

Tæt på læringseffekten

Læringsmålstyret undervisning

Aktionslæring

Elevcentreret ledelse



Vallensbæk Kommune, Brøndby Kommune og Glostrup Kommune

2015 – 2018

Med støtte fra A.P. Møller Fonden

Indhold

Bilag	2
Baggrund	2
Formål.....	3
Mål for projektet	3
Kompetenceudviklingsplan	4
Kompetenceudviklingsaktiviteter.....	5
Medarbejderinddragelse	8
Evaluering.....	8
Videndeling.....	9

Bilag

- Pixiudgave af projektbeskrivelse
- Tidsplan for projektet med datoer for kompetenceudvikling for de forskellige deltagerkredse
- Organisationsdiagram - en oversigt over hvordan projektet skal organiseres fra styregruppe til lokale projektgrupper på skolerne.

Baggrund

Brøndby, Glostrup og Vallensbæk har fået bevilliget 6.150.000 kr. fra A.P. Møller Fonden til et treårigt perspektivrigt kompetenceudviklingsforløb, der involverer alle lærere, børnehaveklasseledere, skole(faglige)ledere og forvaltninger i de tre kommuner. Med indsatsen ønsker de 3 kommuner at øge fagligheden hos eleverne og sikre at flere gennemfører en ungdomsuddannelse.

Indsætserne tager udgangspunkt i professor John Hatties forskning om synlig læring. En skole opnår de bedste resultater, når eleverne tager aktivt del i deres egen læring, og når medarbejderne undersøger egen praksis i forhold til, hvilken effekt deres planlægning og aktiviteter har på elevernes læring.

Indsatsen går på to ben:

- Arbejdet med læringsmålstyret undervisning i Fælles Forberedende teams (herefter FF-team) på alle årgange. Der arbejdes i første omgang med fælles undervisningsforløb samt videndeling af samme og siden med årsplaner.
- Arbejdet med elevernes progression, i forhold til læringsmål for den enkelte elev.

Aktionslæringsvejledere inddrages i arbejdet med fokus på begge punkter, således at effekten af arbejdet undersøges, og at der her igennem opbygges lokal evidens og videndeling.

Indsatsen tager derudover afsæt i professor Vivian Robinsons model for pædagogisk skoleledelse med skarpt fokus på kerneopgaven – nemlig sammenhæng mellem skoleledelse og elevers læringsudbytte og sammenhæng mellem undervisning og læringsudbytte også kaldet elevcentreret skoleledelse. Det betyder, at lederen sætter klare mål for arbejdet med elevernes læring, sikrer de nødvendige rammer og arbejder tæt sammen med lærere og bh.klasseledere i planlægning, koordinering og dataopfølgning i forhold til målopfyldelsen. Medlemmer af ledelsesteamene på de enkelte skoler indgår derfor som sparringspartnere i arbejdet med aktionslæring samt som tovholdere for FF-teams.

Glostrup, Brøndby og Vallensbæk kommune er alle tre relativt små kommuner. På skoleområdet er et samarbejde mellem de tre kommuner en stor fordel, da kommunerne derved kan se ud over kommunegrænserne og hente ny inspiration. Samarbejdet kommer særligt til udtryk på forvaltnings-, ledelses- og aktionslæringsvejlederniveau. Derudover er der stordriftsfordele i tilrettelæggelsen af kompetenceudvikling, f.eks. ved at vejlederne deltager i fælles uddannelse. Derved skabes også nye fora for videndeling.

Formål

Formålet er at skabe et varigt løft i elevernes læring og trivsel. Det gør kommunerne ved at forankre læringsmålstyret undervisning som en fælles og fortsat videreudviklende kultur på alle folkeskolerne i de tre kommuner. Fokus ligger på synliggørelse af læringseffekten og arbejdet i FF-teams. Indsatsen giver et kompetenceløft for lærere, børnehaveklasseledere, ledere og forvaltning samt uddanner vejledere ude på skolerne, som kan varetage aktionslæringsforløb.

Der opbygges en struktureret tilgang til arbejdet med læringsmålstyret undervisning i FF-teams og i den forbindelse en systematisk opbygning af lokal evidens. Lærerne og bh-klasseledere tager udgangspunkt i global evidens og omsætter det til lokale forhold. Desuden forventes opbygning af en kultur for videndeling af lokal evidens på skolen, på tværs af skolerne og på tværs af kommunerne.

Strukturen er et vigtigt fokusområde i forhold til forankring, og det er derfor afgørende, at der organiseres en mødestruktur på skolerne, der understøtter arbejdet med målstyret undervisning i FF-teams.

