vedhæng til en indsats”, forklarer han.

Når det handler om skoleudvikling, er Morten Kirk Jensens mantra ’frihed i fællesskab’.

”I Billund er skolerne en del af et fællesskab med indbygget frihed. Hver skole har frihed til at løse deres opgaver og lave indsatser, som retter sig mod netop det lokalsamfund, som skolen befinder sig i. Samtidig er alle skoler bevidste om, at de er en del af et fælles skolevæsen med nogle fælles visioner”, forklarer Morten Kirk Jensen.

Skoler skal have frihed

Han har været skolechef de seneste syv år først i Kolding og nu i Billund, der tæller seks folkeskoler med meget forskellige profiler – både hvad angår størrelse, elevsammensæt-

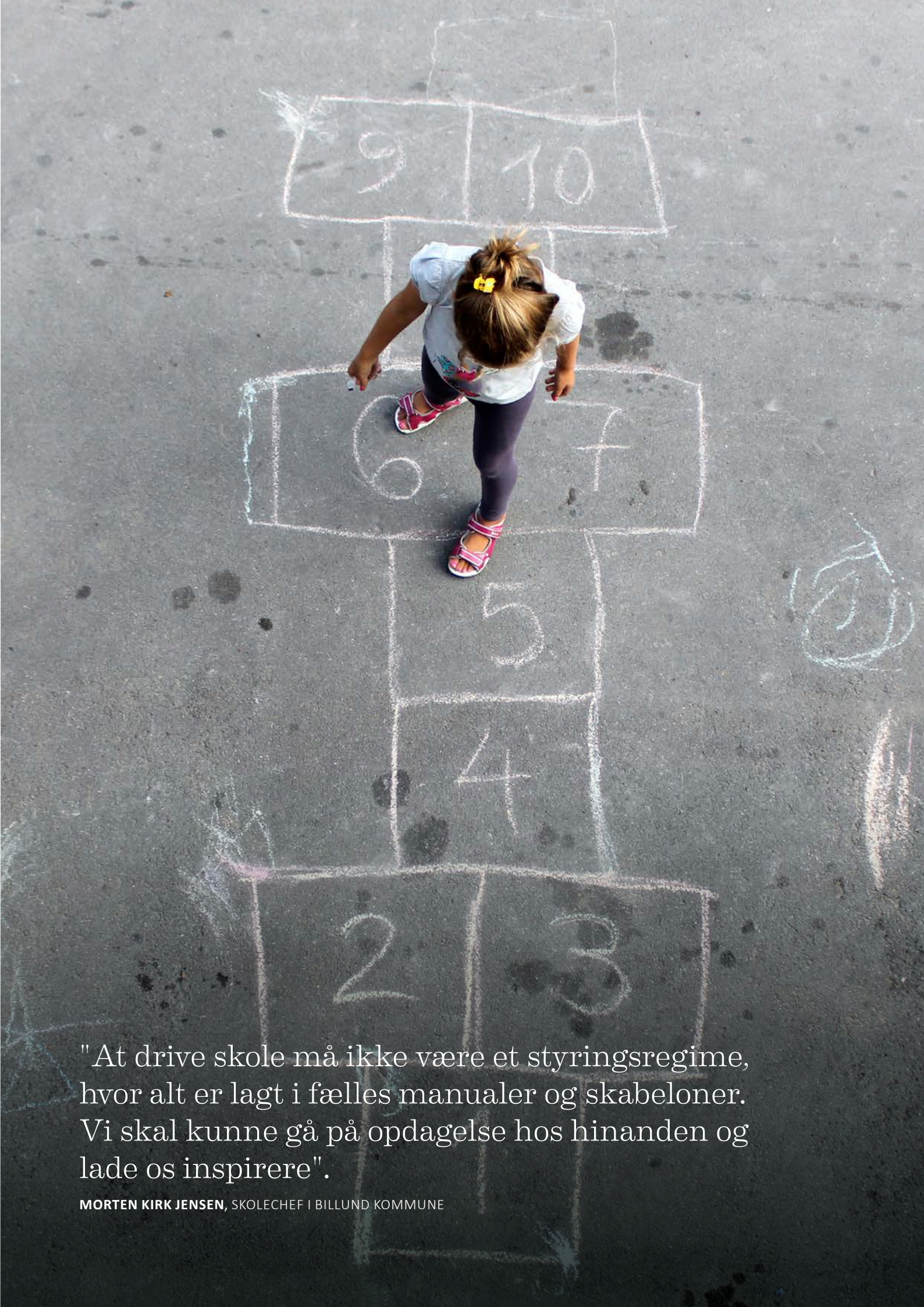
Læringsledelse – et centralt begreb i programmet

Begrebet læringsledelse har været et centralt omdrejningspunkt for programmet.

Med læringsledelse menes for det første, at undervisningen betragtes som ledelse af elevernes læring, hvor man fokuserer på elevernes læreprocesser og læringsudbytte.

For det andet, at læringsledelse er en kollektiv aktivitet, som varetages i professionelle læringsfællesskaber og består af et kollektivt udviklings- og forbedringsarbejde.

For det tredje, at læringsledelse foregår på og mellem alle niveauer: skoleforvaltning, skoleledelse samt lærer- og pædagogteams.



"At drive skole må ikke være et styringsregime, hvor alt er lagt i fælles manualer og skabeloner. Vi skal kunne gå på opdagelse hos hinanden og lade os inspirere".

MORTEN KIRK JENSEN, SKOLECHEF I BILLUND KOMMUNE



"Vi har et fællesskab om de store linjer, men skolerne har frihed til at omsætte dem".

MORTEN KIRK JENSEN,
SKOLECHEF I BILLUND KOMMUNE

KORT OM

Program for læringsledelse

- 'Program for læringsledelse' er ledet af Laboratorium for forskningsbaseret skoleudvikling og pædagogisk praksis (LSP) Aalborg Universitet i samarbejde med Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK).
- 13 kommuner deltager: Vesthimmerland, Haderslev, Svendborg, Holbæk, Thisted, Billund, Roskilde, Fredericia, Horsens, Nordfyn, Frederikssund, Hedensted og Kolding. Programmet omfatter dermed over 200 skoler, cirka 10.000 lærere og pædagoger samt omkring 79.000 elever.
- Der bliver gennemført tre kortlægninger blandt samtlige elever, lærere, pædagoger, ledere og forældre undervejs. Med udgangspunkt i kortlægningernes resultater er der kompetenceforløb for både skoleledelser, lærere, pædagoger og kommunale ressourcepersoner.
- Initiativet er gennemført i perioden 2015-2020. A.P. Møller Fonden har bevilget 21 millioner kroner.
- Læs mere om programmet her: [☞](#)

ning og beliggenhed i by og på land. Derfor tror Morten Kirk Jensen ikke på, at snævre dekretter oppefra skaber langtidsholdbar skoleudvikling.

”Vi har et fællesskab om de store linjer, men skolerne har frihed til at omsætte dem. Hvis beslutningerne bliver for fjerne og kommer fra ’dem inde på rådhuset’, der ikke forholder sig til virkeligheden, så skaber vi ikke fælles værdi. Så risikerer vi i stedet at modarbejde hinanden, og dét er ikke til fordel for børnene”, siger han og peger på, at omfanget af indblanding fra forvaltningens side er en konstant afvejning.

”At drive skole må ikke være et styringsregime, hvor alt er lagt i fælles manualer og skabeloner. Vi skal kunne gå på opdagelse hos hinanden og lade os inspirere”, siger han.

En fælles retning

Både i Billund og Horsens bruger skolecheferne en betragtelig del af arbejdstiden på direkte interaktion med personale og ledere på skolerne. Morten Kirk Jensen er på alle Billunds seks skoler flere gange om måneden både til møder og forskellige arrangementer. ”Jeg ser os som tandhjul, der går i indgreb med hinanden. Det kan ikke lykkes, hvis vi kun sender breve til hinanden. Vi diskuterer, og vi bliver også uenige, men vi har et gensidigt tillidsforhold, hvor der både er plads til at provokere og sparre med hinanden”, siger han.

I Horsens bruger Flemming Skaarup mellem 30 og 50 procent af sin arbejdsuge på aktiviteter, der er direkte skolerelaterede enten ude på Horsens’ 17 skoler eller til møder med skoleledere, vejledere etc.

”Vi støtter skolerne alt, hvad vi kan, og så lægger vi også pres på. Ingen kan vælge, at ’det dér professionelle læringsfællesskaber er ikke lige os’. Det er alle mand, der er med. Jeg er ikke sat i verden for at give skolerne deres frihed. Jeg er sat i verden for at være deres makker. Vi er ikke bange for fælles retning. Fælles retning afstresser og fjerner bekymring for, hvor vi skal hen. Og vi kan jo se, at folk committer sig”, forklarer han og fremhæver

en pointe hos Andreas Schleicher, der er direktør for OECD’s ’Directorate of Education and Skills’. Han pointerer, at vi ikke får kvalitet i skolevæsenet ved at give alt frit og ’lade tusind blomster blomstre’.

”Der er nødt til at være nogle hegnspæle og et system – altså en ramme og nogle mål – rundt om blomstermarken, som lærere og pædagoger kan navigere i”, siger Flemming Skaarup.

Opmærksomhed på den lokale virkelighed

I efteråret 2020 afsluttes programmets fem år lange udviklingsarbejde. En vigtig erfaring fra programmet er, at den lokale tilpasning af et udviklingsprogram er væsentlig.

EVA (Danmarks Evalueringsinstitut) har udvejs fulgt programmet, og i en afsluttende analyse konkluderede EVA, at der er ganske store forskelle på, hvordan kommunerne arbejder med skoleudvikling, og hvordan samarbejdet mellem forvaltninger og skoler organiseres. Der er et spænd fra kommuner med et udfoldet og differentieret samarbejde mellem forvaltninger og skoler til kommuner med færre ressourcer i forvaltningen, hvor de fleste beslutninger træffes på skoleniveau. Tilsvarende er der forskel på kommunernes afsæt for at arbejde med skoleudvikling. Mens nogle kommuner i forvejen havde en velfungerende model for arbejdet med skoleudvikling, har programmet for andre kommuner bidraget til at udvikle et mere systematisk arbejde med skoleudvikling.

Evalueringen konkluderer på denne baggrund, at programmer, som har til hensigt at udvikle en professionaliseret og systematisk praksis for skoleudvikling, må bygge på en forståelse af og tage højde for de variationer, der er mellem kommuner. Det er med andre ord vigtigt med en opmærksomhed på den lokale virkeligheds betydning for skoleudvikling.

Flemming Skaarup har pr. 1. august 2020 fået nyt job og er nu direktør for Børn, Uddannelse og Kultur i Odder Kommune.

EVALUERING AF ’PROGRAM FOR LÆRINGSLEDELSE’ – UDVALGTE KONKLUSIONER

Evalueringen viser, at i en stor del af de 13 deltagende kommuner er **forvaltningernes samarbejde med skolerne blevet mere struktureret**, og der inddrages oftere og mere systematisk data i samarbejdet. Denne udvikling kan dog også ses i sammenhæng med det mere generelle arbejde med at implementere folkeskolereformen og et generelt øget fokus på arbejdet med data om elevernes læring og trivsel.

Skolecheferne i programmet vurderer, at de med ’Program for læringsledelse’ er blevet støttet i **et mere fokuseret og systematisk arbejde med skoleudvikling**, og at de er blevet bedre til at forholde sig til de data, de har til rådighed, til at analysere dem og ikke mindst til at iværksætte konkrete indsatser på baggrund af data. Der er med andre ord sket en udvikling i synet på data, så data nu i højere grad betragtes som et redskab til skoleudvikling.

Evalueringen peger dog også på, at både **kommuner og skolers erfaringer med programmet varierer**. Mens nogle skolechefer vurderer, at programmet har styrket arbejdet med skoleudvikling, vurderer andre skolechefer, at programmet ikke har haft stor betydning. Samme variation kan findes blandt skolerne. På nogle skoler er arbejdet med data blevet styrket. På andre skoler oplever lærere og pædagoger ikke, at de data, som programmet har stillet til rådighed, har været anvendelige for udviklingen af undervisningen.

Aalborg Universitet udarbejder en afsluttende analyse og erfaringsopsamling i forbindelse med programmets afslutning i efteråret 2020.

EVA (Danmarks Evalueringsinstitut) 2020

Professionelle læringsfællesskaber kræver mod, øvelse og ledelse

Når lærere bruger teamsamarbejdet til at gå tæt på hinandens undervisning, kan det give ny faglig energi og nye indsigter, der kan forbedre undervisningen. Men arbejdet i professionelle læringsfællesskaber (PLF) kræver mod, øvelse og ledelse, viser evalueringerne af de PLF-initiativer, som A.P. Møller Fonden har støttet.

Engang var undervisning et individuelt anliggende for hver lærer, og lærerkollegerne var nogle, man spiste sin madpakke ved siden af. I 1970'erne begyndte man at tale om lærersamarbejde, og op gennem 1990'erne blev teamsamarbejdet mere og mere udbredt i skolen. Gennem de sidste 10 år har mange skoler – blandt andet med støtte fra A.P. Møller Fonden – arbejdet med at kvalificere samarbejdet og dialogen i skolernes teams endnu mere og praktisere det, som forskerne kalder professionelle læringsfællesskaber.

”At have et professionelt læringsfællesskab handler dybest set om, at lærere i fællesskab lægger undervisningen på bordet, ser på den sammen og udvikler den”, forklarer Lise Tingleff, der er chef for grundskoleområdet på Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) og har forsket i og fulgt teamsamarbejdet i skolen gennem 20 år.

”Som lærer skal man kunne se på, tale om og arbejde med sin undervisning. Det lyder

måske meget nemt, men det er faktisk utroligt svært at se på, hvad der egentlig sker i en undervisningssituation, når man selv orkestrerer den og skal have alt det logistiske til at fungere”, siger Lise Tingleff.

Blandt andet derfor er der brug for de professionelle læringsfællesskaber, hvor man sparrer fagligt.

Lærernes professionelle rum

Lise Tingleff har sammen med konsulenter hos EVA stået i spidsen for flere evalueringer af arbejdet med professionelle læringsfællesskaber, heriblandt en større vidensopsamling, hvor man har kigget på erfaringerne med professionelle læringsfællesskaber i 41 kommuner.

