



Ledelsesresumé

Skoleudviklingssamtaler 2023/2024

Om ledelsesresumeeet

Fra skoleåret 2022/2023 er kvalitetsrapporter blevet afskaffet og erstattes af skoleudviklingssamtaler, der fremadrettet skal danne rammen for kommunens og skolens dialog og samarbejde om udvikling af skolen.

Formålet med skoleudviklingssamtalen er at skabe en ramme for en tillidsfuld og faglig dialog om udvikling af skolen i et samarbejde mellem kommunalbestyrelse, forvaltning og skole.

Intentionen er at styrke den fælles viden og forståelse af skolens udfordringer, udviklingsområder og de indsatser, der iværksættes. Skoleudviklingssamtalerne skal dermed understøtte fælles refleksion og samarbejde om skolen og kommunens opgaveløsning samt styrke den pædagogiske udvikling.

Samtalen skal *pege fremad* mod indsatser, der kan skabe udvikling og mulighed for forbedringer på skolen i det eller de kommende år. Det skal ikke som tidligere være en samtale om status for skolens resultater og kvalitet på tidspunktet for samtalen, men der skal være fokus på konkrete løsninger og indsatser til gavn for elevernes læring og trivsel.

Dette ledelsesresumeeet opsummerer og uddyber hovedpointerne og væsentlige indsigter fra skoleudviklingssamtalerne, der er gennemført i skoleåret 2023/2024.

Ledelsesresumeeet repræsenterer skolerne bredt, og er ikke et referat af de enkelte samtaler. Der lyses i stedet på tendenser og opmærksomhedspunkter fra samtalerne, som skal danne vidensgrundlag og afsæt for fælleskommunale drøftelser omkring mulige indsatsområder.

Formelle krav til skoleudviklingssamtaler:

- Gennemføres minimum en gang årligt.
- Tager afsæt i skolens udfordringer og udviklingsområder, og i hvordan elevernes faglige udvikling og trivsel bedst styrkes lokalt.
- Skolelederen udvælger de udviklings- og indsatsområder samtalen skal fokusere på og inddrager relevante fagpersoner, elever og skolebestyrelser for at danne et fælles og velbelyst grundlag for dialogen.
- Forvaltningen supplerer med samtaleemner med afsæt i kommunens prioriterede indsatsområder.
- Resultaterne fra de obligatoriske test og anden relevant viden inddrages i skoleudviklingssamtalen. Fra skoleåret 2022/2023 er der kun obligatoriske test i dansk og matematik.
- Samtalen skal berøre opfølgning på tidligere skoleudviklingssamtaler.
- Samtalen skal indeholde en status på eventuelle udviklings- og handlingsplaner.
- På skolens hjemmeside skal evalueringer af undervisningens kvalitet oplyses på en lettilgængelig måde.

Kort sagt skal skoleudviklingssamtalen:

