



## Opfølgning på evaluering af fase 1, organisering og kompetenceudvikling

*Revideret redegørelse til A.P. Møller Fonden i forbindelse medansøgning om støtte til fase 2 af Alle elever skal lære at lære mere*

Gentofte, Gladsaxe og Rudersdal Kommune har i oktober 2017 indsendt en ansøgning til A.P. Møller Fonden om bevilling af midler til dele af kommunernes videreførelse af udviklingsforløbet *Alle elever skal lære at lære mere – fase 2*. Fonden bad forud for et møde d. 19. december 2017 om en redegørelse for følgende spørgsmål:

1. Hvordan der i Alle elever skal lære at lære mere fase 2 bliver fulgt op på evalueringen af fase 1
2. Hvordan udviklingsforløbet (uddybende) er organiseret og hvilken rolle lederne spiller i forløbet
3. Hvem der skal levere kompetenceudvikling, hvordan det skal foregå og hvad budgettet mere detaljeret er

Efterfølgende har fonden yderligere bedt om en uddybning af vision og målsætninger for forløbet, med særlig fokus på, hvilke forandringer i praksis, vi ønsker at se på den anden side af forløbet. Desuden har fonden ønsket flere detaljer om organiseringen af udviklingsforløbet, herunder hvordan der sikres en tæt sammenhæng imellem det strategiske niveau og implementeringen på de enkelte skoler.

Nedenfor gør vi først uddybende rede for vision og målsætninger i fase 2 af udviklingsforløbet *Alle elever skal lære at lære mere*. Dernæst redegør vi for hver af de spørgsmål, fonden oprindeligt har sendt og som blev drøftet på mødet d. 19. december. Dog er afsnittet om udviklingsforløbets organisering og den rolle, lederne spiller i forløbet, blevet uddybet med fokus på fondens supplerende ønsker jf. ovenfor.

### 1. Vision og målsætninger for fase 2 af *Alle elever skal lære at lære mere*

Som det også fremgår af ansøgningen til A.P. Møller Fonden om støtte til gennemførelse af fase 2 af *Alle elever skal lære at lære mere*, er den overordnede vision og målsætning for det samlede udviklingsforløb at udvikle *synligt lærende skoler*, hvor alle børn får styrket deres læringsprogression og *lærer at lære mere*. Motivationen for netop denne vision og målsætning er en vurdering af, at fremtidens samfund og kompetencebehov er under konstant forandring. Derfor er den bedste ballast, vi kan give eleverne, en stærk bevidsthed om og sprog for egne læreprocesser samt metoder og værktøjer til at lære at lære.

Der er for det samlede forløb formuleret fire mål for udviklingen af praksis, som hver især skal bidrage til realiseringen af synligt lærende skoler:

- **Den synligt lærende elev:** Eleverne kender deres læringsmål og kan forklare, hvor de er, hvor de skal hen og hvordan de kommer derhen.
- **Feedback:** Vi giver og modtager feedback på alle niveauer.
- **Inspireret og passioneret undervisning:** Vi er nysgerrige og engagerede i en professionel dialog om vores betydning for elevernes progression.
- **Kend din virkning:** Vi bruger systematisk indsamlet viden som vigtige udsagn om vores betydning for elevernes progression



I fase 2 arbejdes der videre med de fire mål med henblik på netop at videreudvikle og forankre en synligt lærende praksis på den enkelte skole. Visionen for den synligt lærende praksis og skole kan overordnet deles op i følgende niveauer:

- Elevernes oplevelse af den synligt lærende skole
- Lærere og pædagogers praksis i den synligt lærende skole
- Ledelse i den synligt lærende skole

Nedenfor uddyber vi visionen og mål, herunder også for kompetenceudviklingen, med udgangspunkt i hvert af disse niveauer. Det er vigtigt, at visionen reflekterer et ideal for praksis på skolerne, som der igennem udviklingsforløbet opbygges kapacitet til at bygge videre hen imod. Den ønskede praksis skal – i forskellige udformninger – kunne ses på alle skoler, men det er samtidig også givet, at ingen skoler vil være helt i mål på alle parametre.

#### *Elevernes oplevelse af den synligt lærende skole*

I den synligt lærende skole arbejdes der målrettet på, at eleverne får tillid til egne evner, lyst til lære mere og tør at fejle i egne og kollektive læreprocesser. Eleverne får dagligt indsigt og engagement i deres læreproces igennem fortsat arbejde med de grundlæggende spørgsmål om hvor de er, hvor de skal hen og hvordan de kommer derhen. De oplever en skole, hvor de voksne ser og er optaget af deres læring og udvikling, og hvor fokus i højere grad ligger på vækst end på standpunkt. Hvis eleverne tidligere er blevet set som modtagere af undervisning og har indgået i kollektive undervisningsforløb, er de i den synligt lærende skole aktivt deltagende i egne og kollektive læreprocesser. De lærer at lære og oplever differentierede læringsforløb og læringsmiljøer, hvor der tages udgangspunkt i deres reelle forudsætninger, interesser og behov.