”Skolerne er blevet langt mere opmærksomme på, at vi må gøre noget for, at lærerne har et professionelt rum, hvor de kan have en dialog om deres pædagogiske og didaktiske arbejde. Når vi kigger på tværs af evalueringerne, kan vi da også se, at mange lærere har

Hvad er professionelle læringsfællesskaber?

Professionelle læringsfællesskaber er et begreb fra den pædagogiske forskning. Et professionelt læringsfællesskab er et samarbejde hvor der arbejdes åbent og vidensbaseret med elevens læring i fokus. I et professionelt læringsfællesskab er undervisningen og elevernes læring et fælles ansvar.



Teamet er fælles om undervisningen

Både forskningslitteraturen og erfaringerne fra 41 danske kommuner, der har arbejdet med professionelle læringsfællesskaber, peger på, at der er tre kendetegn ved teams, hvor undervisningen er et fælles anliggende:

1. Didaktisk refleksion

Teamet reflekterer over undervisningen og udvikler den i fællesskab. De har fokus på didaktik frem for logistik.

2. Åben praksis

Teamets medlemmer fortæller løbende hinanden om deres undervisningspraksis. De prioriterer at reflektere sammen og observerer nogle gange hinandens undervisning.

3. Forpligtende aftaler

Teamet indgår forpligtende aftaler om pædagogik og didaktik. Det kan for eksempel være om klasseledelse eller konkrete elementer i undervisningsforløb.

"Der er rigtig meget ledelse i sprækkerne. De store møder og pædagogiske weekender er fine, men de er glasuren. Det vigtige er småhandlingerne hver eneste dag".

LISE TINGLEFF, CHEF FOR GRUNDSKOLEOMRÅDET PÅ DANMARKS EVALUERINGSINSTITUT (EVA)

gjort sig erfaringer med, hvordan de sammen med deres kolleger kan samarbejde om undervisningen", konkluderer hun.

Vi ved, at professionelle læringsfællesskaber, når de fungerer efter hensigten, ikke bare understøtter lærerne i at justere og udvikle undervisningen. Flere lærere beskriver også, at de bliver mere fagligt tilfredse. Lise Tingleff har mødt erfarne lærere, som aldrig før har fået sat ord på, hvad de gjorde godt i deres undervisning.

Pas på pseudolæringsfællesskaber

Mange lærere har altså gjort sig erfaringer med professionelle læringsfællesskaber. Men EVA konkluderer tillige, at der stadig er brug for et stort nøk: Hvis lærerne, skolerne og i sidste ende børnene skal have mest muligt ud af de professionelle læringsfællesskaber, er der brug for at arbejde med kulturen på skolerne.

"Det er ikke så svært at tale om professionelle læringsfællesskaber eller at sætte strukturen for, at man kan mødes. Det svære er i praksis at få det til at fungere sådan, som man havde forestillet sig", forklarer hun.

På de fleste skoler er fokus på elevernes læring et mantra.

"Den opmærksomhed er steget, men vi ser også, at det faktisk kan være svært at tale

om elevernes læring, så det for alvor rykker", forklarer Lise Tingleff og pointerer, at nogle teams bliver pseudolæringsfællesskaber.

"Man taler måske om elevernes læring, men ikke om det, som det egentlig handler om. Mange af de lærere, vi har talt med, fortæller, at det er svært at tage fat i det, der går tættere på selve undervisningen – det vil sige struktureringen af modulet, de faglige opgaver, lærerens dialog med eleverne og så videre. Det kan opleves, som om det er lidt farligt at komme for tæt på", siger Lise Tingleff.

Lidt for praktisk og lidt for personligt

For at forstå, hvad det farlige kan bestå i, må vi se på to ret fasttømrede logikker på skolerne, som kan være med til at spænde ben for det professionelle samarbejde. For det første kommer logistik og praktisk koordinering hurtigt til at fylde meget i et team. Og for det andet kan tætte, næsten familiære personlige relationer mellem lærerne godt forstyrre, når man skal give hinanden professionel feedback.

Der er hverken noget galt med at planlægge praktiske detaljer eller have en god relation. Begge dele er vigtige i skolen. Men hvis de to aspekter prioriteres for meget, drukner ny viden, samtaler og faglig refleksion om elevernes læring, pointerer Lise Tingleff.

"Det kollegiale fællesskab har stor værdi for lærerne, og mange vil gøre alt for at fastholde og bevare det. Som lærer står man alene med mange dilemmaer, og derfor er det rart at have en backing group. Men den stærke kultur er også årsag til, at man måske ikke lige får stillet det kritiske eller nysgerrige spørgsmål til sin kollega om, hvordan det forløb, han lige har haft med klassen, egentlig fungerede", forklarer Lise Tingleff.

Vi skal tale ind i og ikke rundt om undervisningen

Det er ikke så svært at tale rundt om undervisningen. Det er sværere at tale ind i undervisningen, pointerer hun. Men i et professionelt læringsfællesskab er man nødt til at bryde med den måde, man plejer at

italesætte undervisning. I starten kan det være udfordrende at invitere kolleger tæt på sin praksis: At tale om sine valg og fravalg i undervisningen og om, hvorfor den ene elev blomstrede, og den anden blev hægtet af i matematiktimen.

Den gode nyhed er, at man kan blive både en dygtigere og fagligt mere stolt lærer af at gøre det.

”Vi ved, at når lærere ser på undervisning sammen og får anledning til at tale om den, arbejde med den og udvikle og afprøve nye måder at gøre tingene på, så bliver lærerne ofte fagligt stolte og tilfredse. Det aktiverer deres faglighed, og det bliver tydeligt, at de har mulighed for at rykke ved undervisningen – og eleverne”, forklarer hun.

Vejledere kan styrke professionel dialog

Erfaringerne fra de mange skoler, der har arbejdet med professionelle læringsfællesskaber blandt andet med støtte fra A.P. Møller Fonden, viser, at jo mere konkret arbejdet orkestreres, jo bedre virker det.

”Vi er nødt til at hjælpe de professionelle læringsfællesskaber på vej. Nu skal vi ikke tale mere om dem, nu skal lærerne gøre sig erfaringer med, hvordan samarbejdet helt konkret kan bidrage til at justere og udvikle undervisningen. Det gør man f.eks. ved, at der kommer nogle erfarne lærere eller vejledere ind i teamet og giver eksempler på, hvordan man kan igangsætte og strukturere en faglig dialog, så man sammen kommer lidt tættere på undervisningen”, forklarer Lise Tingleff.

EVA's evalueringer peger på, at skolens eller kommunens vejledere kan spille en nøglerolle i at få de professionelle læringsfællesskaber på sporet. For eksempel kan et team i en periode have en vejleder med på teammøderne.

”En vejleder kan være med til at skabe en ny situation og tilbyde en ramme for, hvad man konkret kan spørge om og gøre for at få den professionelle dialog i centrum”, siger Lise Tingleff.

For alene tilstedeværelsen af en anden person kan være med til at sætte nye rammer for dialogen.

”Det behøver ikke at være nogle særligt hårde eller svære dialoger. Det er bare nogle andre dialoger, end dem man typisk er vant til”, siger hun.

Ledelsens småhandlinger

Ledelsen spiller også en nøglerolle både med at skabe tid, rammer og struktur for arbejdet i de professionelle læringsfællesskaber. Men lige så væsentligt er det, at lederne interesserer sig for teamets arbejde i både ord og handling. For eksempel er ledelsens daglige småhandlinger helt centrale.

”Der er rigtig meget ledelse i sprækkerne. De store møder og pædagogiske weekender er fine, men de er glasuren. Det vigtige er småhandlingerne hver eneste dag. Hvis man som ledelse ved, at teamet i 3.b har talt om gruppearbejde på deres møde, så spørg til, hvordan det gik med den drøftelse. Spørg, om teamet har gjort vigtige erfaringer, som man skal tage op i hele medarbejdergruppen”, siger Lise Tingleff.

På den måde signalerer man, hvad der er vigtigt.

”Vis, at de pædagogiske erkendelser er vigtige – ikke teamets afrapportering af, hvornår og hvor lang tid de mødtes. Vær interesseret i, hvad teamet har lært, og om det er noget, andre på skolen kan blive klogere på. For det er jo det, vi kan på en skole: Vi er undervisningseksperter”.

FIND INSPIRATION

Her finder du den publikation som er blevet udarbejdet på baggrund af EVA's vidensopsamling.



KORT OM

Lise Tingleff

- Chef for grundskoleområdet hos EVA, Danmarks Evalueringsinstitut.
- Ph.d. og cand.mag. i kommunikation og pædagogik.
- Har fulgt arbejdet med professionelle læringsfællesskaber og teamsamarbejde i skolen de sidste 20 år både som udviklingskonsulent, forsker og forskningschef.
- Har stået i spidsen for flere evalueringer af initiativer om professionelle læringsfællesskaber, som blandt andet A.P. Møller Fonden har støttet.

Bevillinger

Albertslund Kommune

Helt tæt på elevernes øgede læring
2.150.000 kr.

Allerød Kommune

Læringsvejledere – skolens vejvisere i målstyring, evaluering og klasseledelse
2.100.000 kr.

Antvorskov Skole, Slagelse Kommune

Håb er ingen strategi! Databaseret læringsledelse i dansk og matematik
2.000.000 kr.

Antvorskov Skole, Slagelse Kommune

Udvikling af teknologiske- og digitale kompetencer med høj faglighed i og på tværs af fagene på Antvorskov Skole og tre fødeskoler
1.350.000 kr.

Ballerup, Egedal og Furesø Kommune

Kombineret IT-didaktisk og fagfaglig opkvalificering af lærere og pædagoger i tre sjællandske kommuner
2.049.400 kr.

Bornholms Regions Kommune

Nye læringsmiljøer gennem forandringsledelse i skolen, i teamet, i læringsrummet
2.000.000 kr.

Brønderslev, Hjørring, Rebild, Frederikshavn, Læsø og Jammerbugt Kommune

Udvikling af professionelle læringsfællesskaber som fundament for øget læring og trivsel for eleverne i seks kommuner
10.200.000 kr.

Brønderslev, Hjørring, Frederikshavn og Mariagerfjord Kommune

Professionelle læringsfællesskaber i Nord – 2.0
9.000.000 kr.

Brønshøj Skole, Københavns Kommune

Læringsledelse og professionsidentitet – forandringsledelse i skolen, i teamet, i læringsrummet.
2.000.000 kr.

BUPL og KL

Kompetenceudvikling af pædagoger i skolen – til gavn for børns læring og trivsel
19.300.000 kr.

Danske Skoleelever

Elevinddragelse på mellemtrinnet – en vej til øget faglighed, trivsel og samfundsengagement
4.660.000 kr.

Dragør Kommune

Læringscentreret skoleudvikling
1.700.000 kr.

Egedal Kommune

Læring og trivsel i inkluderende læringsmiljøer
2.500.000 kr.

Fredensborg Kommune

Kompetenceudvikling af læringsvejledere som fyrtårne for det daglige arbejde med elevernes læring – trivsel og inklusion
1.500.000 kr.

Fredensborg Kommune

Sproggaven med i skole
3.207.000 kr.

Fredensborg og Solrød Kommune

Ordblindevenlig didaktik og coaching
870.000 kr.

Frederiksberg og Københavns Kommune

Øget læring og inklusion gennem synlige mål og kvalificering af praksis i skolen
14.800.000 kr.

Frederiksberg og Københavns Kommune

Læring der ses 2
8.000.000 kr.

Frederikshavn Kommune

Aktionslæringsforløb i læringsmål for lærere og pædagoger i Frederikshavn Kommune
2.409.000 kr.

Faaborg-Midtfyn Kommune

Realisering af første fase af Faaborg-Midtfyn Kommunes kompetencestrategi
914.000 kr.

Gentofte og Helsingør Kommune – i samarbejde med KnowMio

Den lærende skole – Kompetence løft af evalueringspraksis i Gentofte og Helsingør Kommune
1.800.000 kr.

Glostrup og Brøndby Kommune

Tæt på læringseffekten – videreudvikling af professionelle læringsfællesskaber
7.300.000 kr.

Glostrup, Brøndby og Vallensbæk Kommune

Tæt på læringseffekten
6.150.000 kr.

Greve Kommune

Samskabelse og lærende teamudvikling i indskolingen i Greve
2.365.000 kr.

Gribskov Kommune

Trivsel og læring for alle børn og unge i Gribskov Kommune
3.786.401 kr.

Grønnevang Skole, Hillerød Kommune

Læringsløft af tosprogede elever
900.000 kr.

Guldborgssund og Lolland Kommune

Kompetenceudvikling i praksis
20.438.000 kr.

Guldborgssund og Lolland Kommune

Kompetenceudvikling i praksis – del 2
17.060.000 kr.

Halsnæs Kommune

Udvikling af det lærende team – samarbejde og professionalisme
2.135.000 kr.

Halsnæs Kommune

Didaktisk brug af læringsplatform med særlig fokus på elevernes progression
2.240.000 kr.

HEART – Herning Museum of Contemporary Art

Museet i den åbne skole
360.000 kr.

Helsingør Kommune

Kompetenceløft af hele Helsingørs skolesystem
11.800.000 kr.

Herlev Kommune

Alle elever i Herlev skal blive så dygtige de kan
1.047.264 kr.

Herlev Kommune

Lærende og udviklende fællesskaber for alle børn
1.000.000 kr.

Herning, Viborg og Holstebro Kommune

Vi Lærer – Flexibel praksisnær kompetenceudvikling
5.000.000 kr.

Holstebro Kommune

Løft af læring med den åbne skole: Partnerskabelse og uddannelse af ressourcepersoner på Holstebro Kommunes skoler
534.000 kr.

Holsted Skole og Lille Næstved Skole , Næstved Kommune

Synlig effektiv læring
602.000 kr.

Hvidovre Kommune

Fælles relationskompetencer: Styrket trivsel og læring for alle elever i Hvidovres folkeskoler
2.940.000 kr.

Hvidovre Kommune

Implementeringsforløb for "Fælles relationskompetencer i Hvidovre: Styrket trivsel og læring for alle elever i Hvidovres Folkeskoler"
2.000.000 kr.