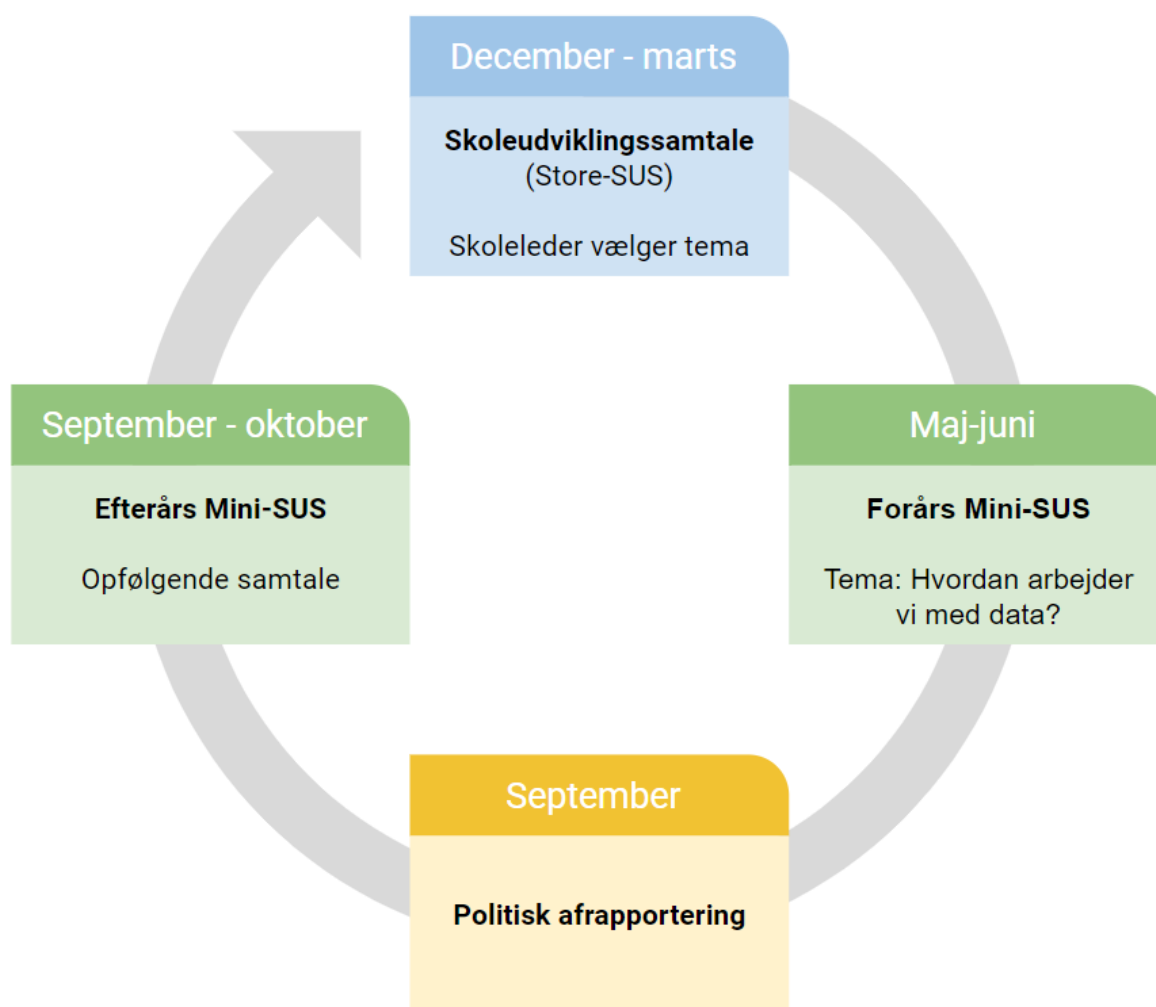
- være en tillidsfuld og lærende dialog.
- tage afsæt i skolens udfordringer og udviklingsmuligheder og danne ramme for pædagogisk udvikling.
- skabe betydning for elever, forældre, medarbejdere, ressourcepersoner, ledelse og forvaltning.
- styrke elevernes faglige udvikling og trivsel.

Udvikling af ny model for skoleudviklingssamtaler i Rebild Kommune

Den første runde af skoleudviklingssamtaler blev afviklet i foråret 2023, hvor en arbejdsgruppe udviklede og testede en model og metode for, hvordan samtalerne fremadrettet skal rammesættes i Rebild Kommune. Formålet har været at udvikle en model, der skaber værdi for alle parter og danner rammen for en lærende samtale i et psykologisk trygt rum. Modellen skal understøtte en tillidsfuld og faglig dialog om udvikling af skolen med udgangspunkt i de udfordringer og indsatser, som skolelederen finder relevant.

Skoleudviklingssamtaler 2023/2024

På baggrund af erfaringerne fra den første runde af skoleudviklingssamtalerne i foråret 2023 blev der udarbejdet et årshjul for 2023/2024, hvor der er blevet afholdt tre skoleudviklingssamtaler (SUS) med alle skoler. Efterårets Mini-SUS blev afholdt i september til oktober, Store-SUS blev afholdt i perioden fra december til marts og Forårs Mini-SUS i perioden fra maj til juni.