Det vil i praksis betyde, at vi på skolerne vil kunne opleve, at eleverne:

- Kender og forstår deres læringsmål i det enkelte læringsforløb
- Har et sprog om læring og kan italesætte egen læringsproces (hvor er jeg, hvor skal jeg hen og hvordan kommer jeg derhen?)
- Kan vurdere og italesætte hvilket niveau de begynder på og vil arbejde frem mod (fx med udgangspunkt i grundbegreberne og håndtegnene fra SOLO taksonomien)
- Er aktivt involverede i læreprocesserne og har metoder og strategier til at kunne komme videre
- Giver og modtager feedback (elev-voksen, voksen-elev, elev-elev), der er en integreret del af læreprocessen og har betydning for den videre tilrettelæggelse af læreprocessen.

#### *Lærere og pædagogers praksis i den synligt lærende skole*

Forudsætningen for, at eleverne kan få tillid til egne evner, lyst til at lære mere og tør fejle, er at de mødes af voksne (lærere og pædagoger), der besidder netop disse egenskaber. Medarbejderne ser sig selv som lærende og er nysgerrige på deres betydning for elevernes læring. De har modet til at prøve forskellige strategier og metoder af og løbende evaluere på, om disse nu har den ønskede virkning. Lærere og pædagoger skaber tydelighed om læreprocessen i interaktionen med eleverne og i det fysiske læringsmiljø, og de har en løbende refleksion og sproglighed om elevernes læring og progression, som er funderet i stærke professionelle læringsfællesskaber. I den synligt lærende skole er det normen, at man udvikler læringsforløb og læringsmiljøer i samarbejde med kolleger og løbende giver og modtager sparring og feedback i praksisfeltet.



Igennem kompetenceudviklingsforløbene (og de træningsbaner, der i den forbindelse etableres på skolerne) vil medarbejderne få kompetencer til at:

- Formulere klare læringsmål og anvende et systematisk sprog for læring baseret på bl.a. SOLO taksonomi
- Anvende forskellige stilladseringsstrategier (fx feedback, SOLO taksonomi og "the pit") til at guide eleverne igennem læringsprocesser
- Samle, analysere og anvende data som grundlægg for tilrettelæggelse af undervisning og elevernes læringsprogression
- Arbejde i dybden med en eller flere dimensioner af den synligt lærende elev, feedback, kend din virkning eller inspireret og passioneret undervisning, fx at man i forlængelse af forløbet om filosofi for børn bliver i stand til at arbejde med elevernes metakognition i undervisningen.
- Gennemføre kollegial observation, refleksion, feedback og evaluering.

Det vil i praksis betyde, at vi på skolerne kommer til at opleve, at lærere og pædagoger:

- Tydeligt rammesætter deres undervisningsforløb ud fra læringsmål og fx operationaliseret i en SOLO taksonomi, som er formuleret sammen med de enkelte elever
- Løbende og med forskellige systematikker spørger ind til, hvor eleverne er henne i deres læreproces (fx formuleret med begreberne fra SOLO taksonomi) og efterspørger feedback fra eleverne på deres betydning for elevernes læring
- Visuelt og processuelt guider eleverne igennem hensigtsmæssige læringsfaser og hjælper dem med at opbygge strategier for at komme videre under modstand.
- Taler om og anvender taksonomier som udtryk for, at læring foregår på flere niveauer og er progressiv – og sammen med eleverne vurderer, hvilket niveau eleven begynder på og vil arbejde frem imod.
- Samarbejder systematisk om at tilrettelægge undervisningen på baggrund af synlige tegn fra elevernes læring og udvikling – og at de både giver og modtager sparring og feedback i praksisfeltet
- Vedtager og anvender fælles sprog og tilgange i undervisningen (fx fælles brug af én taksonomi, feedback modeller e.l.)

#### *Ledelse i den synligt lærende skole*

Lederne i den synligt lærende skole er på alle niveauer optagede af skolens praksis og engagerede i dialoger om elevernes læring og trivsel for at understøtte dette mest optimalt. De sikrer, at skolens værdier, mål og planer er levende og betydningsfulde for børn og voksne på skolen og går foran i udviklingen af et fælles sprog for læring, der tydeliggør skolen som et fælles professionelt rum. Lederne sikrer, at skolen aktivt søger og gør brug af ny viden om, hvad der fremmer børns læring og udvikling. Og de anvender systematisk viden om elevernes progression til at prioritere nye mål og indsatser på skolen. I den synligt lærende skole engagerer lederne sig aktivt i elevernes læring med vægt på elevstemmen med observationer, sparring og feedback. Og de søger inspiration, sparring og feedback internt på skolen såvel som i samarbejde med andre skoler eller kommuner.

Der er af A.P. Møller Fonden tidligere givet midler til kompetenceudvikling med fokus på ledelse af en synligt lærende skole med kompetenceudvikling inden for distribueret ledelse, ledelse i praksisfeltet,



databaseret ledelse og lærings samtalen. Denne kompetenceudvikling pågår aktuelt og skal understøtte at vi på skolerne i praksis vil opleve, at lederne:

- Anvender systematiske dialogformer i deres samarbejde med medarbejderne om deres praksis – fx lærings samtalen, coaching, supervision e.l.
- Skaber fysisk tid, rum og sted for arbejdet i de professionelle læringsfællesskaber ud fra lokale behov og muligheder
- Aktivt deltager i og arbejder ud fra principperne om professionelle læringsfællesskaber
- Lederne er klart kommunikerende og i fortløbende dialog med de medarbejdere, der har fået tilført en udviklingsopgave
- Eksplicit formulerer sig om baggrunden for deres valg i forhold til evaluering og aktivt og synligt gør brug af den viden det giver i deres ledelsesarbejde i form af fx teammøder, MUS-samtaler, pædagogiske udviklingsprocesser o.l.
- Bygger de ledelsesstrategiske redskaber (fx handleplaner) på læringens grundspørgsmål – hvor er vi, hvor vil gerne hen, hvordan kan vi komme det
- Gør konkret brug af forskellige former for praksisobservationer og interviewformer som en integreret del af hverdagen.