Høje-Taastrup Kommune

Fremtidens skole i Høje-Taastrup Kommune
11.000.000 kr.

Kerteminde Kommune

De professionelle som forandringsagenter i kulturudviklingen af Kerteminde kommunes skoler
2.500.000 kr.

Kerteminde Kommune

Læring og trivsel i udvikling i Kerteminde kommune
3.000.000 kr.

Københavns Kommune

ALLE MED. Skole og hjem – et partnerskab
1.450.000 kr.

Københavns Professionshøjskole – i samarbejde med København og Frederiksberg Kommune

Systematisk klassekammerathjælp (SYKL)
1.200.000 kr.

Langeland Kommune

Elevcentreret læringsledelse på de langlandske skoler
1.150.000 kr.

Lejre Kommune

Uddannelse af skoleledelse og ressourcepersoner i læringsledelse
875.000 kr.

Lemvig Kommune

En vedkommende didaktik med fokus på klima og teknologiforståelse i praksis
3.660.000 kr.

Lemvig Kommune

Kompetenceudvikling i en netværksbaseret lærings-organisation
775.000 kr.

Mariagerfjord Kommune

Inklusion og undervisningsdifferentiering med fokus på fastsættelse af læringsmål
500.000 kr.

Mary Fonden

Alliancen mod mobning – Kompetenceudvikling af den danske folkeskole
5.000.000 kr.



Bevillinger fortsat

Mellervangskolen, Aalborg Kommune

Innovative teams i folkeskolen
600.000 kr.

Morsø Kommune

Aktionslæringsforløb for alle lærere og pædagoger på folkeskolerne i Morsø Kommune
1.185.000 kr.

Norddjurs og Skanderborg Kommune

Faglig opkvalificering af inklusionsindsatsen i Norddjurs og Skanderborg kommuner
5.500.000 kr.

Nordfyns og Middelfart Kommune – i samarbejde med UCL

Læringsfællesskaber der virker! Brug af specialviden i almenpædagogisk didaktik. Kompetenceudvikling af ledere, lærere og pædagoger i to fynske kommuner
3.500.000 kr.

Næstved Kommune

Synlig læringseffekt for både elever, medarbejdere og ledere i skolen
10.240.000 kr.

Næstved Kommune

Kompetenceløft til implementering af innovation og entreprenørskab i Næstved Kommunes folkeskoler
395.810 kr.

Odder Kommune

Fra lærerstyrede klasseværelser til elevcentrerede læringsituationer i digitale læringsmiljøer
1.000.000 kr.

Odense Kommune

Inkluderende læringsmiljøer for børn og unge – et praksisudviklingsforløb for alle 36 folkeskoler i Odense Kommune
6.500.000 kr.

Odsherred Kommune

Digital læring i netværk og fællesskaber – videreførelse
744.000 kr.

Randers og Aarhus Kommune

Professionelle Læringsfællesskaber – som drivkraft for elevernes læring og trivsel
11.390.000 kr.

Randers Kommune

Professionelle læringsfællesskaber – som drivkraft for elevernes læring og trivsel
4.400.000 kr.

Randers Kommune

Fagene i fokus - Fokus i fagene
2.676.000 kr.

Rebild Kommune

Fremtidens Folkeskole: Læring og samarbejde – tæt på
1.100.000 kr.

Ringsted Kommune

Læringsfællesskaber for alle – et kompetence- og organisationsudviklingsprojekt, som styrker læring og trivsel hos alle elever, pædagogiske medarbejdere og ledere
2.075.000 kr.

Roslev Skole og Glyngøre Skole, Skive Kommune

Undervisning der understøtter alle børns læring
500.000 kr.

Rudersdal, Gladsaxe, Gentofte og Lyngby-Taarbæk Kommune

Alle børn skal lære mere – et firekommunalt udviklingsprojekt i folkeskolen
7.000.000 kr.

Rudersdal, Gladsaxe og Gentofte Kommune

Alle elever skal lære at lære mere – fase 2
12.000.000 kr.

Rødovre Kommune

Klasseledelse, målstyret læring og formativ evaluering
3.974.000 kr.

Rødovre Kommune

Faglig udvikling via styrkede læringsfællesskaber
3.680.000 kr.

Silkeborg Kommune

Styrkelse af professionel kapital gennem professionelle læringsfællesskaber – en udvidet indsats
4.500.000 kr.

Silkeborg Kommune

Udvikling af gode læringsmiljøer gennem kollaborativ professionalismisme
6.420.000 kr.

Skive Kommune

Skive Kommune som Iris Connect Kommune
881.000 kr.

Struer Kommune

Aktionslæringsprojekt
950.000 kr.

Svendborg Kommune

Idræt, bevægelse og læring – Etablering af Praksisvidencenter Svendborg
2.279.950 kr.

Syddjurs og Silkeborg Kommune

Pædagoger og lærere i professionelle læringsfællesskaber – øger læring og trivsel
6.100.000 kr.

Syddjurs Kommune

Professionelle læringsfællesskaber 2.0
4.500.000 kr.

Syddjurs Kommune

God undervisning for alle
4.374.000 kr.

Trekantområdet Danmark

Kreative og innovative læringsmiljøer fra indskoling til udskoling
1.400.000 kr.

Tårnby Kommune

På vej mod professionelle læringsfællesskaber i Tårnby Kommune
9.000.000 kr.

Varde Kommune

Skoleudvikling gennem databaseret praksis – fortsat samskabelse, kapacitetsopbygning og forankring
750.000 kr.

Vejle, Silkeborg og Aarhus Kommune

Efteruddannelsesforløb for lærere og pædagoger i digital fabrikation – Sammentænkning af innovation, didaktik og teknologi
1.500.000 kr.

Vejle, Kolding, Middelfart og Silkeborg Kommune

Teknologiforståelse gennem design og fabrikation
21.900.000 kr.

Vejle, Middelfart og Langeland Kommune

Videre med professionelle læringsfællesskaber
13.700.000 kr.

Vesthimmerland Kommune

Fra undervisning til læring gennem integration af it
1.220.350 kr.

Viborg Kommune

Animated Learning – kompetenceudvikling i praksisnære klynger for lærere og pædagoger i Viborg Kommunes skolevæsen.
3.500.000 kr.

Ærø Kommune

Ledelse af læreprocesser og udvikling af folkeskolen på Ærø i et elevperspektiv
2.089.000 kr.

Ærø Kommune

Styrket skoleledelse og udvikling af folkeskolen på Ærø i et elevperspektiv
1.650.000 kr.

Aabenraa Kommune

Universitetsskolen – Dannende undervisning og læring i et fagdidaktisk perspektiv
9.400.000 kr.

Aabenraa Kommune

SundSkole 2020 – 20 folkeskoler bevæger sig mod øget trivsel, sundhed og læring i 2020.
5.000.000 kr.

Aalborg Universitet – i samarbejde med Vesthimmerland, Svendborg, Holbæk, Thisted, Billund, Roskilde, Fredericia, Horsens, Nordfyn, Frederikssund, Hedensted, Kolding og Haderslev Kommune

Program for forskningsinformeret, målstyret skole- og kompetenceudvikling
21.000.000 kr.

Aarhus Kommune

LOKE – Stærkere Læringsfællesskaber 0-18 år – en fortsat og udvidet indsats
23.800.000 kr.



91

Bevillinger

**Almen professions-
udvikling**

438 millioner kr.

Skoleledelse

Ledelse er en væsentlig dimension i stort set alle de initiativer fonden støtter. Ledelsernes prioritering af medarbejdernes efteruddannelse er af stor betydning for, om efteruddannelsen kommer til at gøre en forskel for den undervisning, eleverne møder.

I nogle initiativer er der imidlertid et særskilt fokus på skoleledelserne. Det drejer sig om cirka 10 pct af de initiativer fonden har støttet. Hovedparten af disse initiativer er forløb, som er tilpasset lokale behov og indeholder elementer, der skal understøtte skolelederne i at bruge deres formelle kompetencer i praksis i et tæt samarbejde med lærere og pædagoger.

Flere initiativer omfatter hele ledelsesteams, og ofte omfatter de alle eller et stort antal skoler i de deltagende kommuner.

Initiativerne er meget forskellige, men der er en klar tendens til, at de tænkes som supplement til den formelle lederuddannelse, som skoleledere i almindelighed har. Der er fokus på at understøtte ledernes analyser af deres skolers udviklingsbehov og i at omsætte deres viden i praksis. Det gør man ved at give lederne mulighed for at blive understøttet af blandt andet forskere, ledelsescoaches og konsulenter, der

møder og arbejder sammen med lederne tæt på deres praksis på skolerne.

Det er et gennemgående træk, at lederne får individuel sparring, og at det primære fokus er på faglig ledelse, på ledelsernes rolle for lærernes løbende faglige udvikling og samarbejde om undervisningen samt på, hvordan lederne bedst kan gøre en forskel for eleverne.

Mange kommuner og skoler ønsker en bevægelse i retning af mere ledelse og mindre styring – og et tæt og åbent samarbejde mellem ledelsesteams og medarbejdere på den ene side og mellem ledelsesteams og skoleforvaltninger på den anden. Dette bygger på den samme forståelse af, hvordan man bedst driver og udvikler et skolevæsen, som ligger bag mange af initiativerne med fokus på professionalisering af teamsamarbejde og professionelle læringsfællesskaber.

På de kommende sider præsenteres to initiativer, der på hver deres måde er eksempler på indsatser, der er koblet til overordnet kommunalt skoleudviklingsarbejde, og som omfatter alle skoler i de deltagende kommuner. Herudover er de eksempler på initiativer, der giver lederne mulighed for individuel sparring.

Skoleledelsens analyser kan løfte skolen

Der sker noget, når ledelsen på en skole sammen dykker ned i data, analyserer deres egen skole og deler det, de finder, med lærere og pædagoger. Det har man gjort i Aalborg i et ledelsesudviklingsprojekt, der nu foldes ud til resten af kommunens skoler.

Kan Adam og Amalie lære mere og trives bedre i skolen, når skolens ledelse går i dybden med at analysere data og ser på skolens styrker og svagheder? Ja, det er der faktisk meget, der tyder på.

”Skoleledelsen har et specielt ansvar for at sørge for, at eleverne har så god en udviklingsarena og får så god læring som muligt. Vores sigte med kompetenceudviklingen er, at skoleledelsen i endnu højere grad skal påvirke niveauet og kvaliteten på deres egen skole”, forklarer Johan From, som er professor ved Handelshøyskolen BI i Norge. Han har været primus motor i at udvikle rammerne for den kompetenceudvikling for skoleledere.

Indsatsen har fem væsentlige elementer:

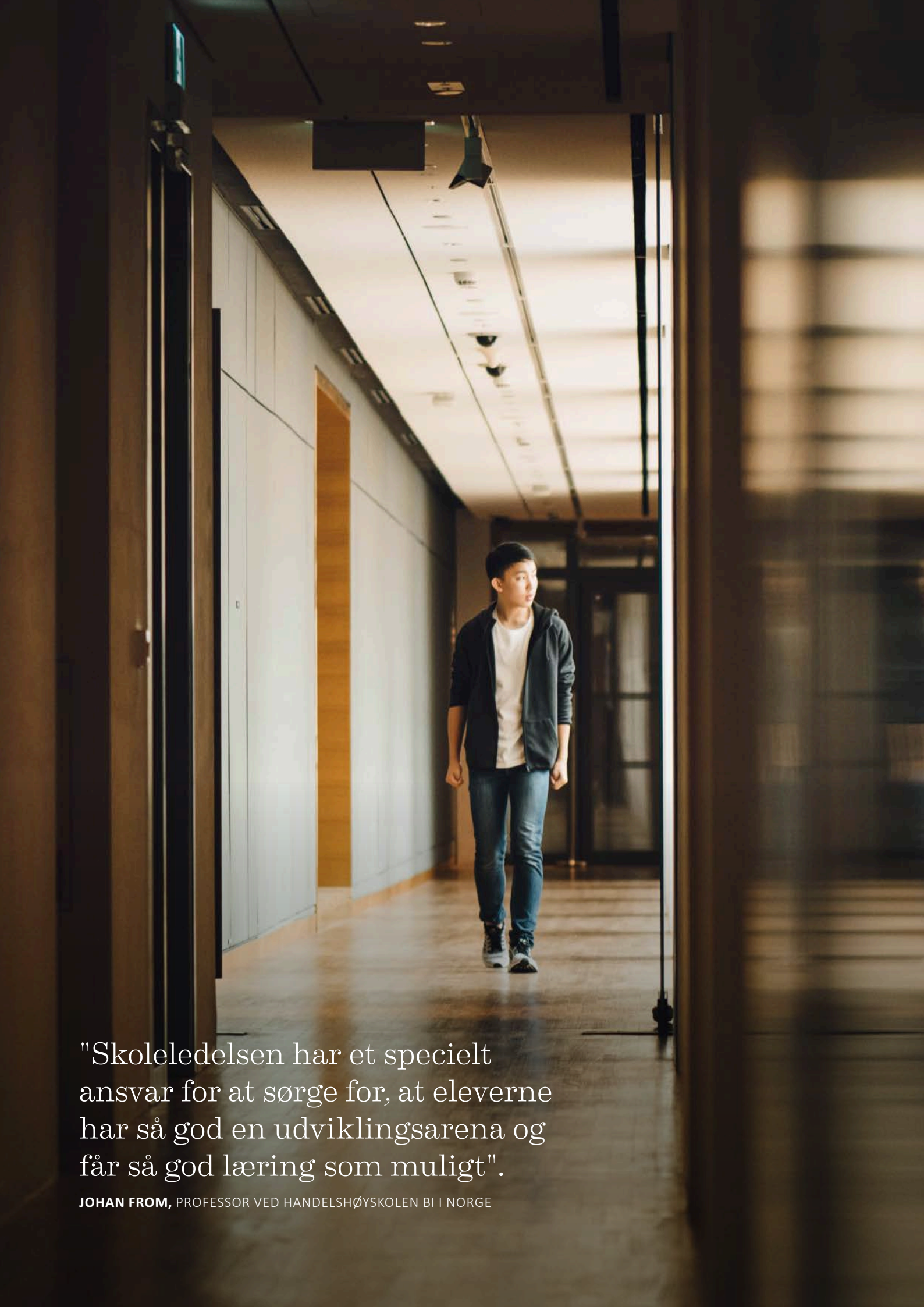
1. Skoleledelsen tager udgangspunkt i deres egen skole.
2. Skoleledelsen tilegner sig analyseredskaber til at gå i dybden med skolens egne data. Og data er her et bredt begreb, som tæller alt fra skolens testresultater til en samtale på et teammøde.