Rammen for afholdelse af skoleudviklingssamtaler 2023/2024

Skolelederens initiativret og valg af deltagerkreds

Til skoleudviklingssamtalerne har skolelederen initiativretten og opgaven med at udpege tema og deltagerkreds for samtalen. Ved den første runde af skoleudviklingssamtaler i foråret 2023 varierede antallet af deltagere mellem 4 og 18 personer, mens forskellige samtaleformer blev afprøvet. Ved dette skoleårs samtaler har de fleste skoler haft medarbejderrepræsentanter med til Store-SUS, og ved Mini-SUS har hele eller dele af ledelsen været repræsenteret. Erfaringen har vist, at det har stor betydning for samtalen, at valget af tema og deltagerkreds nøje overvejes og tilpasses i forhold til de udfordringer og indsatser, der ønskes drøftes og belyses. I de samtaler, hvor medarbejderrepræsentanter har deltaget, har de bidraget med vigtige indsigter og perspektiver til samtalerne. Omvendt har nogle samtaler omhandlet temaer, som nødvendigvis afgrænser deltagerkredsen til skolens ledelse. Alle samtalerne har været faciliteret af forvaltningen.

Fælles afsæt for skoleudviklingssamtalerne

Skoleudviklingssamtalen indgår som et element i den løbende dialog om udviklings- og indsatsområder, der finder sted lokalt. For Rebild Kommune tager skoleudviklingssamtalerne udgangspunkt i det fælles grundlag, som skole og forvaltning står på: Folkeskolens formålsparagraf, Rebild Kommunes Børne- og ungepolitik og vision for udviklingsplanen for børne- og ungeområdet. Derudover er et 'frisættelsesperspektiv' en del af samtalerne, som en metode til at belyse tematikkerne og forstå, hvad der er styrende i vores daglige praksis.

Skolelederen er ansvarlig for at formulere temaet, der skal beskrive et udviklings- og indsatsområde til drøftelse ved skoleudviklingssamtalen. Temaet kan eksempelvis belyse, hvordan skolen har valgt at fortolke rammerne for de kommunale indsatsområder, med hvilket resultat, hvad der udfordrer, og hvad man gerne vil blive bedre til.

Det er vigtigt, at der i temadrøftelsen er et fremadrettet fokus på indsatser, der kan skabe udvikling og mulighed for forbedringer på skolen i det eller de kommende år. Det skal ikke være en samtale om status for skolens resultater og kvalitet på tidspunktet for samtalen, men der skal være fokus på konkrete løsninger og indsatser til gavn for elevernes læring og trivsel.

Fælles afsæt for skoleudviklingsamtalerne i Rebild Kommune

Folkeskolens formålsparagraf

§ 1. Folkeskolen skal i samarbejde med forældrene give eleverne kundskaber og færdigheder, der forbereder dem til videre uddannelse og giver dem lyst til at lære mere, gør dem fortrolige med dansk kultur og historie, giver dem forståelse for andre lande og kulturer, bidrager til deres forståelse for menneskets samspil med naturen og fremmer den enkelte elevs alsidige udvikling.

§ 2. Folkeskolen skal udvikle arbejdsmetoder og skabe rammer for oplevelse, fordybelse og virkelyst, så eleverne udvikler erkendelse og fantasi og får tillid til egne musikheders og baggrund for at tage stilling og handle.

§ 3. Folkeskolen skal forberede eleverne til deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Skolens virke skal derfor være præget af åndsfrihed, ligestilling og demokrati.

Rebild Kommunes børne- og ungepolitik

Rebild Kommune er ansvarlig for, at alle børn og unge indgår i aktive og udviklende fællesskaber, sikres trygge overgange og mødes med respekt.

Politikken folder sig ud i fem temaer:

- Livsduelighed
- Indflydelse og medinddragelse
- Mangfoldige og meningsfulde fællesskaber
- Uddannelse og læringsmiljøer
- Trivsel og rettidig handling

Politikken står ikke alene. Den tager afsæt i Byrådets Vision 2035: "Sammen udvikler vi Rebild", vores fælles pejlemærke, som også beskriver den overordnede tilgang til løsningen af kerneopgaverne. Politikken har desuden tæt tilknytning til kommunens øvrige politikker.

Vision for udviklingsplan

Den 12. oktober 2023 blev der indgået en budgetaftale, hvormed en samlet udviklingsplan for kvalitetsløft af folkeskole og dagtilbud i Rebild Kommune blev vedtaget.

Formålet med udviklingsplanen er, at området løftes med fokus på inkluderende indsatser og specialpædagogiske kompetencer, så flere børn og unge kan trives og udvikle sig i almenområdet i skole og dagtilbud med tidlig og tilstrækkelig støtte.