## 2. Opfølgning på evalueringen af fase 1 af *Alle elever skal lære at lære mere*

Den evaluering af udviklingsforløbets fase 1, som Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har gennemført er ganske omfattende og beskæftiger sig både med målopfyldelse og implementering af forløbet. I det følgende vælger vi nogle centrale temaer ud, som vi redegør for her, og i det omfang, der for fonden er udestående, som ikke er behandlet, er vi meget interesserede i videre dialog.

### *Målopfyldelse*

Først og fremmest peger evalueringen på, at det især er på målet om den synligt lærende elev, at praksis har rykket sig. Ligeledes oplever lærere og pædagoger, at de i højere grad samarbejder om god undervisning og diskuterer pædagogik og didaktik med hinanden. Der er dog sket mindre, når det gælder elevernes bevidsthed om egne læreprocesser og dialogen med lærere og pædagoger om deres læring. Dette kobler sig til, at der heller ikke på målet om feedback på alle niveauer er sket nogen væsentlig udvikling, når det gælder feedback til eleverne fra lærere og pædagoger og karakteristisk nok heller ikke fra ledelsen til lærere og pædagoger. Selvom der i højere grad indsamles data om elevernes progression, er der stadig også et stort udviklingspotentiale når det gælder anvendelsen af data i feedback og tilrettelæggelse af læreprocesser.

Der er ingen tvivl om, at udviklingsforløbet ikke er i mål, når det gælder den praksis, vi godt vil se og ønsker, at eleverne kan mærke på skolerne. Det kommer dog ikke bag på os, at man ikke er længere på nuværende tidspunkt. Det har været en stor opgave alene at introducere hele begrebsapparatet i Synlig Læring, og der har, som evalueringen også peger på, været flere benskænd undervejs i implementeringen. Men i fase 2 af udviklingsforløbet er der netop fokus på forandringen og forankringen på den enkelte skole. Skolerne skal arbejde systematisk med kapacitetsopbygning og forankring på egen skole og i den forbindelse både tage stilling til prioriteringer, uddybning og udbredelse af metoderne til alle medarbejdere og tilvejebringelse af træningsbaner, der gør det muligt at øve sig på metoderne i praksis. Samtidig er det igennem hele fase 2 målet løbende at kunne levere understøttende kompetenceudvikling målrettet den enkelte skoles prioritering og fokus.



Der tilbydes kompetenceudviklingen til alle lærere og pædagoger, samtidig med at der fortsat er fokus på at drive udviklingen på skolen med det særlige hold af forandringsagenter, der er repræsenteret i de lokale impact coaches (LIC'er) og andre ressourcepersoner, hvoraf nogle får mulighed for at uddanne sig på instruktør-niveau og kunne varetage en særlig instruktørfunktion overfor egne kolleger og andre.

De basismoduler af kompetenceudvikling, der tilbydes igennem hele forløbet adresserer i vidt omfang de udfordringer i målopfyldelsen, som evalueringen af fase 1 påviser:

- Basismodulet om SOLO-taksonomi imødekommer netop de udfordringer, der fortsat er med at bevidstgøre eleverne om egne læreprocesser og have netop den enkelte elevs læring for øje i planlægning, gennemførelse og evaluering af læreprocesser.
- Basismodulet i feedback – med fokus på elevstemmen har netop til formål at styrke praksis for feedback, herunder ikke mindst som et værktøj til dynamisk dialog med eleverne om deres læreproces frem for en slutevaluering.
- Basismodulet i dataanvendelse sigter netop på at brede forståelsen af data ud og ikke mindst hjælpe lærere og pædagoger til at operationalisere de mange data i deres dialog og feedback til eleverne og i deres tilrettelæggelse og evaluering af læreprocesser.
- Basismodulet i professionelle læringsfællesskaber understøtter en styrket og systematisk indsats for at realisere den synligt lærende skole igennem et stærkere fagligt samarbejde imellem lærere og pædagoger om planlægning, gennemførelse og evaluering af læringsforløb.

Også fordybelsesmodulerne, som skolerne kan tilvælge efter særlige interesser og fokusområder (fx fremtidens kompetencer, breakthrough, filosofi for børn), kredser i vidt omfang om at styrke elevernes bevidstgørelse om egne læreprocesser og strategier til at arbejde dynamisk i og med disse. Fordybelsesmodulerne vil i høj grad blive udviklet og gennemført med aktiv involvering af deltagerne selv, så de får karakter af laboratorier eller fremtidsværksteder. Det vurderes, at det i sig selv vil bidrage til at styrke motivation, læring og forankring i egen praksis efterfølgende.

### *Implementering*

Evalueringen peger på nogle væsentlige kritikpunkter i den måde, udviklingsforløbet er blevet lanceret og implementeret i kommunerne. Gennemgående har det været en udfordring for skolerne at tilpasse projektet til egen kontekst. Forløbet er blevet oplevet som ufleksibelt og man har savnet klarhed om indholdet i forløbet og den forbindelse også efterlyst konkrete og praksisnære vejledninger. Endelig har medarbejderne også savnet tid til at gøre sig egne erfaringer, og der har på tværs af skolerne været stor forskel på, hvilket fundament i forhold til organisatorisk stilladsering og ledelsesmæssigt fokus, de særlige forandringsagenter, LIC'erne har haft for netop at kunne fungere som forandringsagenter.