3. Skoleledelsesteamet arbejder tæt sammen om analyserne og det opfølgende udviklingsarbejde.
4. Skoleledelsen kommer tættere på praksis, så lederne reelt bliver støttende i hverdagen for lærere og pædagoger.
5. Skoleledelsen undersøger deres egen ledelsespraksis, tidsforbrug og prioriteringer i ledelsen.

Skræddersyet til den enkelte skole

Professor Johan From pointerer, at hvis skoleledelsen skal være til reel støtte for lærere og pædagoger og dermed elevernes læring og trivsel, så er ledelsen nødt til at have indgående kendskab til, hvordan deres egen skole fungerer. Derfor er omdrejningspunktet også at udvikle skoleledelsens arbejde med at udvælge og analysere data. For først når man for alvor kender sin egen skole, elevernes præstationer, undervisningskvaliteten og kvaliteten af læringsmiljøet i detaljer, kan man udvikle sin skole, mener han.

”Når vi ser på efteruddannelse for skoleled-



"Skoleledelsen har et specielt ansvar for at sørge for, at eleverne har så god en udviklingsarena og får så god læring som muligt".

JOHAN FROM, PROFESSOR VED HANDELSHØYSKOLEN BI I NORGE

Fem elementer i kompetenceudviklingen

1. Skoleledelsen tager udgangspunkt i deres **egen skole**.
2. Skoleledelsen bliver klædt på med **analyseredskaber** til at gå i dybden med skolens egne data. Og data er her et bredt begreb, som tæller alt fra skolens testresultater til en samtale på teammøde.
3. **Hele skoleledelsesteamet** arbejder tæt sammen om analyserne og udviklingen.
4. Skoleledelsen kommer **tættere på praksis**, så lederne bliver reelt støttende i hverdagen for lærere og pædagoger.
5. Skoleledelsen undersøger **deres egen ledelsespraksis**, tidsforbrug og prioriteringer.

ser, kan vi se, at det, som har størst effekt, er at arbejde tæt på sin egen skole og sin egen praksis. Hvis man bare følger en tilfældig skoleudviklingstendens eller kopierer naboskolen, så vil man ofte kun i meget lille grad ramme sin egen skoles udfordringer og behov. Men når man tager udgangspunkt i data fra sin egen skole, er det omvendt”, siger Johan From.

Den pointe kan man nikke genkendende til på Kongerslev Skole 20 kilometer sydøst for Aalborg, hvor hele skoleledelsen har været med i ledelsesudviklingsprojektet.

”Det, at vi har kunnet gå i dybden med at analysere og udvikle vores egen skole, har givet os energien og gjort den afgørende forskel i forhold til andre skoleudviklingsprojekter. Vi har ikke bare fået en færdig analyse. Vi har selv fået lov at analysere og finde vores svage og stærke sider og prioritere vores indsatser. Det gør hele forskellen”, siger skoleleder Henrik Højmark Steffensen, der sammen med skolens viceskoleleder og lederen af skolens fritidsdel udgør ledelsesteamet på skolen, hvor der er 23 ansatte og går omkring 240 elever.

Vi er blevet bedre til at prioritere

Ledelsen på Kongerslev Skole er et af de ti ledelsesteams i Aalborg Kommune, der gennem to år har deltaget i kompetenceudviklingen, som nu breder ud til resten af kommunens skoler. Skoleleder Henrik Højmark Steffensen og hans to ledelseskolleger tog analysebrillerne på og kiggede på deres skole med fokus på fire forskellige dimensioner:

1. Elevernes læringsmiljø.
2. Ledelseskvalitet.
3. Elevernes faglige resultater
4. Skolens undervisningskvalitet.

Og han er ikke i tvivl om, at skoleledelsen har rykket sig gennem arbejdet.

”Vi er blevet bedre til at finde relevant data og prioritere værdien af det. For det er ikke, fordi vi mangler data. Tværtimod: Der er store mængder data til rådighed på skolerne. Vi har alt fra nationale tests og trivselsundersøgelser til den måde, vi taler sammen på møderne, men vi har i mange tilfælde manglet enden

til at analysere og bruge det til at skabe en endnu bedre skole”, siger han.

Undervejs har der været mange ahaoplevelser.

”En af de ting, vi blev opmærksomme på, var, at vi selv syntes, at vi havde høje forventninger til alle børn og var megatydelige med det. Men da vi begyndte at spørge os selv, hvor man konkret kunne mærke og se de høje forventninger i hverdagen på skolen, så var det svært at få øje på. Det var en træls erkendelse. For det er ikke bare noget, man ændrer ved at lave et opslag på Aula. Vi skal i arbejdstøjet for at lave den forandring”, siger Henrik Højmark Steffensen, der sammen med resten af ledelsesteamet er i gang med at ændre kurs:

”Det handler for eksempel om at have samtaler med de enkelte lærere om, hvad vi forventer af dem, og hvad vi kan forvente af børnene på de enkelte klassetrin – både når det handler om adfærd og læringsprogression. Vi skal helt tæt på deres praksis”, siger han.

Alle i ledelsen er sammen om analyserne

Gennem projektet har skoleledelsen fået systematisk sparring fra både Johan From og hans kolleger fra Handelshøyskolen BI i Oslo, fra kommunens forvaltning og fra andre af kommunens skoleledelser. Og meget vigtigt: Lederne i det enkelte ledelsesteam på skolerne har analyseret deres skole i fællesskab. Og netop det, at opgaven har været en fælles ledelsesopgave, er centralt, påpeger Johan From.

”Det er vigtigt, at hele skoleledelsen er i det sammen. Hvis det kun er én i ledelsesteamet, der har været på uddannelse, kan man komme tilbage til et ledelsesmiljø, som ikke ved, hvad vedkommende vil”, siger han.

Skoleleder Henrik Højmark Steffensen har da også oplevet det som en klar fordel, at alle tre i ledelsesteamet skulle løse opgaverne sammen og bidrage med hvert deres perspektiv. ”Hvis det kun havde været mig som skoleleder, havde projektet ikke sat samme aftryk, som det gør nu, når alle i ledelsen er med.

Jeg var forholdsvis ny leder på skolen, og de andre to har været her i 60 år tilsammen, så for os har det også været en god anledning til at gå på dybt vand sammen”.

En leder, som reelt støtter lærere og pædagoger

At analysere sin skole handler ikke om at finde fejl. Det handler om at få viden om skolens styrker og svagheder og på den måde komme langt tættere på praksis og blive reelt støttende for lærere og pædagoger – og dermed eleverne, understreger Johan From.

”At komme tæt på sin egen skole kan være et meget vigtigt udgangspunkt for en mere professionel samtale mellem ledelse og medarbejdere. Det handler ikke om, at ledelsen skal finde fejl, blande sig i detaljer og bestemme mere over medarbejderne. Det handler om, at man gennem en større forståelse for sin egen skole kan diskutere faglighed og trivsel i dybden med personalet. Det er den slags samtaler, som vi kan se, at mange pædagoger og lærere længes efter”, siger Johan From. Som skoleledelse er det nemt at komme på for stor afstand af kerneopgaven. Men der er brug for, at skoleledelserne kommer tættere på lærernes og pædagogernes undervisning, påpeger han.

”På mange skoler arbejder skoleledelsen på relativ stor distance af lærernes og pædagogernes hverdag. Der er brug for, at skolelederne i meget større grad end tidligere bruger deres tid og ressourcer på at være reelt støttende for de bestræbelser, som lærere og pædagoger hver dag gør for at levere gode læringsmiljøer og undervisning af høj kvalitet”, siger Johan From.

Og på det punkt er mange af skoleledelserne kommet langt i projektperioden.

”Vi kan se, at mange af skoleledelserne har fået en meget mere præcis måde at tale med deres pædagoger og lærere om undervisningskvalitet, læringsmiljøer, elevpræstationer og progression. Gennem analysemetoden, som de har brugt, får de udviklet et mere præcist og genkendeligt sprog for lærere og pædagoger”, siger Johan From.

Drift og bøvl fylder på skrivebordene

Men det er hårdt arbejde, understreger skoleleder Henrik Højmark Steffensen.

”Det har været megahårdt – og givtigt”, opsummerer han. For analyserne kan også være ret nådesløse.


”Når vi for eksempel analyserer, hvad vi som ledelse typisk bruger vores tid på, så kan vi se, at vi bruger en uforholdsmæssig stor del af vores tid på drift og bøvl og en ufattelig lille del af tiden på strategisk arbejde og analyse. Man løber så at sige rundt i hamsterhjulet for at få tingene til at fungere her og nu, men kommer ikke op i helikopteren og ser på, hvordan vi kan løse det bedre”, forklarer skolelederen, som dog er stærkt fortrøstningsfuld:

”Som ledelse har vi også lært, at det godt kan lade sig gøre, at vi alle tre er væk fra skolen en dag eller to. Skolen har jo faktisk stået der og været i fin form, når vi kom tilbage. Og vi kan se, at det er en god idé engang imellem at tage en hel eller en halv dag samlet som ledelse, hvor vi arbejder med tiltag, som peger fremad og ikke kun handler om driften i dag”, forklarer han.

KORT OM

Ledelse for øget læring

- Uddannelsen er et skræddersyet og praksisnært supplement til de teoretiske diplom- eller masteruddannelser, som mange skoleledere allerede har.
- I initiativet arbejder skoleledelserne med at analysere deres egen skole med udgangspunkt i fire temaer: 1. Elevernes læringsmiljø, 2. Ledelseskvalitet, 3. Elevernes faglige resultater og 4. Skolens undervisningskvalitet.
- Analyserne skal give skoleledelserne et præcist vidensgrundlag at lede og udvikle deres skole ud fra.
- Skolerne tager fat i de udfordringer og potentialer, der er på netop deres skole.
- Kompetenceudviklingen er tilrettelagt i samarbejde med Handelshøyskolen BI i Oslo, der trækker på mange års erfaring med lederuddannelse, som går tæt på det enkelte ledelsesteam.
- 10 ledelsesteam fra Aalborg Kommune og 25 ledelsesteam fra Københavns Kommune deltager i initiativet.
- Erfaringerne med kompetenceudviklingen er så gode, at Aalborg Kommune har søgt og fået bevilget 14.8 millioner kroner fra A.P. Møller Fonden til at udbrede et lignende initiativ til resten af kommunens skoler.
- Initiativet gennemføres i perioden 2017-2021. A.P. Møller Fonden har bevilget 12 millioner kroner.



"Størstedelen af ledelsesopgaven foregår i de små møder mellem mennesker – personale, forældre og elever".

LARS NEDERGAARD, CHEF FOR SKOLER OG DAGTILBUD I NÆSTVED KOMMUNE

Når skolelederen får sin egen coach

På Næstved Kommunes skoler arbejder samtlige ledere med deres personlige ledelse gennem håndholdte forløb med hver deres erhvervscoach. Erfaringerne med håndholdt og skræddersyet kompetenceudvikling for lederne ser lovende ud. Skolechefen og en af de deltagende skoleledere fortæller hvorfor.

Den vigtigste del af skoleledelse foregår i alle de små øjeblikke, situationer og møder med mennesker, som hverdagen på en skole består af.

”Størstedelen af ledelsesopgaven foregår i de små møder mellem mennesker – personale, forældre og elever. Men hvordan træner man lige præcis det som leder?” spørger Lars Nedergaard, der er centerchef for Center for Dagtilbud og Skole i Næstved Kommune

Den erkendelse og det spørgsmål blev udgangspunktet for kompetenceudviklingsprojektet Skoleledelse i Praksis (SLIP).

”Det kan være svært at sætte den helt nære ledelse på dagsordenen, men det er vigtigt, for en del ledere mister faktisk motivationen og engagementet, fordi det er svært at lykkes for dem at lede i de her små øjeblikke, som hverdagen er fuld af: De svære samtaler, den hurtige feedback, smalltalk ved kaffemaskinen. Mit ønske var at få løftet den dimension. Det skal ligge på ryggraden”, siger Lars Neder-

gaard, der selv har indgående kendskab til skolevæsenet med ni år som skoleleder og 13 år som lærer, inden han blev centerchef.

De mindste øjeblikke

Lige så vigtigt det personlige lederskab er, lige så lidt er det noget, man kan lære i et kursuslokale, mener centerchefen.

”At være en god leder kræver træning i hverdagen helt tæt på praksis. Høje karakterer på en diplomuddannelse gør ikke en god leder. Det væsentligste er, at du kan lede i praksis. Og det handler i høj grad om personlighed, og hvordan du udnytter dit eget potentiale i mødet med andre mennesker. Det har vi måske haft tendens til at forsømme i skoleverdenen”, siger han.

Så det er afsættet for SLIP. Gennem kompetenceudviklingsprojektet har ledere og ledelsesteams på alle niveauer på skoleområdet fået tilbudt et forløb med deres egen erhvervscoach. Når man vil så tæt på ledernes

praksis, er indsatsen nødt til at være håndholdt. Og derfor var personlige coaches det oplagte valg, fortæller Lars Nedergaard. Gennem løbende sparring og udviklingsopgaver har seks forskellige tilknyttede coaches kunnet skræddersy forløbene til de enkelte leders, ledelsesteams og skolers behov.

Det er en central pointe, at man ønskede, at lederne på skolerne fik coaches, som ikke selv var skolefolk.

”Idéen var at finde dygtige praksisledere uden for skoleverdenen både med baggrund i det offentlige og private. Min tese er, at det offentlige kan lære meget af ledelse i det private – og omvendt, i øvrigt”, siger Lars Nedergaard.