- Vi inkluderer flere børn og unge i det almene fællesskab gennem et udviklende, trygt og tilidsfuldt miljø.
- Vi tager ansvar og handler hurtigt, når børn og unge har behov for en forebyggende og særlig indsats.
- Vi løser komplekse problemstillinger i fællesskab, på tværs og gennem samarbejde i forpligtende netværk.

Udviklende fællesskaber

Vi har fokus på at skabe muligheder for, at alle børn og unge udvikler deres potentiale bedst muligt og lykkes i livet. Derfor følgende pejlemærker:

- **Børn og unges stemme:** Alle børn og unge oplever, at vi nysgerrigt lytter til deres perspektiver og løsningsforslag og inddrager dem aktivt.
- **Samskabelse og ansvar:** Alle børn og unge oplever, at vi på tværs af fagområder og i samarbejde med forældre og øvrigt netværk, skaber det bedste mulige grundlag for trivsel, udvikling og dannelse.
- **Anerkendelse:** Alle børn, unge, forældre og deres netværk oplever at blive set og mødt anerkendende med fokus på at bringe deres styrker i spil.
- **Kompetencer og kreativitet:** Alle børn og unge er i trygge rammer og mødes af omsorgsfulde og kompetente voksne i en kultur præget af engagement, udvikling og kreativitet.
- **En del af nærmiljøet:** Alle børn og unge oplever, at vi tidligt udforsker muligheder for at skabe udviklende fællesskaber lokalt med den rette støtte.

Frisættelse og afbureaukratisering

Formålet med at frisætte hele kommunen er at løfte kvaliteten af velfærden ved at sætte fagligheden og den professionelle dømmekraft fri. Kommunens dygtige medarbejdere skal have friere rammer for i fællesskab at skabe bedre kvalitet i velfærden. En fælles ambition er i et tættere samarbejde med borgere, virksomheder og civilsamfund, at sikre de bedste rammer for velfærden i en tid præget af økonomisk usikkerhed. Friheden skal udmøntes i fællesskab, og vi skal insistere på faglighed.

Fem principper:

- Fokuser på kerneopgaven og sæt 'plejer-kulturen' under lup
- Genbesøg formål og sæt retning
- Fokuser på hverdagsinnovation
- Inddrag borgernes ressourcer og civilsamfund
- Frisættende ledelse

Temaer for skoleudviklingsamtalerne 2023/2024

Ligesom ved den første runde af skoleudviklingsamtaler har det også dette skoleår været prioriteret at have en tæt dialog om valg og formulering af tema og forventningsafstemning forud for samtalerne. Og med udgangspunkt i skolernes lokale perspektiv og forskellige udfordringer og udgangspunkter var temaerne igen væsentligt forskelligt formuleret fra skole til skole.

Selvom temaerne var meget forskellige fra skole til skole, så har samtalerne alligevel vist nogle klare tendenser for, hvad man på tværs af skolerne er særligt optaget af. På forskellige stadier og med forskellige forudsætninger har samtalerne dannet et billede af, hvilke udfordringer skolerne i særlig grad er fokuseret på at løse, og i hvilken retning man ser, at skolen skal udvikle sig som organisation. Det giver et godt fundament for fælles drøftelser, sparring og indsigt i, hvordan forvaltning og politikere kan understøtte arbejdet med fælleskommunale indsatser.

Efter skoleudviklingsamtalerne udarbejder skolelederen, sammen med de øvrige deltagere i samtalen, en handleplan for, hvordan der lokalt arbejdes videre med det drøftede tema. Tema og handleplan danner herefter grundlag og afsæt for næste års skoleudviklingsamtale.

Eksempler på temaer for skoleudviklingsamtaler:

Perspektivskifte – forankret i skolens kompetencecenter

Hvordan kan vi ændre perspektiv fra indsatser på individniveau til fællesstrukturer og stilladser på klasse- og skoleniveau, med afsæt i læring og erfaring fra PBL, UDL og Hjernesmart?

Hvordan kan kompetencecentret i højere grad konkretisere og formidle viden og kompetencer fra PBL, UDL og Hjernesmart?

Hvilke tegn kan vi se, når perspektivet skifter?

Hvordan ledes denne proces?

Hvordan fastholder vi forandringsprocessen?

1. Fællesværdier på klasse- og skoleniveau, der gerne skulle give mulighed for endnu bedre reel inklusion og større elevtrivsel.
2. Strukturer i undervisningen, der giver et trygt og udviklende klassemiljø + bevæger støtte fra relationer til stilladser.