Gennemgående er det dog også blevet oplevet som både spændende og relevant at arbejde med indholdet i forløbet og de grundlæggende pædagogiske principper i synlig læring. Det er denne grundlæggende motivation og energi på udviklingsforløbets kerneelementer, der skal bygges videre på i fase 2. Nedenfor gør vi i punktform kort rede for de områder, hvor vi mener, at vi i fase 2 følger målrettet op på den kritik, der i evalueringen rejses af implementeringen af udviklingsforløbet:

- **Alle skoleledelserne skal mobiliseres som centrale forandringsejere i forankringen af en synligt lærende praksis på skolerne:** Det understøttes først og fremmest af de individuelle handleplaner for forandring og forankring, som den enkelte skole skal udarbejde med bred involvering af



medarbejderne. Forvaltningen understøtter og faciliterer så vidt muligt processen med vejledninger, processer og sparring, men det er den enkelte skole, der ejer handleplanen og prioriterer, hvornår man skal arbejde med hvad og hvilke gruppe af medarbejderne, der skal uddanne sig hvornår. Den understøttelse af skolernes ledelse og synlig læringsteam, som i øjeblikket pågår i den kompetenceudvikling, der drives af UCC, vil fortsætte. Det samme gælder strategien om at give lederne et fagligt forspring og særligt dialogrum, som aktuelt finder sted i de såkaldte lederrum, som er placeret imellem hver af de forløb, som UCC står for.

- **Der skal arbejdes endnu mere systematisk med LIC'er og andre ressourcepersoners rolle som forandringsagenter:** Det manifesterer sig allerede i de understøttende kompetenceudviklingsforløb for skolernes synlig læringsteam, hvor LIC'er og ledelser både bliver introduceret til nye perspektiver og værktøjer, foretager aktioner i praksis og får sparring og supervision af de såkaldte træner-trænere. Herudover vil det blive et centralt element i processen med udarbejdelse af handleplaner på skolerne, at den enkelte skole forholder sig eksplicit til organisering, tid og støtte til de lokale forandringsagenter. Desuden vil der i afviklingen af de understøttende kompetenceudviklingsaktiviteter blive arbejdet målrettet med uddannelsen af instruktører. De kan fungere som frontløbere og i kraft af deres viden og engagement bane vejen og skabe motivation hos kollegerne til at arbejde videre med de forskellige elementer og værktøjer i praksis.
- **Der skal gives mere tid til refleksion og lokal tilpasning:** Det kommer bl.a. til udtryk i det fokus på lokal kapacitetsopbygning og prioritering, der ligger i udviklingsforløbets fase 2. Skolerne skal ikke bare udarbejde egne handleplaner, de skal også vælge fokus undervejs og vurdere, hvor mange medarbejdere der skal tilbydes kompetenceudvikling hvornår. Endelig er det et krav, at skolerne i handleplanerne tages eksplicit stilling til rammerne for at omsætte viden og metoder i praksis. i form af organisering og tid til at øve sig i praksis.
- **Synlig læring skal realiseres som del af en samlet pædagogisk-didaktisk indsats, som også involverer pædagogers viden og praksis:** Evalueringen formidler en kritik fra nogle lærere og pædagoger af, at synlig læring har et for snævert fokus på faglig læring. Det kan skyldes formidlingen på kurserne i udviklingsforløbets første fase og den oplevelsen, som medarbejderne har stået tilbage med ved præsentationen af eksempler fra en anden skole-kontekst end den danske. I fase 2 vil der blive arbejdet målrettet på at det er den brede pædagogisk-didaktiske forståelse af synlig læring, den systematiske inddragelse af elevernes perspektiv, læringsrum og læringsrelationer i bred forstand, der kommer i fokus. Der vil blive taget højde for de ansvarsområder, pædagogerne har på skolen og blive etableret netværk for pædagog-LIC'er. Og endelig vil der blive produceret lokale eksempler i form af film mv., som medarbejderne i højere grad kan spejle egen praksis i.

Til trods for et øget fokus på den lokale skolekontekst i udviklingsforløbets fase 2, kalder de forskellige tiltag, som skal styrke implementeringen, ikke på en mere tilbagetrukket rolle for kommunerne supportpersonale. Tværtimod er der i alle de tre kommuner en erkendelse af, at der er behov for at styrke den løbende facilitering, støtte og koordinering, som varetages lokalt og på tværs. Det beskrives nærmere nedenfor, hvor vi redegør uddybende for projektets organisering.