Et nyt blik på ledelsesopgaven

Og sådan gik det til, at det var tidligere Irma-direktør Alfreds Josefsen, der en formiddag i maj 2018 trådte ind på skoleleder Jørgen Wilms’ kontor på Holmegaardskolen nord for

Næstved. Alfred Josefsen har et imponerende ledelses-CV fra det private erhvervsliv men ingen erfaring med skoleverdenen. Og det har Jørgen Wilms faktisk oplevet som en fordel. ”Det var dejligt befriende, at han kom med nogle betragtninger, som var meget anderledes og udfordrede den måde, vi traditionelt bedriver ledelse i en politisk styret offentlig organisation. Det har ikke været et problem men en styrke, for vores sessioner handlede rigtig meget om mit personlige lederskab. Det at lede andre er forholdsvist universelt, og opgaven er i mange tilfælde den samme på tværs af sektorer. Alfred har en masse erfaringer, som jeg har kunnet overføre til min egen kontekst”, siger Jørgen Wilms.

Han står i spidsen for en stor skole med to afdelinger og et ti personer stort ledelsesteam fordelt på to afdelinger, som alle har haft deres eget forløb med en coach.

”Det, at forløbet har været skræddersyet til den enkelte leder, har gjort en helt afgørende forskel. Jeg har oplevet, at jeg i højere grad end med anden kompetenceudvikling, som jeg tidligere har fået, kan bruge det, jeg har lært, direkte i min praksis. Du kan sagtens blive klog af at læse bøger og gå på kursus, men den væsentlige forskel her var, at der kom et menneske med en kæmpe erfaring og en stor viden om ledelse ind ad døren og efter fem minutter begyndte at stille mig svære spørgsmål, der fik mig til at tænke anderledes. Han skubbede mig ud af min vante bane og min komfortzone og ind i noget, der i begyndelsen virkede underligt og svært”, forklarer Jørgen Wilms.

Mere synlig, tydelig og handlekraftig

Han har arbejdet med ændringer i sin ledelsespraksis, der både peger indad og udad. Helt konkret har han nu mere fokus på at være tydelig og kommunikere mere og følge mere op. Han skriver ledelsesdagbog for at lære af sine dilemmaer, fejl og succeser og udsender nu et ugentligt nyhedsbrev til alle ansatte hver fredag. Han har også som alle andre ledere på skolerne i Næstved forfattet sit eget ledelsesgrundlag, som er et dokument, der beskriver, hvem han er som leder, og hvad han vil. Det samme har ledelsesteamet gjort

KORT OM

Skoleledelse i Praksis - SLIP

- SLIP står for Skoleledelse i Praksis og er et ledelsesudviklingsprojekt, som Næstved Kommune har gennemført for samtlige 80 ledere samt 25 ledelsestalter på skolerne i kommunen.
- Næstveds skoler, som alle har flere afdelinger med et forskelligt antal ledere, har været med i SLIP. Både skoleledere, viceskoleledere, pædagogiske ledere, administrative ledere og ledere på fritids- og specialområdet har deltaget i projektet.
- 25 ledelsestalter fra skolerne har deltaget, for at begge parter kunne afprøve, om ledelsesvejen var den rigtige for dem. Målet var både at opbygge en kommunal ledelsesbank med nye talenter og hjælpe talenter til ledelsesjobs i andre kommuner.
- Kompetenceudviklingen tager udgangspunkt i den enkelte leders egen praksis, og hver leder har derfor haft tilknyttet sin egen coach, som har skræddersyet forløbet til den enkelte leder og skole.
- Alle deltagere har både fået individuel coaching og coaching som ledelsesteam, ligesom der har været fokus på at udvikle feedback i ledelserne og styrke dialog og erfaringsudveksling på tværs af skolerne med blandt andet jobbytteforløb.
- Initiativet er gennemført i perioden 2018-2020. A.P. Møller Fonden har bevilget 3 millioner kroner.
- Næstved Kommune har valgt at fortsætte projektet for egne midler og også brede det ud til ledere på dagtilbudsområdet.



for ledelsen kollektivt. Ledelsesgrundlaget er ikke et skuffedokument, men har været brugt til drøftelser både lederne imellem og med personalet. Og det har alt sammen rykket.

”Jeg har arbejdet systematisk med mine udfordringer. Hvis du spørger de øvrige ledere, tror jeg, at de vil sige, at jeg er blevet mere klar og tydelig i den måde, jeg bedriver ledelse på. Jeg har skruet op for kommunikationen og arbejdet med at gøre min handlekraft mere synlig og være mere tydelig i, hvad jeg står for”, siger han.

Ledeshandlinger, der har effekt

En af de øvelser, der gjorde størst indtryk på Jørgen Wilms, var, da coachen bad ham om at skrive ned, hver gang han havde foretaget en ledeshandling, som havde en effekt.

”Først tænkte jeg, at det kunne jeg da sagtens. Men jeg opdagede, at det var sværere end som så. Den øvelse gav mig et langt stærkere fokus på at være konsekvent og handlekraftig, og det havde en stor effekt”.

Måske kunne man tænke, at der var en risiko for, at skræddersyede coachingforløb kunne udvikle sig til navlepilleri hos lederne, der ikke var til gavn for udviklingen på den enkelte skole. Til det siger centerchef Lars Nedergaard uden tøven:

”Jo. Den risiko overvejede vi nøje, men vores vurdering var, at hvis nogle få deltagere havde det, så kunne vi jo tale med dem. Det skulle ikke gøres til alles problem. Og vores

erfaringer viser, at forløbene er blevet brugt, som vi ønskede”.

Lars Nedergaard oplever, at lederne på skolerne gennem SLIP-forløbet har rykket sig ledelsesmæssigt, har fået nye værktøjer, reflekterer mere og griber opgaverne an på nye måder.

”Forløbet har bidraget til, at den enkelte leder har fået motivation og benzin på tanken og haft mulighed for at udvikle sig, fordi vi har spurgt: Hvad har DU brug for at blive bedre til som leder? Og så har de arbejdet med det. Ingen har bare arbejdet med det samme som sidemanden eller naboskolen”, siger Lars Nedergaard og tilføjer:

”Det er mit klare indtryk, at SLIP-projektet har medført, at markant flere ledere i dag har fokus på elevcentreret ledelse som en daglig ledelsesopgave, og at de oplever, at de er kommet markant tættere på medarbejderne og undervisningen. Og så har forløbet også været en afklaring af de ledelsesmæssige potentialer og fremtidige karriereønsker hos vores ledelsestalenter”.

”Det at forløbet har været skræddersyet til den enkelte leder har gjort en helt afgørende forskel”.

**JØRGEN WILMS, SKOLELEDER PÅ HOLMEGAARDSKOLEN
I NÆSTVED KOMMUNE**

Bevillinger

Esbjerg Kommune

Strategisk kompetenceudvikling af skoleledere i en målstyret organisation
939.800 kr.

Herlev og Tårnby Kommune – i samarbejde med Professionshøjskolen

Dataliteracy - ledelse af læring og trivsel
2.166.000 kr.

Holbæk Kommune

Ledelse af elevers læring og trivsel i Holbæk Kommunes folkeskoler
5.000.000 kr.

KL

Faglig ledelse
3.055.000 kr.

København og Aalborg Kommune

Skoleledelsesuddannelse i samarbejde med Handelshøyskolen, BI
12.000.000 kr.

Mellervangskolen, Aalborg Kommune

Forankring af innovative teams i folkeskolen
700.000 kr.

Nyborg Kommune

Elevcentreret ledelse: Nye veje til fælles udvikling af elevernes læring
3.500.000 kr.

Næstved Kommune

Skoleledelse i praksis
3.000.000 kr.

Odense Kommune

Kvalificering af skolernes lederskab – udvikling af professionelle ledelsesfællesskaber, der fremmer læring og trivsel på folkeskolerne i Odense
5.000.000 kr.

Rebild, Hjørring og Odder Kommune

Sammenhæng i ledelseskæden – strategisk skoleudvikling
1.408.000 kr.

Ringsted Kommune

Ledelse der skaber læring – for alle. Et kompetenceudviklingsprojekt, med baggrund i elevcentreret ledelse, for alle skoleledelser og skoleledere i Ringsted
1.250.000 kr.

Ringsted Kommune

'Kompetent elevcentreret ledelse'. Et udviklings- og kompetenceudviklingsforløb for skoleledelserne i Ringsted Kommune
600.000 kr.

Roskilde Kommune

Skoleledere leder læring
1.000.000 kr.

Rudersdal, Gladsaxe og Gentofte Kommune

Alle elever skal lære at lære mere – for ledelser og ressourcepersoner
3.051.000 kr.

Skolelederforeningen

Observation, vurdering og feedback vedr. lærernes undervisningspraksis – et led i skolernes kvalitetsudvikling
2.016.050 kr.

Sorø Kommune

Udvikling af en "Elevcentreret lærings- og ledelsespraksis"
1.600.000 kr.

Varde Kommune

Skoleudvikling gennem databaseret praksis – et kompetenceudviklingsprojekt for skoleledelser i Varde Kommune
900.000 kr.

Vordingborg Kommune

Forankring i Praksis – praksisnært træningsforløb for ledere, koordinatore og vejledere
5.700.000 kr.

Aalborg Kommune

Professionel Læringsledelse
14.841.000 kr.

Skoleledelse
68 millioner kr.

19
Bevillinger

Gode læringsmiljøer og eksperimenterende undervisning

Indtil nu har opkvalificering inden for fagene, almen professionsudvikling og en gennemgående ambition om at fremme en elevcentreret samarbejdskultur klart domineret ansøgningerne til fonden. Emner som undervisningsdifferentiering, inklusion, relationskompetencer, it i undervisningen, teknologiforståelse, bevægelse og åben skole har hele tiden været en del af ansøgningsbilledet men slet ikke i samme størrelsesorden.

Der er stadig fokus på at styrke teamsamarbejdet og at fremme en elevcentreret samarbejdskultur. Vi ser også fortsat et betydeligt fokus på fagene blandt andet i den forstand, at der gennemgående er fokus på at sikre, at teamsamarbejdet resulterer i løbende forbedring af undervisningen. Men vi kan samtidig registrere

en forskydning i en retning, hvor det eksisterende teamsamarbejde i stedet ses som en ressource, der kan bruges aktivt som ramme om og motor for et yderligere udviklingsarbejde.

Vi kan samtidig registrere, at bestemte problemstillinger og ambitioner nu fylder mere end tidligere. Det drejer sig især om udvikling af inkluderende læringsmiljøer, hvor alle elever lærer og trives, og udvikling af undersøgende og eksperimenterende undervisning.

I det følgende kan du læse om tre meget forskellige initiativer, der på hver deres måde har til formål at udvikle undervisningen, så den bliver mere varieret, mere inkluderende og mere undersøgende og eksperimenterende.

Gode læringsmiljøer og eksperimenterende undervisning 3 nedslag

Børn, der bruger teknologierne bevidst og kritisk

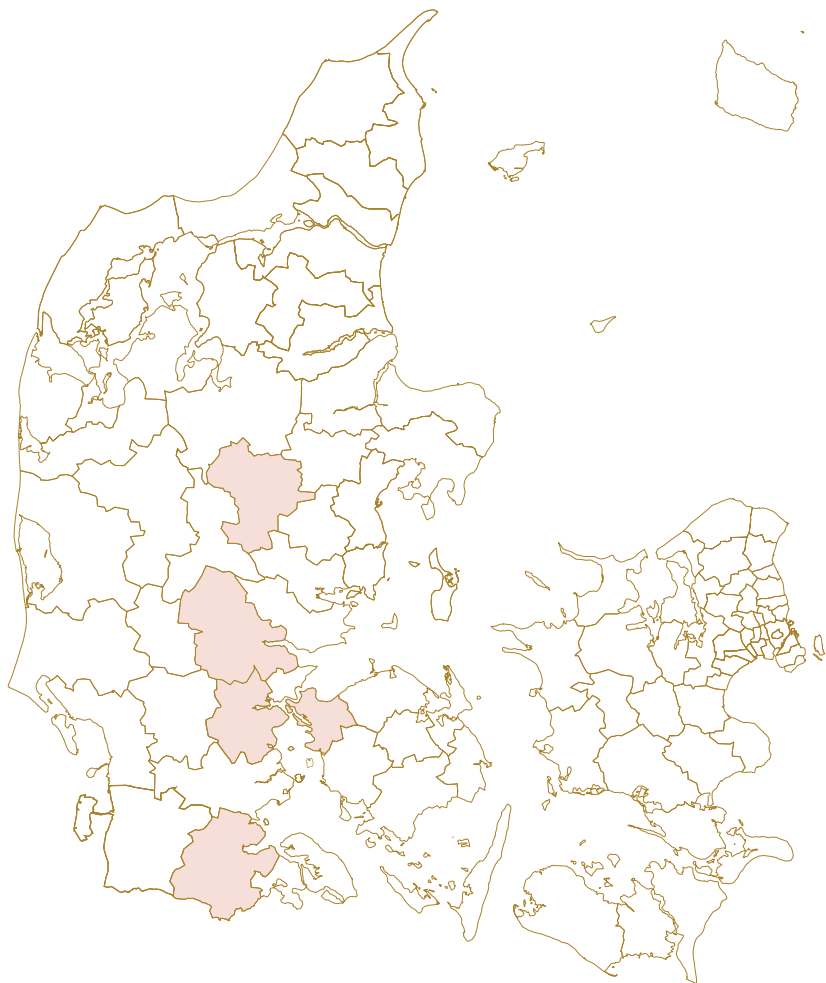
Vejle, Middelfart, Kolding
og Silkeborg Kommune

Når skolen er nysgerrig, bliver børnene det også

Aabenraa Kommune

Let adgang til sparring helt tæt på børnene

Silkeborg Kommune



Børn, der bruger teknologierne bevidst og kritisk

I FabLab eksperimenterer børn og deres lærere med digital teknologi. Men FabLab handler om meget mere end digitale dimser. Det handler om en eksperimenterende og undersøgende tilgang og om at finde nye løsninger.

FIND INSPIRATION

Her kan du læse mere om FabLab og det materiale som bliver udviklet som led i initiativet:



Børn er omgivet af digitale devices og teknologi, men et barn, der sidder og trykker på en iPad, er ikke nødvendigvis særligt digitalt kompetent. Dét er barnet til gengæld, hvis han eller hun kan forholde sig kritisk til teknologien og dét, den gør ved os, og bruge teknologien til at skabe noget nyt.