Mål for indsatsen

Med udgangspunkt i kommunernes mål om at løfte eleverne fagligt, samt John Hattie og Viviane Robinson som teoretisk fundament, er målene for indsatsen følgende:

- Eleverne tænker over deres egen læring og er engagerede i hvordan de opnår egne læringsmål.
- Lærere og bh-klasseledere tilrettelægger læring for den enkelte elev på baggrund af, hvad de ved virker, samtidig med at de fortsat undersøger egen praksis gennem aktionslæring og evaluering (lokal evidens).
- Aktionslæringsvejlederne på skolen fungerer som sparringspartnere for medarbejderne på metodedel (aktionslæring og læringsledelse).
- Ledelsen på skolen indgår i samarbejdet med vejlederne og FF-teams omkring læringsledelse og læringsmålstyret undervisning.
- Forvaltningen understøtter skolernes arbejde med læringsledelse.

- Der er på skolerne skabt en mødestruktur, som muliggør arbejdet med målstyret undervisning i FF-teams.
- Der er en systematisk opsamling af data om elevernes læring og en brug af disse data til udvikling af praksis.

Der er brug for kompetenceudvikling, som understøtter ovenstående mål. Indsatsen er tænkt som et langsigtet forløb hvor den faglige udvikling lever videre på skolerne uafhængigt af skolereformen og projektets afslutning.

Kompetenceudviklingsplan

Fokus på læring skal kunne ses i hele skolens virke, hvilket betyder, at kompetenceudviklingen i projektet tilrettelægges således, at der kompetenceudvikles på hele skolen.

Alle lærere og bh-klasseledere deltager i flere kompetenceudviklingsdage i UCC regi omhandlende læringsledelse og målstyret undervisning. Der uddannes aktionslæringsvejledere, der understøtter lærere og bh-klasseledere i arbejdet med at undersøge effekten af deres undervisning.

Mellemtrinet vil udgøre det trin i skoleforløbet, hvor aktionslæringsvejlederne sammen med lærerne i første omgang skal øve sig på at skabe en undersøgende kultur med elevernes læring for øje. Herfra er det målet, at arbejdsmetoden breddes til hele skoleforløbet.

De tildelte midler fra AP Møller Fonden anvendes til at uddanne følgende aktører, hvis opgaver i indsatsen fordeler sig således:

Lærere og bh-klasseledere

- Planlægning, gennemførelse og evaluering af målstyret undervisning i FF-team
- Synliggørelse af elevernes læring
- Anvendelse af viden om elevernes læring og effekt af egen praksis
- Deltagelse i aktionslæringsforløb med aktionslæringsvejledere (og på sigt med sparring fra vejleder)

Aktionslæringsvejledere

- Støtter undersøgende processer i undervisningen via observationer og opfølgende samtaler, herunder vejledning ift. målstyret undervisning og synliggørelse af elevernes læring
- Bidrager til videndeling mellem vejledere
- Bidrager til videndeling om aktionslæring
- Samarbejder med ledelsen om anvendelse og udbredelse af viden om elevernes læring

Skoleledelse

- Skaber de nødvendige rammer for, at lokal evidens kan opbygges og synliggøres
- Samarbejder med vejlederne om at skabe en undersøgende kultur på skolerne og dermed få øje på læringseffekten

- Støtter vejledere og medarbejdere i at arbejde målstyret
- Sikrer et flow af viden om elevernes læring gennem organisationen

Forvaltning

- Understøtter skoledelserne i at lede på læringsmål og synliggøre læringseffekten
- Anvender viden om elevernes læring til at sikre prioritering af målrettede indsatser
- Tilrettelægger kommunale og tværkommunale netværk for vejlederne og traditionelle fagteams

Målet er, at alle niveauer i organisationen kommer tættere på elevernes læring. For at dette kan lade sig gøre, og der bliver en tydelig synliggørelse af læringseffekten, skal der skabes et flow af viden mellem de forskellige niveauer. Her tænkes i datasystemer, som lærerne og bh-klasselederne kan bruge i deres daglige arbejde. Datasystemerne skal bruges til at udarbejde og dele fælles undervisningsforløb, fælles årsplaner og til at evaluere elevernes progression (læringsmål) i FF-teamet. Datasystemerne er en del af kommunernes medfinansiering af projektet.