### 3. Uddybning af organisering og ledelsers rolle

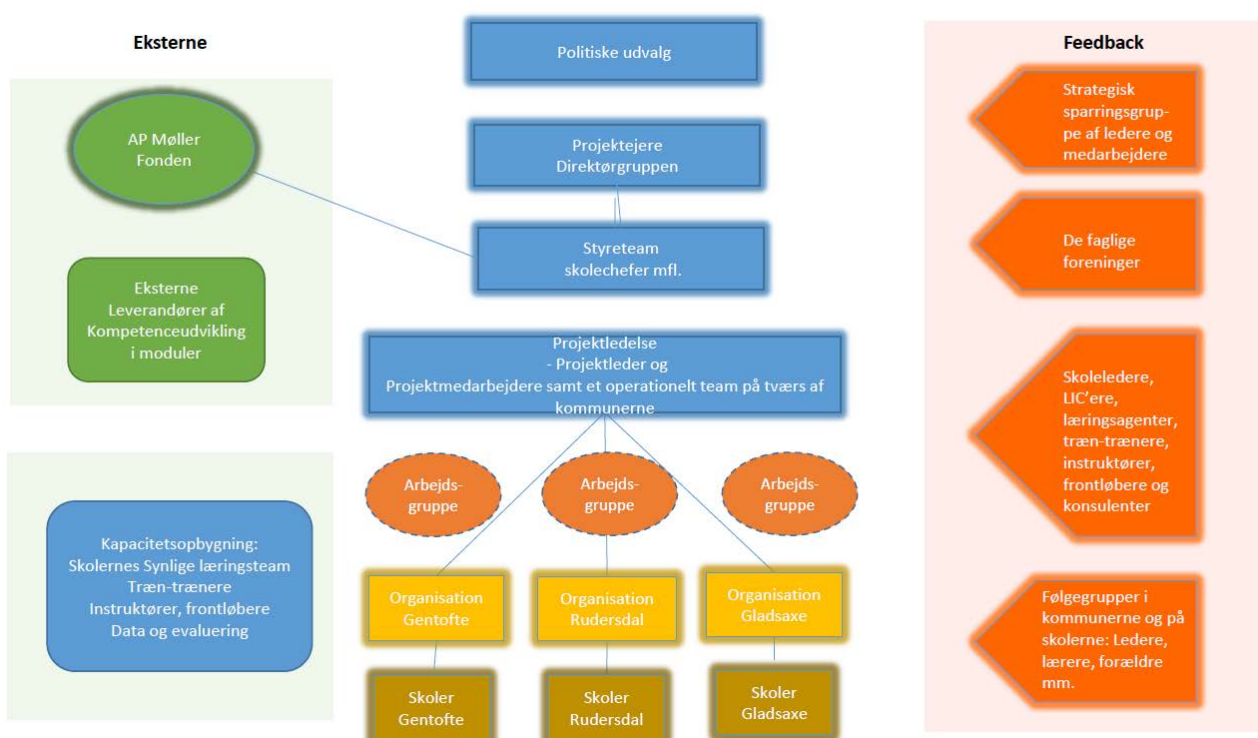
Udviklingsforløbets organisering bygger i store træk videre på den model, som blev etableret i fase 1. Udgangspunktet er, at solid projektstyring og organisering med blik for skolernes potentialer og egenart



3 kommuner samarbejder  
Gentofte, Gladsaxe og Rudersdal

skaber værdi. Men i fase 2 skal organiseringen af udviklingsforløbet i højere grad understøtte udviklingen og forankringen af en synligt lærende praksis på den enkelte skole. Det kræver, at ressourcerne til at levere processtøtte, sparring og supervision styrkes både lokalt på skolen og på tværs i kommunerne. Nedenfor præsenterer vi først elementerne i et lettere modificeret organisationsdiagram og redegør herefter uddybende for afgørende elementer af diagrammet:

## Organisation fase 2



Som det fremgår, sætter skolecheferne fortsat – i styreteamet – retning for forløbet og sikrer samarbejde imellem kommunerne på forskellige niveauer. For at styrke forbindelsen imellem de strategiske drøftelser og beslutninger i styreteamet og implementeringen i hver af de tre kommuner, udvides styreteamet med en nøglemedarbejder fra forvaltningen i hver af de deltagende kommuner, som samtidig indgår i *det operationelle team*. Det operationelle team arbejder i dagligdagen tæt sammen med projektlederen om at implementere styregruppens beslutninger, koordinere indsatsen på tværs og sikre den tætte løbende dialog med og understøttelse af skoleledere, LIC'ere og andre centrale aktører i forløbet. Det operationelle team samarbejder om en række centrale opgaver relateret til at understøtte og facilitere skolernes arbejde med at omsætte, oversætte og forankre kerneelementerne i synlig læring i praksis.

For at styrke udviklingsforløbets forankring og omsættelighed i praksis etableres der en *strategisk sparringsgruppe* bestående af tre skoleledere, tre øvrige repræsentanter for den faglige ledelse af skolerne og minimum tre LIC'ere. *Den strategiske sparringsgruppe* skal kvalificere de væsentligste strategiske



beslutninger og leverancer i udviklingsforløbet. *Den strategiske sparringsgruppe* sikrer at der fastholdes en tæt kobling imellem skolernes implementeringsopgave og strategierne på tværs. I praksis betyder det, at der både løbende og ad hoc vil blive afholdt møder med den strategiske sparringsgruppe – både sammen med styreteamet og som forberedelse eller bearbejdning af rammebeslutninger, som styreteamet træffer.

*Projektlederen* står for den daglige ledelse af udviklingsforløbet og understøttes af et antal projektmedarbejdere (økonomi, kursusplanlægning, kommunikation mv.). *Projektlederen* varetager både en koordinerende funktion på tværs og understøtter også på forskellig vis implementeringsopgaven i kommunerne. Målet er her at sikre sammenhængskraften i den måde udviklingsforløbet rulles ud, ikke at de tre kommuner arbejder ensartet med understøttelsen af implementeringen og organiseringen af support til skolerne.