Og det er lige præcis det, som eleverne i kommunerne Vejle, Middelfart, Kolding og Silkeborg gør via projektet FabLab@SCHOOLdk.


”Mange af os er passive forbrugere af digital teknologi. Vi er dybt afhængige af teknologier for eksempel i vores telefoner, men mange ved ikke rigtig, hvad der ligger bag. I dag er teknologien så nem at bruge, at både en 84-årig og en 4-årig kan installere et program ved at klikke på en knap. Men de ved til gengæld ikke nødvendigvis, hvad de siger ja eller nej til, og pludselig har de måske installeret en app på deres mobil og opdager, at ’hov, jeg bliver jo overvåget’. Det vil vi gerne lave om på i FabLab@SCHOOLdk, så børn og unge bliver bevidste om teknologierne, udvikler en

øget forståelse for, hvordan de fungerer, og får handlemuligheder til selv at skabe noget og ændre verden ved hjælp af teknologier”, forklarer Hanne Voldborg Andersen, som er national koordinator for FabLab@SCHOOLdk.

Eksperiment med teknologi

Idéen er altså, at når børn lærer teknologierne at kende i dybden, kan de bruge dem til selv at skabe noget – i stedet for at være passive forbrugere.

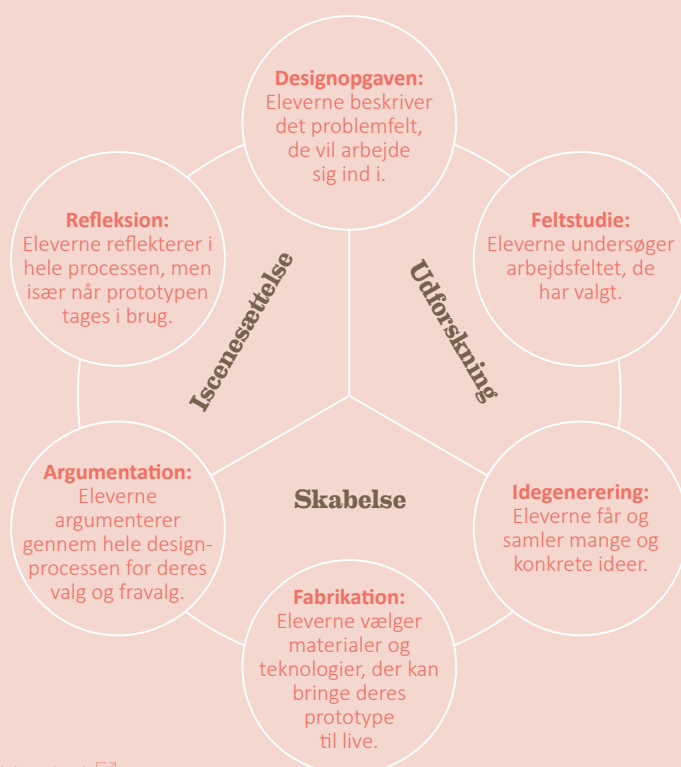
FabLab er en forkortelse for fabrikationslaboratorium, og det er både en måde at arbejde på og en række fysiske værksteder centralt i de fire kommuner – og på de deltagende skoler. På de forskellige FabLabs er der for eksempel 3D-printere, laserskærere, digitale brodermaskiner, folieskærere og en række andre både analoge og digitale redskaber, som eleverne kan skabe forskellige fysiske produkter med på baggrund af digitale input. Eleverne kan også programmere og kode micro-controllere, som kan bruges til alt fra at få en diode til at lyse til at lave sin egen vejrstation.



"Børn og unge bliver bevidste om teknologierne, udvikler en øget forståelse for, hvordan de fungerer, og får handlemuligheder til selv at skabe noget og ændre verden ved hjælp af teknologier".

HANNE VOLDBORG ANDERSEN,
NATIONAL KOORDINATOR FOR FABLAB@SCHOOLDK

DESIGNCIRKLEN



FabLab-elever vandt innovationspris

Tre elever fra Vejle vandt innovationsprisen ved den landsdækkende elevkonkurrence 'DM i digitale skills' i 2018. Her konkurrerer elever i 6. og 7. klasse fra hele Danmark om at løse store og små problemer fra den virkelige verden ved hjælp af teknologi.

Eleverne vandt innovationsprisen med projektet 'Shit Happens'. Udgangspunktet for projektet er, at der hvert år dør millioner af mennesker i udviklingslande som følge af kolibakterier i bade- og drikkevand. De tre piger har opfundet en bionedbrydelig pose, som kan bruges ved toiletbesøg. I posen er frø og gødning, så når man efterlader posen i naturen, kan der vokse et nyt træ op, og kolibakterierne bliver brugt nyttigt.

Fundamentet i FabLab@SCHOOLdk er kompetenceudvikling af lærere, pædagoger og skoleledere på en lang række af de fire kommuners skoler. Uddannelsen til FabLab-pioner er toårig og veksler mellem uddannelse i kommunernes centrale Fablabs og undervisningsforløb med elever og kolleger i praksis på skolerne.

Ud over faggrænserne

På Trekløverskolen i Silkeborg Kommune finder vi Christian Rodbjerg Jensen, der er en af de 52 lærere og pædagoger, som via et tidligere FabLab-projekt fra 2015 til 2018 er blevet uddannet til FabLab-pioner. Han underviser selv primært i udkolingen, og så hjælper han sammen med skolens anden FabLab-pioner kolleger på alle årgange med at udvikle og organisere undervisningsforløb med udgangspunkt i designtænkning, teknologi og fabrikation.

Skolens vision er, at alle elever på alle årgange kommer igennem mindst ét FabLab-forløb hvert skoleår. Samtlige klasser har tværfag 4-6 timer ugentligt. Her kan lærerne arbejde på tværs af fag, og her er metoderne og tilgangen fra FabLab gode.

"Man får mulighed for at arbejde med nogle ting, som man ikke kan arbejde systematisk med i de enkelte afgrænsede fag. Det er vigtigt, at de unge mennesker lærer den tankegang, der bevæger sig ud over faggrænserne", forklarer Christian Rodbjerg Jensen.

Elever programmerer læsemonstre

I skolens 5. klasser har de arbejdet med at udvikle deres egne læsemonstre, hvor de skulle bygge en bamse om og programmere den. Idéen var flersidig: Børnene skulle prøve kræfter med at programmere microbits, de skulle arbejde kreativt med et monstertema, fordi det var op til halloween, og de skulle skabe noget, der kunne støtte dem selv i at læse 20 minutter dagligt.

"Børnene skulle programmere bamsen til at hjælpe dem selv i læseprocessen, så de kunne have den ved siden af sig, og den kunne give tegn, når de havde læst i 20 minutter. Hvordan den skulle give tegn, skulle børnene selv udvikle", forklarer Christian Rodbjerg Jensen.

Så eleverne arbejdede både med at programmere bevægelsessensorer, dioder, der kan lyse, og små lydenheder, der kan få bamsen til at sige forskellige lyde.

De nyttige omveje

En helt central del af arbejdet i FabLab@SCHOOLdk er designprocesmodellen – i daglig tale designcirklen (se illustration). Her løser eleverne en designudfordring gennem seks forskellige faser – fra feltstudier og idéudvikling til fremstilling af en prototype. Undervejs argumenterer eleverne for deres til- og fravalg i designprocessen og reflekterer over løsningens kvalitet og deres egen læreproces.

"Netop den proces er en af grundpillerne i netop vores FabLab-arbejde", forklarer national koordinator Hanne Voldborg Andersen.

"Det tager tid at arbejde sig gennem alle faserne og ikke bare at gå direkte til det første og bedste svar. Men vi tror, at eleverne med de her grundredskaber i bagagen kan undersøge og løse alle mulige andre udfordringer, de bliver stillet over for", siger hun.

Vent lidt med løsningen

Designprocessen er den samme, uanset om man går i 2. klasse eller 9. klasse, men hvor læreren har en mere guidende rolle i indskolingen, skrues der op for selvstændigheden i de større klasser.

Sådan var det også for eleverne, der arbejdede med læsemonstrene. De begyndte med at lave feltstudier og researchede på, hvad et monster er for noget.

"Det med at skaffe sig viden er en vigtig del af designprocessen. Mange elever har vænnet sig til at finde en løsning på en opgave så hurtigt som muligt, så de kan komme videre til næste opgave. Her skal man udforske, undersøge og bruge sin viden aktivt til at finde forskellige bud på løsninger i stedet for blindt at acceptere sin første løsning", forklarer Christian Rodbjerg Jensen.

Så det handler ikke bare om at programmere eller kunne betjene en 3D-printer. Det handler om at kunne forholde sig kritisk og have nogle redskaber, man kan plukke i senere.

”Vi vil gerne have, at eleverne udvikler en værktøjskasse til, hvordan man kan arbejde med komplekse problemstillinger, som de kan trække på senere. For det er mange gange i løbet af deres uddannelses- og arbejdsliv, hvor de kommer til at have brug for det”, siger han.

Eleverne kan synes, det er hårdt

Det kan være fantastisk men også uvant og frustrerende at arbejde på den måde for eleverne. Sidste år havde Christian Rodbjerg Jensen en 9. klasse, som gennem flere forløb arbejdede med designtænkning og programmering.

”Det var ikke alle, der syntes, det var fedt. Mange synes, det er frustrerende at være i den proces, hvor de ikke bare bliver bekræftet i, at svaret er rigtigt eller forkert, når de spørger”, forklarer han.

Men det er en del af øvelsen: At eleverne undersøger et felt og på den baggrund selv laver valg og fravalg og argumenterer for dem. ”I designprocesser handler det også om at have vedholdenhed i en proces, hvor man ikke lige kan se målet, og hvor der ikke nødvendigvis er en rigtig måde at gøre det på eller et rigtigt facit”, siger Christian Rodbjerg Jensen.

Og det endte godt med klassen, som stille og roligt fik øjnene op for, at designprocesser også er en mulighed for at udforske nogle ting og træde ud af sin komfortzone.

”Da vi kom til projektopgaven og prøverne i slutningen af 9. klasse, var det tydeligt, at eleverne brugte de redskaber til at lave problemformulering og generere idéer. Det var mega-fedt at se”, siger Christian Rodbjerg Jensen.

Det bliver jo også hverdag

Men kan den eksperimenterende undervisning, der bygger på designtænkning og digitale teknologier, så ikke afløse den mere klassiske undervisning? Nej, mener Christian Rodbjerg Jensen.

”Den ene type undervisning kan ikke stå uden anden. Vi har brug for begge tilgange, for eleverne er bedst stillet, hvis vi arbejder på begge måder”, siger han og tilføjer:

”Mange siger, at eleverne bliver mere motiverede af at arbejde med teknologier. Og det er til dels rigtigt – i begyndelsen. Men det bliver jo også hverdag at programmere, og det kan være svært og hårdt. Så det at arbejde med teknologi er ikke nødvendigvis motiverende i sig selv. Men jeg er ikke i tvivl om, at det giver noget: Eleverne er klædt bedre på til det, de skal videre ud til efter skolen. De kan forholde sig kritisk til teknologi og bruge det, de har lært, til at indgå i og forandre samfundet”.

”Det er vigtigt, at de unge mennesker lærer den tankegang, der bevæger sig ud over faggrænserne”.

CHRISTIAN RODBJERG JENSEN,
LÆRER PÅ TREKLØVERSKOLEN I SILKEBORG KOMMUNE

KORT OM

Teknologiforståelse gennem design og fabrikation

- FabLab@SCHOOLdk er et samarbejde mellem kommunerne Vejle, Middelfart, Kolding og Silkeborg.
- Målet er at styrke børns teknologiforståelse, ved at de arbejder med designprocesser og fabrikation i skolen.
- Som led i initiativet uddannes 180 FabLab-pionerer. Pionererne tilegner sig viden om teknologi, digitale færdigheder og didaktiske kompetencer i designbaseret undervisning, som de skal anvende sammen med kolleger fra egen skole i nye undervisningsforløb.
- Uddannelsen til FabLab-pioner varer to år og foregår både i kommunernes centrale FabLabs og på enkelte skoler.
- Initiativet gennemføres i perioden 2019-2024. A.P. Møller Fonden har bevilget 21.9 millioner kroner.



"Vi gør det, fordi vi kan se, at det udvikler både vores elever, vores lærere, vores undervisning og læreruddannelsen, hvor vi jo henter mange af vores kommende lærere. Det er kompetenceudvikling med den største effekt".

CHRISS MAILANDT-POULSEN, DIREKTØR FOR BØRN & KULTUR I AABENRAA KOMMUNE

Når skolen er nysgerrig, bliver børnene det også

Børn skal have bedre muligheder for at være nysgerrige og eksperimentere i skolen, mener man i Aabenraa Kommune. Derfor skrues man op for et tæt samarbejde mellem lærere, skoleledere, forskere samt undervisere og studerende fra læreruddannelsen.

Hvad kommer der ud af det, når lærere, skoleledere, skoleforskere, lærerstuderende og undervisere på læreruddannelsen sætter sig sammen og udvikler undervisning? Lidt af et festfyrværkeri, er erfaringerne fra UC SYD og Lyreskovskolen i Aabenraa Kommune, som de sidste fire år har arbejdet sammen om det, de kalder Universitetsskolen. Det er der kommet så meget godt ud af, at Aabenraa Kommune nu med støtte fra A.P. Møller Fonden breder idéen ud til alle kommunens 19 folkeskoler.

”Vi gør det, fordi vi kan se, at det udvikler både vores elever, vores lærere, vores undervisning og læreruddannelsen, hvor vi jo henter mange af vores kommende lærere. Det er kompetenceudvikling med den største effekt”, siger Chriss Mailandt-Poulsen, der er direktør for Børn & Kultur i Aabenraa Kommune.

Hvad skal fremtidens menneske?

Baggrunden for, at kommunen satser stort på samarbejdet, er, at man ønsker, at børnene lærer at arbejde undersøgende og eksperimenterende. Eleverne skal have det, som

Chriss Mailandt-Poulsen kalder KAKSIEK. Den ikke så mundrette forkortelse dækker over forbogstaverne til syv kompetencer, som børn får brug for i fremtiden: De skal kunne være 1. kritiske, 2. analytiske, 3. kommunikerende, 4. samarbejdende, 5. innovative, 6. eksperimenterende og 7. kreative. Det er det, som også bliver kaldt det 21. århundredes kompetencer, og som er koblet tæt til både digitale kompetencer og personlige kompetencer.