Hvad er næste skridt i den pædagogiske udviklingsplan, der er i gang?

Hvad har vi med os?

Hvad efterspørges af personalet?

Hvad kalder udviklingen på?

Hvordan styrker vi vores professionelle fællesskab og samarbejde mellem kolleger i teamet, med henblik på at skabe deltagelsesmuligheder for alle børn?

Med fokus på:

Hvordan forstår vi et professionelt fællesskab?

Hvilken viden og gode erfaringer har vi fra Co-teaching?

Hvad er vi styret af?

Hvordan forstår vi faglig trivsel?

Hvordan ser skolen ud, når der er høj faglig trivsel?

Tegn:

Hvad oplever børnene?

Hvad ser du som medarbejder?

Hovedpointer

Dette ledelsesresume opsummerer og uddyber hovedpointerne og væsentlige indsigter fra skoleudviklingssamtalerne i skoleåret 2023/2024. Ledelsesresumeeet repræsenterer skolerne bredt og er ikke et referat af de enkelte samtaler. Der lyses i stedet på tendenser og opmærksomhedspunkter fra samtalerne, som skal danne vidensgrundlag og afsæt for fælleskommunale drøftelser omkring mulige indsatsområder. Samtalerne har hos mange skoler taget udgangspunkt i de temaer og fokusområder, der blev formuleret og drøftet ved sidste års skoleudviklingssamtaler. Som en naturlig forlængelse af sidste års drøftelser og handleplaner har samtalerne fokuseret på, hvad der er næste skridt og nærmeste udviklingszone. Andre skoler har i år taget fat på et nyt tema til skoleudviklingssamtalerne for at imødekomme, at samtalerne altid skal tage udgangspunkt i den lokale praksis og de udfordringer, der er aktuelle og relevante.

I det følgende bliver nedenstående overskrifter uddybet:

- Ledelse af skoler i udvikling
- Mere af det der virker
- Hvordan arbejder vi med data?
- Godt på vej

Ledelse af skoler i udvikling

Folkeskolen i Rebild Kommune står i disse år midt i en brydningstid, der både omfatter betydelige strukturelle ændringer, og hvor også måden, der arbejdes med didaktik og pædagogik i skolen, er under markant udvikling. God skoleledelse, der sætter retning, er en forudsætning for skoleudvikling, og lederopgaven stiller i dag større og mere komplekse krav end tidligere. Skoleudviklingssamtalerne har skabt refleksion og drøftelser om ledelsesopgaven i dag og dens lokale håndtering. De har givet forvaltningen indsigt i udfordringerne og, hvordan skolerne kan støttes i at udvikle folkeskolen i Rebild Kommune.

Med budgetaftalen for 2024-2027 og formuleringen af visionen for udviklingsplanen på skoleområdet blev der sat rammer og retning for de kommende års arbejde. Udmøntningen af disse beslutninger og igangsættelsen af initiativerne beskrevet i budgetaftalen har fyldt meget i skoleåret 2023/2024. Særligt er der stort fokus på, at der nu er konkrete mål for, at der fremadrettet skal rummes flere børn i almenklasserne.

Skolelederne er generelt optaget af, hvordan den pædagogiske praksis skal udvikles de kommende år, og det centrale spørgsmål er, hvordan skolelederne kan sikre, at skolernes medarbejdere har de nødvendige værktøjer, ressourcer og rammer til at løfte denne opgave.

I denne sammenhæng viser en midtvejsevaluering foretaget i foråret 2024 i forbindelse med projektet 'Den Mangfoldige Folkeskole' vigtigheden af, at skolelederne forholder sig til, hvad der skal til for at flere børn kan rummes i almenklasserne, da det har betydning for hele skolen, alle børn og alle medarbejdere.

Midtvejsevalueringen viser at 69 % af det pædagogiske personale har svaret, at de er uenige eller meget uenige i følgende udsagn:

“Folkeskolens almenundervisning kan generelt godt inkludere de børn, der går der i dag.”

(i alt 239 besvarelser fra pædagogisk personale i Rebild Kommunes Folkeskoler. Pædagogisk personale er pædagoger, lærere, pædagogmedhj.)