Implementeringen og organiseringen af support til skolerne hviler alt overvejende i den supportfunktion, der allerede er omkring skolerne i hver af kommunerne. I kommunerne er der samtidig etableret en række praktikker og funktioner, der følger af og er en integreret del af udviklingsforløbet. Det gælder fx etableringen af træner-træner funktionen, hvor konsulenter, skoleledere og andre varetager en sparringsfunktion på andre skoler, og det gælder den praksis, der i en af kommunerne er etableret blandt skoleledere, hvor lederne månedligt besøger hinandens skoler, observerer praksis og giver hinanden feedback.

Der etableres løbende *arbejdsgrupper* omkring leverancer som fx udbud af kompetenceudvikling, design af ramme og processtøtte til skolerne i forbindelse med udarbejdelse af handleplaner, indsamling og analyse af data på tværs i forbindelse med praksisundersøgelser mv. I disse *arbejdsgrupper* indgår nøglemedarbejdere fra de tre kommuner afhængig af de kompetencer, der efterspørges. Det bliver opgaven der sætter holdet i højere grad end en repræsentativitet på tværs af kommunerne. Repræsentativiteten sikres igennem hhv. *det operationelle teams* arbejde og *projektlederens* engagement i hver af de tre kommuner. For at sikre den tætte sammenhæng imellem leverancer og behov i praksis, vil skoleledere, LIC'er mfl. systematisk blive involveret for at levere sparring og feedback i processer relateret til de enkelte leverancer. Det vil kunne styrke ejerskabet til det samlede forløb, samtidig med at der bliver en stærkere sammenhæng imellem den udviklings- og implementeringsproces, der finder sted på den enkelte skole og på tværs.

#### *Ledernes rolle i forankring og kapacitetsopbygning på de enkelte skoler*

Skolelederne har en nøglerolle i fase 2 som de centrale ejere af den kvalitative praksisforandring og skal i samspil med den samlede ledelse og ressourcepersoner gå forrest i realiseringen af den udvikling og forankring, der skal finde sted på den enkelte skole. Det kalder på den ene side på en større grad af frihed på den enkelte skole til at gennemføre udvikling og forankring i den hast og på den måde, som er bedst realiserbar og skaber mest ejerskab på skolen. På den anden side kalder det også på en tættere strategisk dialog med skolelederne om udviklingen på egen skole, ligesom der vil være behov for en højere grad af systematisk sparring og støtte til at etablere de refleksionsrum og træningsbaner, der er behov for at etablere for at udvikle og forankre ny praksis. Den tætte strategiske dialog, sparring og støtte vil dels blive understøttet i de fælles lederfora, dels vil der fortsat blive arbejdet aktivt med hhv. træner-trænere, sparring på tværs og tilvejebringelsen af vejledninger, processer mv., som kan understøtte tryk, motivation og fremdrift.





### *Ledernes rolle i strategierne for det samlede udviklingsforløb*

Af hensyn til ledernes motivation for at lede ind i udviklingsforløbet og for at gøre indsatser og løsninger operationelle involveres skolelederne også på forskellig vis på det strategiske niveau. Som det fremgår ovenfor, etableres der som noget nyt en *strategisk sparringsgruppe*, der knytter sig direkte til det strategiske arbejde med udviklingsforløbet på tværs af de tre kommuner og for en stor del består af repræsentanter for skolernes ledelser. I forlængelse af den strategiske sparringsgruppe vil der også løbende arbejdes med andre involveringsprocesser på det tværkommunale niveau. Herudover er der i hver af de tre kommuner veletablerede strukturer for involvering af skoleledelserne i strategien for implementeringen af *Alle elever skal lære at lære mere*. Disse strukturer beskrives kort nedenfor for hver af de tre kommuner:

I *Gentofte Kommune* ligger det strategiske samarbejde imellem forvaltningen og skoleledelser om skolevæsenet mere generelt i regi af Platform for Strategisk Skoleledelse (PSS). PSS består af skoleledere og viceskoleledere fra alle skoler i kommunen. PSS har for samarbejdet med forvaltningen nedsat et forretningsudvalg, der mødes kontinuert med skolechefen om spørgsmål og prioriteringer, der både rejses af skolerne selv og forvaltningen/det politiske niveau. På udvalgte strategiske områder har PSS nedsat et fast udvalg, hvilket også er tilfældet for udviklingsforløbet om *Alle elever skal lære at lære mere*. *Det Faste Udvalg for Synlig Læring* består både af skoleledere, viceskoleledere, lærere og forvaltningsrepræsentanter. Udvalget understøtter implementeringen af udviklingsforløbet på skolerne ved skabe overblik over det samlede forløb og indsatsen på de enkelte skoler, opstille mål/billeder og planer for, hvor skolevæsenet skal hen i forhold til det samlede udviklingsforløb, formulere forventninger til skolelederne og identificere og kvalificere indgange til arbejdet med synlig læring lokalt på skolerne. Det vil være fra denne gruppe, at der trækkes repræsentanter ind i den strategiske sparringsgruppe på tværs af de tre kommuner, ligesom projektlederen for det samlede udviklingsforløb også løbende vil samarbejde tættere med denne gruppe.