”Det handler ikke kun om digitale devices, det handler mest om mennesker. Og hvis vi gerne vil styrke de her kompetencer hos eleverne, så må vi styrke det eksperimenterende og undersøgende – på alle niveauer på skolerne. Generelt set har vi virkelig dygtige lærere, men vi vil gerne skrue op for det eksperimenterende og undersøgende. Vi mener, at det her samarbejde kan være med til at udvikle skolen og opkvalificere både vores nuværende lærere på skolerne og vores kommende lærere fra læreruddannelsen. Og det betyder så i sidste ende, at vores elever bliver mere kaksiek”, siger Chriss Mailandt-Poulsen.

"Den allerstørste ændring er, at kolleger er blevet nysgerrige på hinandens måde at undervise på og bruger tid på at lave undervisningsforløb sammen og være med i hinandens undervisning. Det giver enormt meget, og jeg kan se, at det hæver niveauet hos mine lærere".

JON VENZEL SØNDERBY, SKOLELEDER PÅ LYRESKOVSKOLEN I AABENRAA KOMMUNE

Livlig trafik mellem front og forskning

Men hvad dækker begrebet Universitetsskolen egentlig over? Dybest set handler det om at skabe en tæt kobling mellem lærerne på skolerne, læreruddannelsens undervisere og studerende og de forskere, der forsker i skolen, fortæller projektleder og forsker Dorthe Carlsen fra UC SYD. Forbilledet stammer fra skoleforskere i Norge, som har lånt tanken fra universitetshospitalet i Trondheim. Forestil dig en treetagers bygning: Her arbejder forskere og læger på én etage, de lægestuderende bliver undervist på en anden etage, og lægerne behandler patienter på en tredje etage. Og vigtigst af alt: Trafikken mellem de tre etager er livlig, for forskernes forskning tager jo udgangspunkt i patienterne og lægernes praksis og viden om patienterne.

Præcis den samme øvelse ønsker man at lave med Universitetsskolen, hvor man binder lærernes didaktiske arbejde med eleverne i klasserummene tæt sammen med forskernes forskning og undervisningen på læreruddannelsen. Og erfaringerne med det er stærkt positive, lyder det fra alle parter. Jon Venzel Sønderby, som er skoleleder på Lyreskovskolen, der har været en del af Universitetsskolen i fire år, siger:

"Der er en accept af, at alle kommer med forskellige indgangsvinkler. Forskeren sidder ikke og er den klogeste, for hun har jo også brug for at vide, hvad der virker i praksis. Vi

mødes ligeværdigt, og der er ingen, der sidder og spiller overdommer".

Eleverne eksperimenterer

I Aabenraa forsøger man at gøre det konkret og jordnært. Det betyder forenklet sagt, at både elever og lærere arbejder undersøgende og eksperimenterende: At man arbejder for, at eleverne gør sig selvstændige erkendelser og kan handle på baggrund af dem, at fagene peger ud over skolen, at eleverne selv er med også i planlægningen af undervisningen, og at der er fokus på de sociale og anerkendende relationer mellem eleverne og mellem lærere og elever.

Et af elementerne handler om at give eleverne mere indflydelse og gøre dem mere motiverede for undervisningen og gøre dem opmærksomme på deres egen rolle i forhold til at gå i skole, fortæller skoleleder Jon Venzel Sønderby:

"Det er ikke raketvidenskab, men det er en tankegang og en kultur. Der er selvfølgelig stor forskel på, hvordan idéerne kommer til udtryk i 0. klasse og i 9. klasse, og det finder vi vej i. Men fælles for alle klassetrin er, at vi prøver at påvirke eleverne til at blive mere undersøgende. Vi har et stort fokus på processen, hvor der foregår læring. Og netop motivation er afgørende for god indlæring", siger han.

Nogle gange handler det bare om at gøre tingene i en anden rækkefølge. Han fortæller



om en fysiktime i udskolingen, hvor eleverne skulle lære om svagstrøm.

”Normalt ville man præsentere noget teori og derefter sætte eleverne i gang med at lave forsøg. Denne her lærer gjorde det anderledes”, fortæller Jon Venzel Sønderby.

Læreren udleverede ledninger, små elpærer, dioder og en strømforsyning, som han ganske kort introducerede. Og så bad han eleverne om at eksperimentere og beskrive, hvad de gjorde.

”Det gjorde dem nysgerrige på, hvad der for eksempel skete, når de forbandt den røde ledning med pæren. Meningen var ikke at få eleverne til at lave en bestemt forbindelse, men at udfordre dem til at udforske, hvordan det fungerer med strøm. Målet er ikke at få de rigtige resultater men en undersøgende proces. Og så samlede de jo op bagefter på teorien”, forklarer Jon Venzel Sønderby.

Gør det, du er bedst til

Og netop det undersøgende og eksperimenterende kendetegner også samarbejdet mellem skolen og UC SYD.

”Vi kan ikke forestille os at udvikle en skole, der i højere grad er eksperimenterende og undersøgende, hvis ikke vi selv arbejder undersøgende og eksperimenterende”, siger Dorthe Carlsen.

Men hvordan kan lærere på en folkeskole konkret udvikle deres undervisning sammen med undervisere og studerende fra læreruddannelsen og en gruppe forskere? Det kan de først og fremmest ved at mødes og gå i dialog om fag. Og ved at forskere og undervisere fra læreruddannelsen kommer og observerer undervisning og får indsigt i praksis. Og ved at lærerne afprøver de teorier i praksis, som forskerne kommer med.

Ny viden og her-og-nu-greb i klassen

Et eksempel på et emne, man er gået tæt på sammen, er mundtlighed i dansk. I danskfaget er der meget fokus på at læse og skrive, og af og til bliver den mundtlige dimension glemt

lidt eller overladt til eleverne selv i gruppearbejde, fortæller Dorthe Carlsen:

”Mundtligheden er vigtig. At gå i dialog med andre er grundlæggende for at være menneske og agere i samfundet, og det er gennem samtaler, at vi finder ud af, hvem vi selv er, og udvikler os som personer. Alligevel kunne vi se, at mundtlighed i dansk i folkeskolen er underbelyst forskningsmæssigt, og at de lærerudbydere, der er, ikke leverer meget støtte til lærerne”, forklarer Dorthe Carlsen.

Så både på skolen og på UC SYD ville man gerne udvikle mundtligheden: Lærerne i skolen ville gerne finde nye didaktiske greb i klassen til at understøtte klassesamtaler, så flere deltog. For forskerne var det interessant at udvikle ny viden om emnet. Og læreruddannelsen ville gerne udvikle nye materialer til de lærerstuderende.

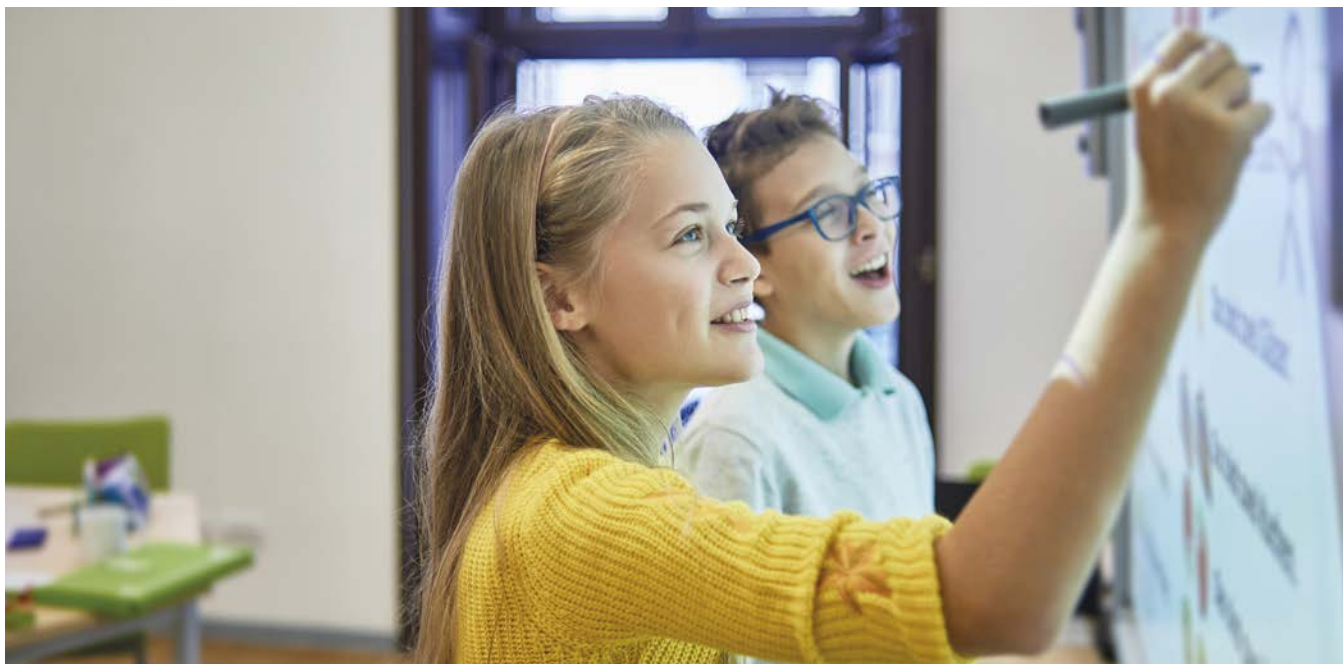
Så alle parter begyndte med at observere lærernes undervisning for at undersøge, hvad der egentlig skete med mundtligheden i klassen. Sideløbende læste man sammen tre forskellige tekster med perspektiver på mundtlighed og diskuterede dem i fællesskab – og derefter gjorde hver gruppe af fagpersoner det, de er gode til:

”Som forsker har man længere lys på, mens lærerne hurtigt kan lave ændringer i praksis. Lærerne blev for eksempel optaget af, hvordan de kunne organisere klasserummet anderledes og sætte stolene i en rundkreds og spørge på nye måder. På den baggrund udviklede vi som forskere et bud på nogle generelle principper for en dialogisk frem for en lærerstyret tilgang. Og dem kunne lærerne så igen omsætte og afprøve”, fortæller Dorthe Carlsen.

Efterfølgende har forskerne så været ude i klasserummene og se, hvad der sker, når de nye greb bliver taget i brug.

Tæt på læreruddannelsen

Den tætte forbindelse, der bliver skabt mellem undervisningen på skolerne og læreruddannelsen, gør en stor forskel, påpeger både skoleleder, skoledirektør og projektleder:



”På læreruddannelsen taler man ofte på et abstrakt plan og oversætter teorien til nogle semipraktiske eksempler. Når studerende og undervisere fra læreruddannelsen er med ude og observere praksis, får de i endnu højere grad blik for den kompleksitet, der er i et klasseværelse. På den måde kan man i højere grad tage udgangspunkt i praksis og udfordre undervisningen – og lade undervisningen udfordre teorien”, forklarer Dorthe Carlsen.

Lærerne fra Lyreskovskolen har for eksempel også i flere omgange været på læreruddannelsen og undervise de lærerstuderende og været vejledere på nogle af de lærerstuderendes minibachelorprojekter. Også det har været en succes, og på Lyreskovskolen er effekten af samarbejdet tydelig.

”Den allerstørste ændring er, at kolleger er blevet nysgerrige på hinandens måde at undervise på og bruger tid på at lave undervisningsforløb sammen og være med i hinandens undervisning. Det giver enormt meget, og jeg kan se, at det hæver niveauet hos mine lærere. Når jeg sammenligner den efteruddannelse, man ellers kan sende lærere på, så er det peanuts, hvad de kurser kan bidrage med i forhold til det her”, siger Jon Venzel Sønderby.

"Som forsker har man længere lys på, mens lærerne hurtigt kan lave ændringer i praksis".

DORTHE CARLSEN, PROJEKTLEDER PÅ UC SYD

KORT OM

Universitetsskolen

- Universitetsskolen er et partnerskab mellem Aabenraa Kommune og UC SYD.
- Kommunen ønsker at udvikle en dannende, undersøgende og eksperimenterende undervisning på kommunens skoler. Ambitionen er, at det skal gælde alle fag og på alle klassetrin i hele kommunens skolevæsen.
- Universitetsskolen er et nyt format i læreruddannelsen og forskningen på UC SYD, der giver de lærerstuderende et studie med både mere forskning og mere praksis. Forskere og lærerne på læreruddannelsen og de lærerstuderende får på den måde en tættere relation til folkeskolens undervisning.
- Initiativet gennemføres i perioden 2020-2022. A.P. Møller Fonden har bevilget 9.4 millioner kroner.



"Det er ikke alle børn, der trives godt nok i de læringsmiljøer, som skolerne tilbyder".

THOMAS BORN SMIDT, SKOLECHEF I SILKEBORG KOMMUNE

Let adgang til sparring helt tæt på børnene

I Silkeborg sættes vejledere, psykologer og læringskonsulenter i spil tæt på lærernes og pædagogernes hverdag med børnene. Thomas Born Smidt, der er skolechef i Silkeborg Kommune, fortæller hvorfor og hvordan.

Det kan være svært for selv de dygtigste lærere og pædagoger at gennemføre undervisning, som tager hensyn til alle de behov, der er hos eleverne i en folkeskole anno 2020. I Silkeborg Kommune har man netop taget hul på det treårige initiativ 'Udvikling af gode læringsmiljøer'.

"Det er ikke alle børn, der trives godt nok i de læringsmiljøer, som skolerne tilbyder. Mange af vores pædagogiske medarbejdere oplever, at et stigende antal børn i skolen har brug for at blive mødt på en måde i hele eller dele af deres skoleliv, som folkeskolen ikke er rustet til endnu", siger skolechef Thomas Born Smidt, der står i spidsen for de cirka 11.000 børn og 1.700 medarbejdere i Silkeborg Kommunes skolevæsen.