Kompetenceudviklingsaktiviteter

Lærere og børneklasseledere

Skoleår 2015/16:

- **August inden skolestart – Kick-off**
5/8 James Nottingham om målstyret undervisning og synlig læring - ½ dag
6/8 i Vallensbæk, 7/8 i Glostrup og 10/8 i Brøndby: Faglig opkvalificering ift. Nye fælles mål, læringsmålstyret undervisning og arbejde i FF-teams (UCC).
- **April - ½ dag i alle kommuner**
5/4 i Glostrup, 6/4 i Brøndby og 7/4 i Vallensbæk
Opkvalificering ift. arbejdet med læringsmålstyret undervisning i FF-teams (opfølgning) og udarbejdelse af fælles årsplaner (UCC)
- **Hele 2016**
Særligt for mellemtrinnet: introduktion til og deltagelse i aktionslæringsforløb v. aktionslæringsvejledere (støtte fra UCC - coaching).

Skoleår 2016/17:

- **August inden skolestart – Kick-off**
4/8, 5/8 og 8/8
Faglig opkvalificering ift. arbejdet med evaluering og feedback med fokus på elevernes progression samt anvendelse af data om elevernes læring (UCC)
- **Januar**
Introduktion til aktionslæringsforløb for hele skolen.
- **Fra januar**
Alle lærere og børnehaveklasseledere kan benytte sig af aktionsvejlederne.

- **April - ½ dag i alle kommuner**

Datoer følger

Opfølgning på arbejdet med evaluering og feedback med fokus på elevernes progression samt anvendelse af data om elevernes læring (UCC)

Aktionslæringsvejlederne

Skoleåret 2015/16:

- **August – november:**
27/8, 25/9 og 23/11
Opkvalificering som aktionsvejledere (UCC)

Hele 2016

- Støtte til afprøvning af aktionslæringsforløb i et coachingforløb med ledelsen (UCC)- 6 coaching timer pr. vejleder

Lederne

Skoleåret 14/15

- **Maj /juni – 1 time -1½ time:**
Samtale med Elvi Weinrich og Henrik Rander fra UCC om skolen i hvert ledelsesteam

Skoleåret 2015/16

- **19. august - 1 dag**
Faglig opkvalificering:
Ledelse af kulturforandringsprocesser (UCC)
Ledelse og understøttelse af FF-teams og vejledere (UCC)
Evalueringskultur og feedbackkultur (UCC)
- **27/8 og 23/11 - ½ dage**
Introduktion til aktionslæring og samarbejdet med AL- vejlederne (UCC) – en eller to tovholder(e) fra hvert ledelsesteam deltager begge dage
- **4. november – 1 dag**
Faglig opkvalificering:
Ledelse af kulturforandringsprocesser (UCC)
Ledelse og understøttelse af FF-teams og vejledere (UCC)
Evalueringskultur og feedbackkultur (UCC)
- **19. November – 1 dag**
1. procesdag med forvaltningen med fokus på fælles læringsrum og den ønskede effekt med projektet (UCC)
- **16. Marts – 1 dag**
Faglig opkvalificering:

Ledelse af kulturforandringsprocesser (UCC)
Ledelse og understøttelse af fagteams og vejledere (UCC)
Evalueringskultur og feedbackkultur (UCC)

- **11. Maj – 1 dag**

2. procesdag med forvaltningen med fokus på fælles læringsrum og den ønskede effekt med projektet (UCC)

Skoleåret 2016/17

- **5. Oktober – 1 dag**

3. procesdag med forvaltningen med fokus på fælles læringsrum og den ønskede effekt med projektet (UCC)

- **3. Maj – 1 dag**

4. procesdag med forvaltningen med fokus på fælles læringsrum og den ønskede effekt med projektet (UCC)

Gennem hele projektet

- Mulighed for personlig ledelsescoaching v. UCC (12 klip pr. leder – kan bruges individuelt eller i team)

Forvaltningen

Skoleåret 2014/15

- **12. juni – 1 dag**

Procesdag på tværs af forvaltningerne med fokus på databaseret ledelse samt at skabe læringsrum i løbet af projektet og forvaltningens rolle heri (UCC)

Skoleåret 2015/16

- **19. November**

1. procesdag med lederne med fokus på fælles læringsrum og den ønskede effekt med projektet (UCC)

- **11. Maj**

2. procesdag med lederne med fokus på fælles læringsrum og den ønskede effekt med projektet (UCC)

Skoleåret 2016/17

- **5. Oktober**

3. procesdag med lederne med fokus på fælles læringsrum og den ønskede effekt med projektet (UCC)

- **3. Maj**

4. procesdag med lederne med fokus på fælles læringsrum og den ønskede effekt med projektet (UCC)

Kompetenceudviklingsforløbet justeres løbende gennem projektet på baggrund af den formative evaluering, som projektgruppen og Danmarks Evalueringsinstitut står for løbende.