I *Gladsaxe Kommune* samarbejder alle skolelederne tæt med skolechefen om strategien for det samlede skolevæsen i regi af Ledelse og Strategi (LOS). Målet er ét skolevæsen, der udvikler sig i takt, hvorfor skolelederne også så at sige har deponeret en del af deres ledelse hos forvaltningen og hinanden for netop at understøtte fællesskabet og det fælles strategiarbejde. LOS mødes en formiddag hver uge og arbejder her også helt praktisk med udvikling og udmøntning af strategierne. I forhold til udviklingsforløbet om *Alle elever skal lære at lære mere* kan det helt praktisk handle om, hvad de næste skridt skal være på tværs og på den enkelte skoler, hvordan man skal udvælge medarbejdere til kompetenceudvikling, hvordan de skal understøttes, hvordan der opbygges kapacitet på tværs osv. Helt konkret har LOS netop stået for afviklingen af et ledelsesseminar, hvor centrale medarbejdere fra hver af skolerne var inviteret med i drøftelserne om, hvordan skolerne skal arbejde videre i fase 2 af udviklingsforløbet. I regi af LOS er der også etableret en særlig arbejdsgruppe omkring *Alle elever skal lære at lære mere*, som har arbejdet mere i dybden med, hvad der skal til for at understøtte og implementere den ønskede udvikling på skolerne. Det vil også være denne gruppe, der trækkes på, når der skal hentes repræsentanter til den *strategiske sparringsgruppe* på tværs af de tre kommuner, ligesom projektlederen for det samlede udviklingsforløb også vil samarbejde tættere med denne gruppe.

I *Rudersdal Kommune* pågår et udviklingsarbejde omkring skolevæsenets forskellige samarbejdsrelationer. Dette arbejde tager afsæt i organisationsændringer på både forvaltnings- og skoleniveau. Skolechefens rolle og strategiske samarbejde med skolelederne styrkes gennem etablering af et selvstændigt skoleområde i forvaltningen, og skolernes tværgående samarbejde styrkes gennem etablering af tre distriktsområder på tværs af de 12 skoler. I fase 2 af *Alle elever skal lære at lære* etableres der i



3 kommuner samarbejder  
Gentofte, Gladsaxe og Rudersdal

forvaltningen et synligt læringsteam bestående af skolechefen, 3K's projektleder, den koordinerende konsulent (som også indgår i operationelt team), udviklingschefen og en udviklingskonsulent. Dette team varetager den konkrete strategiudvikling og drift lokalt. Der etableres en *lokal styregruppe*, bestående af skolechef, kredsformænd fra BUPL, DLF og skolelederforeningen, samt udviklingschefen og den koordinerende udviklingskonsulent. Den lokale styregruppe giver strategisk sparring til forvaltningens synlig læringsteam og drøfter, hvordan parterne sammen kan støtte op om udviklingsforløbet. Derudover opbygges en *faglig sparringsgruppe* bestående af udvalgte skoleledere, LIC, Træn-trænere og forvaltningsmedarbejdere, der både fungerer som løbende medevaluatorer af forløbets udvikling og yder faglig sparring til forvaltningens synlig læringsteam. Det vil være fra den lokale styregruppe og den lokale faglige sparringsgruppe, at der hentes repræsentanter til den *strategiske sparringsgruppe* på tværs af de tre kommuner.

#### 4. Kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning inkl. uddybning af budget

I fase 1 af udviklingsforløbet "Alle elever skal lære, at lære, mere" har ledere og medarbejdere fået indsigt i, hvad der bedst understøtter elevernes læring og en introduktion til viden, forståelser og metoder i forhold til den synligt lærende elev og feedback. Der er introduceret, afprøvet og fulgt op på en systematisk ramme for medarbejdernes arbejde med praksisudvikling i forhold til at understøtte elevernes læring og udvikling (såkaldte impact cycles). Medarbejdere og ledere er således introduceret til et basis-fundament for arbejdet med synlig læring.

Fase 2 har fokus på kapacitetsopbygning i egen organisation og forankring af ny praksis i tæt tilknytning til praksisforløbene. Derfor uddanner kommunerne som en del af forløbet instruktører med en tæt praksistilknytning. Den kompetenceudvikling disse instruktører bl.a. skal forestå, skal indeholde en høj grad af medarbejderinvolvering og tydelig understøttelse af praksisimplementering.

Uddannelse af instruktører/frontløbere sker i samarbejde med eksterne leverandører.

##### *Skolernes kapacitetsopbygning*

Evalueringen af fase 1 viste at skolerne stadig har behov for at arbejde med at skabe en fælles forståelse for det samlede udviklingsforløb, hvad der karakteriserer god praksis og understøttelse og udvikling af det professionelle læringsfællesskab der udvikler og ser på effekten af praksis. Den nødvendige praksisændring udfordrer nogle af medarbejdere i forhold til deres nuværende praksis, og der ligger derfor en stor ledelsesopgave i at understøtte praksisudviklingen, skabe en fælles forståelse for forandringen og skabe rammer for konkret sparring af medarbejderne i praksisfeltet. For at understøtte udviklingen på skolerne skal der i tæt tilknytning til det igangsatte og fondsstøttede forløb for skolernes synlig læringsteam (ledere/LIC'er og ressourcepersoner) og udarbejdelse af en konkret handleplan for den enkelte skole tilrettelægges konkrete kompetenceforløb for den samlede medarbejdergruppe. Indholdet i disse kompetenceforløb defineres af den enkelte skole med udgangspunkt i handleplanen. Men der kan være tale om processtøtte i forhold til at skabe fælles forståelse og accept af den opgave skolen skal løse, kollegial sparring, effektive møder, organisering af skoledagen mm. Processerne skal støttes af eksterne facilitatorer eller oplægsholdere.