Samtidig svarer 73% af det pædagogiske personale, at de er bekymrede for, at de måske ikke har den viden og de færdigheder, der skal til for at undervise elever med særligt behov.
(ud af 237 besvarelser fra pædagogisk personale i Rebild Kommunes Folkeskoler)

Drøftelserne omkring ledelsesstrategier for skoleudvikling har også givet anledning til at reflektere over lokal praksis for 'ledelse-tæt-på'. 'Ledelse-tæt-på' er ikke én ting, men mange ting, og handler ikke kun om, at skolelederen er fysisk til stede og observerer undervisningen. Det handler også om at lede medarbejdernes opgaveløsning og udvikling kvalificeret og positivt til gavn for elevernes læring. Samtidig handler 'ledelse-tæt-på' om at have overordnet blik for, hvad der skal til for effektivt at understøtte lærernes og pædagogernes opgaveløsning i den enkelte skoles organisering og hverdagspraksis.

Skoleudviklingssamtalerne har givet indblik i, hvordan man lokalt forstår og bedriver 'ledelse-tæt-på' og arbejder med denne ledelsesstrategi i forhold til de igangværende og kommende forandringsprocesser. Som eksempel beskriver en leder, at ledelse-tæt-på i det daglige handler om at være oprigtig undersøgende og nysgerrig på praksis - og handle på den viden. I forbindelse med de mange nye tiltag der sættes i gang i skoleåret 2024/2025, tegnes der et billede af, at skolelederne er særligt optaget af, hvordan de kan 'lede-tæt-på' tydeligere ved at sætte mål og retning for nye tiltag samt følge op og overveje, om der er brug for justeringer.

Som eksempel på 'ledelse-tæt-på', har en skole prioriteret at afholde individuelle samtaler med alle medarbejdere omkring løsningen af kerneopgaven for sammen at reflektere over den pædagogiske praksis. På den måde får lederen mulighed for at stoppe op helt tæt på den enkelte medarbejders overvejelser omkring løsningen af kerneopgaven og danne sig overblik over, hvad der skal til, for at skolen skal udvikle sig i den rigtige retning.

Balancering af tid og prioritering af opgaver er i denne sammenhæng en konstant udfordring, da det er for eksempel ikke muligt for den enkelte leder at deltage i alle teammøder. Derfor arbejdes der også især på de store skoler på at skabe strukturer for videndeling.

Både medarbejdere og ledere understreger, at 'ledelse-tæt-på' er afgørende for skolens evne til at løse kerneopgaven og udvikle sig. Som en leder udtrykker: "Hvis vi (ledelsen) ikke er med og tæt på hele tiden, så er vi lynhurtigt tilbage ved 'plejer'.

Gennem arbejdet med Den Mangfoldige Folkeskole er der kommet øget fokus på, hvad 'ledelse-tæt-på' indebærer, og hvor vigtigt det er at fastholde en løbende dialog mellem ledere og medarbejdere om fællesforståelse for, hvordan der arbejdes med 'ledelse-tæt-på'.

Evalueringen viser dog, at der samlet set i kommunen folkeskoler, er uoverensstemmelse mellem medarbejdernes vurdering af graden af ledelsesunderstøttelse og ledernes egen vurdering af ledelsesunderstøttelse.

Den Mangfoldige Folkeskole

"Den Mangfoldige Folkeskole" er et samarbejdsprojekt mellem de nordjyske kommuner og UCN, der forløber i perioden 2022-2026 i Rebild Kommune. Rebild Kommune har indgået et samarbejde med de øvrige 10 kommuner i Region Nordjylland, med det fælles mål at samarbejde om at styrke den inkluderende praksis i og omkring folkeskolen. Projektet har fået navnet "Den Mangfoldige Folkeskole" og fokuserer ikke kun på nogle børn, men på at skabe miljøer, der fremmer deltagelse, trivsel og læring for alle børn og unge i fællesskabet uanset forudsætninger. Projektets kernefokus er at udnytte potentialet ved at skabe en læringskultur, hvor vi afprøver og lærer sammen samt lærer af hinanden. Formålet hermed er:

- at styrke alle børn og unges deltagelsesmuligheder.