Medarbejderinddragelse

Arbejdet med læringsledelse skal være en hjælp til planlægning af årsplaner og undervisningsforløb samt evaluering af elevernes progression. Kommunerne vurderer, at læreres og bh-klasselederes arbejde med dette kan lattes betydeligt, hvis der samarbejdes i FF-teams med at udvikle fælles årsplaner og konkrete undervisningsforløb. Undervisningsforløbene evalueres og udvikles i perioder ved aktionslæring i samarbejde med en aktionslæringsvejleder. På sigt vil denne evaluering foregå som kollegial vejledning med aktionslæringsvejlederen som sparringspartner. Disse forløb forventes som udgangspunkt gennemført 2 gange årligt i hvert FF-team.

Omstrukturering og det øgede fokus på samarbejdet i FF-teams vil være en kulturændring på mange af skolerne. Kommunerne er opmærksomme på vigtigheden af, at medarbejdernes inputs og erfaringer inddrages løbende i processen hvis kulturændringen skal forankres. I ansøgningsprocessen og i udarbejdelsen af den overordnede plan for indsatsen, har kommunerne derfor nedsat en praksisgruppe, bestående af lærere og ledere fra alle tre kommuner, for at få sparring fra deltagerne og komme tæt på praksis. Gennem oplæg, procesdage og videndeling, har arbejdet i gruppen tydeliggjort udfordringer, som de involverede parter møder i dagligdagen på skolen. Det har peget på et behov for fælles sprog om og forståelse af læring, videndeling samt forankring af viden, herunder et behov for støttende struktur, opfølgning fra ledelsen og redskaber til samarbejdet.

Kommunerne har i projektorganiseringen planlagt en fortsat inddragelse af lærere, bh-klasseledere og ledelse samt aktionslæringsvejledere. Disse er repræsenteret både i de lokale projektgrupper og en referencegruppe (se evt. organisationsdiagram).

Evaluering

Evalueringsdesignet rummer både en intern (projektgruppen) og en ekstern (EVA) evaluering.

I forhold til den formative evaluering i løbet af projektet, vil det være en kontinuerlig undersøgelse af projektets status med henblik på løbende justering. Det første år af projektet evalueres internt. Den resterende del af projektet evalueres af EVA. Der vil i evalueringen være fokus på:

- Kompetenceudviklingens transfereffekt
- Hvordan strukturen fungerer i praksis, herunder arbejdet i FF-team
- Hvordan og hvorvidt de forskellige samarbejdsflader fungerer
- Hvordan viden om elevernes læring synliggøres

Udviklingsprojekter fungerer sjældent fuldstændig som planlagt, hvilket kommunerne har forsøgt at tage højde for, ved at planlægge fleksibelt, og give plads til justeringer undervejs. Desuden vil fokus for kompetenceudvikling tage udgangspunkt i den formative evaluering. På den måde justeres projektet kontinuerligt i forhold til virkeligheden med inddragelse af medarbejdere, vejledere og ledelse. Udover at samle op på projektet undervejs, skal evalueringen også synliggøre for medarbejderne, hvor

langt de er nået. Ved at inddrage medarbejderne i, hvordan vi kommer videre på baggrund af evalueringens observationer og anbefalinger, gøres der plads til, at ideer og strukturer kan vokse nedefra, og at projektet dermed kan tilpasses de lokale forhold i kommunerne og på de enkelte skoler, dog uden at projektet mister sit overordnede fokus. Evalueringen er således med til at holde processen i gang og motivere medarbejderne.

Videndeling

Opbygningen af lokal evidens på skolerne udvikles særligt i FF-teamet. For at sikre videndeling på skolerne er det vigtigt, at hver kommune bruger et eller flere systemer, der opsamler data om elevernes læring. Desuden er der behov for, at lærerne kan dele årsplaner og undervisningsforløb, så alle har adgang til de forløb, der laves i fællesskab i FF-team. Med justeringer kan forløbene udvikles og bruges de følgende år af kollegaer. Et mål er at disse datasystemer også på sigt giver mulighed for at dele årsplaner og undervisningsforløb på tværs af skolerne i kommunen.

Der oprettes et kommunalt netværk for aktionslæringsvejlederne, så de har mulighed for at dele erfaringer om vejledningsopgaven. De vil på den måde kunne understøtte hinanden og indgå i et arbejdsfælleskab både overordnet og på konkrete opgaver. Dette netværk kan udvides til at være tværkommunalt.

I forhold til videndeling på tværs af kommunerne, er det planen at der afholdes tværkommunale fagdage en gang om året, hvor lærerne kan mødes i fag og på årgange for at dele erfaringer (lokal evidens) og undervisningsideer.