I ansøgning er der ansøgt om et tilskud til dækning af udgifter til eksterne facilitatorer og oplægsholdere på samlet 4 x 8.000 kr. pr. skole til hele udviklingsforløbets periode.



### Understøttende kompetenceudvikling i form af basismoduler og fordybelsesmoduler

I fase 2 udbydes der understøttende kompetenceudvikling i 4 basismoduler og 6 fordybelsesmoduler målrettet udviklingsforløbs 4 delmål. Basismodulerne udbydes til næsten alle medarbejdere i 3K (undtagen medarbejdere, der på anden vis har tilegnet sig disse kompetencer), mens fordybelsesmodulerne kan tilvælges, afhængig af skolens fokus og særlige interesser.

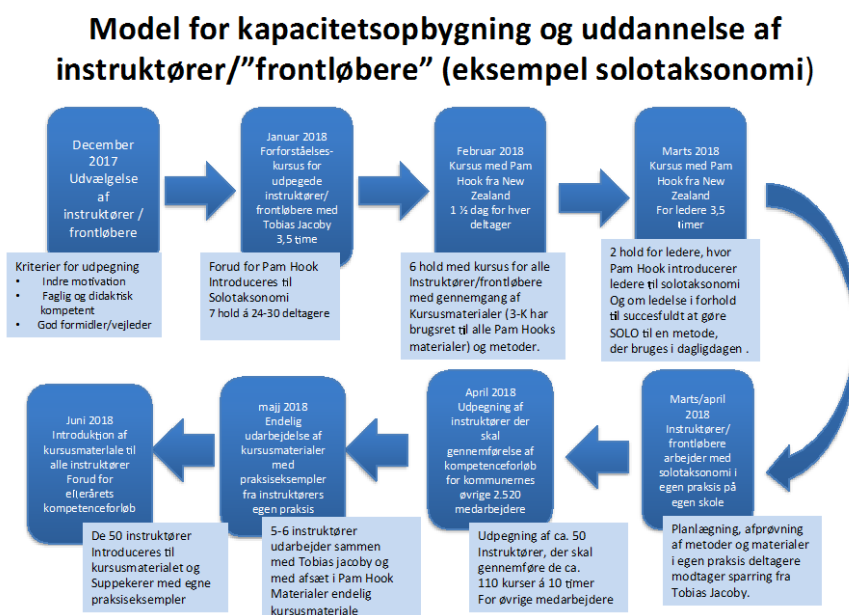
### Uddannelse af egne instruktører/frontløbere

Alle de 4 basismoduler varetages så vidt muligt af egne medarbejdere, der skal fungere som instruktører for kollegaer i 3K. På den måde sikres egen kapacitetsopbygning i forhold til særlige kompetencer på den enkelte skole, der samtidig kan forestå supervision, sparring og vejledning af kollegaer på egen skole i forbindelse med praksisudviklingen.

Uddannelse af disse instruktører/frontløbere vil ske i et samarbejde med eksterne leverandører.

Uddannelsen af disse sker efter nogenlunde samme model, som er skitseret i nedenstående figur, der viser forløbet for de ca. 190 medarbejdere, der uddannes til instruktører i SOLO-taksonomi. Det forventes at ca. 30% af disse vil indgå i det efterfølgende instruktørkorps. Instruktørerne vil have arbejdet konkret med praksis indenfor området og have konkrete eksempler fra egen praksis med i kompetenceforløbet for de øvrige medarbejdere.

Figur 1. Model for kapacitetsopbygning og uddannelse af instruktører/frontløbere



Kommunerne forventer at uddanne egne instruktører/frontløbere i kommunerne efter følgende plan: forår 2018 "solotaksonomi/synligt lærende elev", efterår 2018 "Feedback", forår 2019 "Professionelle læringsfællesskaber" og "dataanvendelse".



3 kommuner samarbejder  
Gentofte, Gladsaxe og Rudersdal

### Kompetenceforløbet for alle medarbejdere

I forlængelse af uddannelsen af egne instruktører udbydes kompetenceforløb for alle øvrige medarbejdere. Forløbene foregår på hold med større grupper af medarbejdere fra samme skole, der i forbindelse med forløbet skal arbejde med de introducerede metoder mellem de enkelte kursusgange. Hjemme på skolen har skolerne skabt rammerne for planlægning af praksisafprøvningen og sikret understøttelse i praksisfeltet fra de tidligere uddannede "frontløbere". Holdstørrelser er på 22-24 deltagere og der vil være tilknyttet to instruktører til hvert hold, der skal medvirke til en tættere dialog om introduceret viden og metoder for at understøtte en fælles forståelse og aktiv involvering. Hvert modul afholdes med 6-8 ugers interval, hvor der inddrages konkrete erfaringer fra afprøvning i praksis og bygges ny viden og metoder på over det samlede forløb på 14-16 uger, hvor medarbejderne arbejder med den nye praksis i et samarbejde med kollegaerne på egen skole.

Nedenfor er skitseret model for basis kompetenceforløbene.

## Model for Basis kompetenceforløbene

(synligt lærende elev, feedback, datananvendelse, professionelle læringsfællesskaber)