Alle børn har en svær periode

Han understreger, at det ikke kun handler om børn med diagnoser eller svære problemer. "Næsten alle børn har en periode i deres liv,

hvor de synes, det er svært at gå i skole. Det kan være på grund af det faglige eller det sociale, men det kan også være, fordi deres forældre er ved at blive skilt, de har mistet et familiemedlem, eller fordi udviklingsspringet fra barn til ung er stort. Helt naturlige omstændigheder. For nogle børn er det forbigående udfordringer, og for andre er det mere blivende", siger Thomas Born Smidt.

Og netop dét er udgangspunktet for 'Udvikling af gode læringsmiljøer'.

"Vi skal skabe læringsmiljøer, som kan rumme det her. Vi skal have genskabt en folkeskole, som kan rumme forskellighed og diversitet. Og vi skal have medarbejdere, som kan møde børnene, hvor de er, og det kræver blandt andet, at medarbejderne har et kompetent system af ressourcepersoner, vejledere og ledere omkring sig".

Ressourcepersoner har nøglen

Derfor får ressourcepersonerne en nøglerol-

le i indsatsen i Silkeborg. Det gælder både skolernes egne ressourcepersoner med faglige og trivselsmæssige vejledere, men også de kommunale supportfunktioner som for eksempel PPR-psykologer, talepædagoger og læringskonsulenter, der for eksempel har specialviden om blandt andet autisme, ADHD eller angst.

”Faglige specialister har en dyb specialpædagogisk viden. Men det er ikke nok at have en viden: Man er også nødt til at kunne formidle den og omsætte den til det miljø, som medarbejderen og børnene står i hver dag. Så det er ikke nok at sige: ’Prøv at læse den her bog’. Du skal kunne overføre din viden til handling hos den medarbejder, der er tæt på barnet, ellers er din ekspertviden ikke til meget hjælp”, forklarer Thomas Born Smidt.

Og det skal initiativet – blandt andet gennem nye organiseringsformer, workshops og vejledningsforløb – bane vej for.

”Det særlige ved vores nye indsats er, at vi sætter ind på alle niveauer samtidig for at få skabt effekter, der forstærker hinanden”, siger Thomas Born Smidt.

Slut med, at psykologen er sidste udvej

Dermed kommer indsatsen til at rykke ved nogle fastlåste arbejdsopgaver og arbejdsdelinger mellem for eksempel skoler og kommunens supportfunktioner, herunder PPR. Traditionelt set bliver en skolepsykolog eller en læringskonsulent meget sjældent involveret, hvis der er ”hverdagsudfordringer” med nogle børn i en klasse. Med indsatsen ønsker Silkeborg, at support- og ressourcepersoner skal inddrages langt tidligere.

”Der kan være en tendens til, at man først går til PPR, når man har prøvet alt andet. Vi har en ambition om, at lærere og pædagoger får mulighed for at tage fat i ressourcepersonerne langt tidligere. For måske kan det hjælpe, at læringskonsulenten eller psykologen kommer med ud i klassen og observerer, er med på et teammøde eller deltager i en snak med forældrene, inden situationen eskalerer”, siger Thomas Born Smidt.

Den tankegang er et lille opgør med, hvordan supporten ellers fungerer.

”Det er en ny måde at arbejde på. Vi ønsker, at ressourcepersonerne bliver langt mere tilgængelige for skolerne, og at mere af deres arbejdstid er på skolen, så de er en naturlig del af skolens hverdag, og man kan få lettere adgang til hurtig sparring”.

Hjælp til medarbejderne, når kravene stiger

Det kan der nemlig være brug for, for krav og forventninger til lærere og pædagoger i skolen stiger. De skal ikke blot sørge for elevernes trivsel og faglige udvikling. De bliver som medarbejdere også målt og vejret gennem elevernes nationale tests og trivselsundersøgelser. Og midt i det er der forventninger fra forældre om, at medarbejderne har en dyb specialpædagogisk viden, så hvert enkelt barn kan blive mødt på en måde, der passer til lige præcis ham eller hende.

KORT OM

Udvikling af gode læringsmiljøer

- Silkeborg Kommune er i sommeren 2020 gået i gang med indsatsen ’Udvikling af gode læringsmiljøer gennem kollaborativ professionalisme’.
- Gennem blandt andet målrettede kurser, workshops og ikke mindst masser af vejledning får pædagogiske medarbejdere og skolens ledelser flere redskaber til at skabe læringsmiljøer, hvor alle elever kan lære og trives.
- Formålet med initiativet er kort fortalt at
 - styrke de pædagogiske medarbejders kompetencer, så de i samarbejde med deres kolleger kan planlægge, gennemføre og evaluere god undervisning og dermed skabe læringsmuligheder for alle elever.
 - sætte både skolernes interne ressourcepersoner og de kommunale supportfunktioner mere i spil tættere på praksis på den enkelte skole.
 - understøtte den fortsatte udvikling af professionelle læringsfællesskaber.
- Ambitionen er, at pædagogiske medarbejdere og ledelser i højere grad skal opleve, at de er kompetente i deres profession og måde at udføre opgaverne på.
- En væsentlig del af initiativet er at understøtte de interne ressourcepersoner på skolerne og at udvikle de kommunale supportfunktioner – såsom psykologer, pædagogiske konsulenter, talepædagoger, fysioterapeuter – så de har både viden, færdigheder og mindset til at arbejde endnu tættere på praksis sammen med skolernes pædagogiske medarbejdere og ledelse.
- Initiativet er gennemført i perioden 2020-2022. A.P. Møller Fonden har bevilget 6.4 millioner kroner.



”Der er stigende krav til, hvad man som fagprofessionel skal vide. I dag har forældre en naturlig og berettiget forventning om, hvad man som medarbejder ved om mange forskellige slags børn, og hvordan de skal mødes, og hvordan man skaber gode læringsmiljøer for lige præcis dem. Forventningspresset til, hvad skolen skal levere, er blevet mere tydeligt og udtalt”, forklarer han.

Meget af den viden, som lærerne skal bruge, har før kun ligget hos fagfolk i det specialpædagogiske system. Og det er lige dét, Silkeborg håber at ændre: Der skal være et større overløb af viden, metoder, redskaber og sparring fra skolernes og kommunens ressourcpersoner til de lærere og pædagoger, der er sammen med børnene hver dag.

"Faglige specialister har en dyb specialpædagogisk viden. Men det er ikke nok at have en viden: Man er også nødt til at kunne formidle den og omsætte den til det miljø, som medarbejderen og børnene står i hver dag".

THOMAS BORN SMIDT, SKOLECHEF I SILKEBORG KOMMUNE

Vurderingsudvalget

Vurderingsudvalget

Alle ansøgninger behandles af et vurderingsudvalg, som består af personer med relevante kompetencer i forhold til folkeskoleområdet.

Det er udvalgets opgave at vurdere ansøgningerne og bevilge støtte til de projekter, som vurderes at kunne gøre en forskel i folkeskolen. I tilfælde af bevillinger på mere end 5 mio. kr. træffer fondens bestyrelse beslutning efter indstilling fra vurderingsudvalget.

Udvalget mødes jævnligt for at behandle ansøgninger, få faglige input og diskutere aktuelle udfordringer i folkeskolen. Dets medlemmer indgår desuden i den løbende opfølgning på støttede indsatser.



PER B. CHRISTENSEN

Tidl. børne- og kulturdirektør

Har mangeårig erfaring med skoleledelse på kommunalt niveau og er en aktiv skribent og oplægsholder om temaer som folkeskole, uddannelse, kultur og ledelse. Per B. Christensen arbejder for, at folkeskolen skal være mere åben for nye idéer, og for at lærings- og udviklingsprocesser kan bakkes op af dygtige ledere på skolerne og i kommunerne. Var i perioden 2018-2019 formand for lærerkommissionen. I 2013 blev han formand for Akkrediteringsrådet for de videregående uddannelser og er desuden tidligere formand for Børne- og Kulturchefforeningen og for det udvalg, der barslede med forslag til en ny læreruddannelse i 2012. Per B. Christensen er uddannet lærer. Han har været direktør på børne- og kulturområdet i Næstved Kommune i næsten 20 år, og beskæftiger sig forsat indgående med skoleledelse, skoleudvikling og lærernes grund-, efter- og videreuddannelse i forskellige sammenhænge.



SINE TJERRILD BRUHN

Læringskonsulent

Er optaget af, hvordan den viden, der allerede er på skolerne, kan omsættes til gavn for elevernes læring. Hun arbejder engageret for at skabe en observations- og sparringskultur, hvor læreren og teamet reflekterer over egen praksis og finder nye løsninger med eleven i fokus. Dette med de faglige vejledere og ressourcepersoner i en aktiv rolle. Sine Tjerrild Bruhn er uddannet lærer og læsevejleder. Efter i en årrække at have arbejdet på Brønshøj Skole blandt andet som lærer i udskolingen, vejleder og koordinator af skolens ressourcecenter, har Sine siden sommeren 2016 arbejdet som praksisnær konsulent i Københavns Kommune. Her arbejder hun med teamudvikling, synlig læring, vejlederrollen og vejledningskultur på andre københavnske folkeskoler.



THOMAS NORDAHL

Professor

Er ophavsmand til den pædagogiske analysemodel LP-modellen. Thomas Nordahl er norsk forsker i pædagogik og har gennem sin forskerkarriere særligt beskæftiget sig med læringsmiljøer, klasseledelse og undervisningsdifferentiering. I hjemlandet Norge har han som faglig ekspert blandt andet været involveret i evalueringer af den nye norske læreruddannelse og den norske skolereform 'Kunnskapsløftet'. Thomas Nordahl er oprindeligt uddannet lærer og har en embedseksamen og en ph.d.-grad i pædagogik. Han er i dag professor og centerleder på Senter for praksisrettet uddanningsforskning ved Høgskolen i Hedmark.



JESPER STRANDSKOV

Professor

Brænder for uddannelsesinnovation og er stærkt optaget af, hvordan it-understøttet undervisning samt innovative og aktiverende læreprocesser kan øge læringsudbyttet hos elever og studerende. Som universitetsdekan, programdirektør og studieleder har han mangeårig erfaring med uddannelsesinnovation og -ledelse samt kvalitetssikring og akkreditering af uddannelser. Han har stået i spidsen for en række kompetenceudviklingsprojekter inden for læring og pædagogik og har særlige kompetencer i ledelses- og organisationsudvikling af videns- og uddannelsesinstitutioner. Jesper Strandskov er professor, dr.merc. ved Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet.



KATJA MUNCH THORSEN

Uddannelsesdirektør

Har gennem 20 år arbejdet med folkeskolen bl.a. som vicedirektør med ansvar for grundskoleområdet hos Danmarks Evalueringsinstitut (EVA), og som vicedirektør med ansvar for læreruddannelse og videreuddannelse på Professionshøjskolen UCC. Katja Much Thorsen har et indgående kendskab til folkeskolen, og hun har igennem mange år holdt oplæg og skrevet artikler om skoleudvikling og ledelse. Hun er især optaget af, hvordan kommuner og skoler omsætter eksisterende viden om elevers læring, trivsel og udvikling i deres arbejde med skoleudvikling. Katja er uddannet cand.scient.soc. og har siden sommeren 2018 arbejdet som uddannelsesdirektør på Københavns Erhvervsakademi.



PERNILLE WESSEL

Skoleleder

Har mange års erfaring med skoleledelse. Pernille er uddannet lærer fra Frederiksberg Seminarium med linjefag i dansk og historie. Pernille Wessel har siden 2014 været skoleleder på Risingskolen i Odense og har i perioden 2009 til 2014 fungeret som pædagogisk leder og souschef på samme skole. Før hun kom til Risingskolen, var Pernille ansat som lærer på Søhusskolen i Odense. Pernille er optaget af, hvordan skoleudvikling og kompetenceudvikling kontinuerligt er en del af skolens DNA, samt hvordan man i folkeskolen kan udvikle og løfte alle elever. Hun arbejder på en skole med stor diversitet, hvor der hele tiden er fokus på, at alle skal lykkes i fællesskabet. Pernille er medlem af bestyrelsen for Skolelederforeningen i Odense.



HENRIK TVARNØ

Formand for vurderingsudvalget

Har været direktør i A.P. Møller Fonden 2008-2020. Er uddannet historiker og har undervist på Syddansk Universitet som adjunkt og lektor. Studieophold i Tyskland, Italien og England. Var prodekan og dekan for humaniora og samfundsvidenskab og senere rektor for SDU (1993-2001). Direktør i Folketinget 2001-2007. Har blandt andet været med i det humanistiske uddannelsesråd og i bestyrelserne for Forskerakademiet og Grundforskningsfonden samt fungeret som dansk repræsentant i EU's program for studenterudveksling.

TIDLIGERE UDVALGSMEDLEMMER

Asger Høeg, direktør

Tidligere direktør for Experimentarium. Asger Høeg er uddannet civilingeniør og har en HD i Strategi og Udvikling.

Jette Præstholt, skoleleder

Uddannet lærer og efteruddannet i skoleledelse. Jette Præstholt har været skoleleder på Brårup Skole i Skive siden 1998.

Jens Rasmussen, professor

Professor på Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU) ved Aarhus Universitet. Jens Rasmussen er oprindeligt uddannet lærer og har en kandidat- og ph.d.-grad i pædagogik.

Tine Marie Balck Sørensen, lærer

Arbejdede som lærer på Tre Falke Skolen på Frederiksberg, da hun var en del af vurderingsudvalget. Tine Marie Balck Sørensen har oprindeligt en kandidatgrad i statskundskab og er uddannet meritlærer.

© A.P. MØLLER FONDEN

Design: Essensen

Oplag: 5.000 stk

Tryk: Litotryk

Foto: Side 17: Arken

Side 106-107: Klaus Holstein

Øvrige: Unsplash, Istock

og Colourbox



Følg vores nyhedsbrev

I nyhedsbrevet bringer vi artikler om de initiativer, fonden støtter, og vi sætter fokus på de temaer, som er centrale i kommuners og skolars udviklingsarbejde. Herudover orienterer vi om ansøgningsfrister, nyeste bevillinger og andre nyheder fra folkeskoledonationen.

WWW.APMOLLERFONDE.DK/FOLKESKOLEN/NYHEDSBREV/ 