- at der gennem kommunale aktionslæringsbaserede projekter udvikles nye og virksomme lokale tilgange og metoder til at øge alle elevers deltagelse, trivsel og læring.
- at aktionslæring og andre former for kompetenceudvikling styrker den inkluderende didaktiske og pædagogiske praksis.
- at der etableres grundlag og mulighed for videndeling mellem skoler, kommuner, UCN og andre, som er værdiskabende for den fortsatte fælles udvikling af Den Mangfoldige Folkeskole i regionen.
- at bidrage til fælles, faglig kapacitetsopbygning i både kommuner og den lokale professionshøjskole, så der skabes et styrket grundlag for fremtidens folkeskolepraksis og dennes kvalitet.

Hovedparten af indsatsen har fokus på, at udviklingen skal ske på skolerne, i klasserne og så tæt på eleverne som muligt, hvor konkrete indsatser skal udvikle den praksis, der er i dag. Derudover består projektet også af uddannelsesforløb for lærere, pædagoger og ledere og er på den måde i høj grad med til at understøtte udviklingsplanen på skoleområdet og Vision 2030.

Det professionelle samarbejde

Ved sidste års skoleudviklingssamtaler var 'Det professionelle samarbejde' et gennemgående tema, da skolelederne og medarbejderne tydeligt ser, at det professionelle samarbejde er en nøgle til at lykkes med kerneopgaven og udvikling af skolen i den retning, der er sat. Arbejdet tager tid, da der i høj grad er tale om kulturforandring og ændring af veletablerede interne arbejds gange og ansvars- og opgavefordeling.

Skolerne har i løbet af skoleåret 2023/2024 fortsat arbejdet med at analysere, drøfte og udvikle det professionelle samarbejde, herunder; hvordan forstås begrebet af medarbejderne, hvad forventes der af hinanden, hvilke opgaver er vi fælles om, hvordan løfter vi hinanden, er der strukturer eller kultur, der virker som barriere m.m.?

Der kan være rigtig mange ting på spil, som ikke har noget med pædagogik og didaktik at gøre i denne forandringsproces. Det kan for eksempel være fastgroede interne strukturer og hierarkier, som spænder ben for forandring eller medarbejdere, der fastholder at være i 'egen drift' og undgår at forpligte sig i læringsfællesskaber. Til disse drøftelser har medarbejderrepræsentanter bragt vigtige pointer frem under skoleudviklingssamtalerne, og det kræver i høj grad 'ledelse-tæt-på' og reel medarbejderinvolvering at få øje på de aspekter, der spænder ben for udviklingen.

Arbejdet med det professionelle samarbejde rundt på skolerne er fortsat godt i gang, og i skoleåret 2024/2025 igangsættes en række nye tiltag og interne omorganiseringer lokalt på skolerne for at styrke og understøtte det professionelle samarbejde. Blandt andet afprøves der på de fleste skoler nye teamsammensætninger med det formål at det altid skal være fællesopgaven, der definerer, hvordan teamene skal sammensættes. Samtidig sættes der nye rammer for måden, der samarbejdes i teamene herunder, videndeling, refleksion over pædagogisk praksis og meget mere. For mange medarbejdere vil det være en stor forandring, og det vil tage tid. Derudover har flere skoler besluttet at gå sammen om at uddanne teamkoordinatorer. Opgaven som teamkoordinator er blandt andet at skabe struktur i teamsamarbejdet og sikre, at der er fokus på de pædagogiske drøftelser og refleksioner, og at der tages fælles ansvar for alle elever.

Det er en tidskrævende proces i mange skridt, som understøttes i arbejdet med både Den Mangfoldige Folkeskole og problembaseret og projektorienteret læring (PBL).

I de bedste teams har man samme børnesyn, og man tør tage snakken om, hvad der ikke fungerer.

- Citat, lærer

Det er i høj grad strukturer, der definerer måden, opgaven løses på, og ikke opgaven, der definerer, hvordan strukturen opbygges.

- Citat, skoleleder

Mere af det der virker

I forskningslitteraturen om skoleudvikling i de danske folkeskoler beskrives det, hvordan arbejdet med forandrings- og udviklingsprocesser og implementering af nye tiltag for en stor del af skolernes medarbejdere opleves som noget, der ligner hinanden og gribes an på samme måde. Mange oplever desuden, at forandringsprocesser ofte er overfladiske og ikke fører til vedvarende ændringer, inden der igen er en ny proces i gang. Forskere peger endda på, at det historisk set synes at være en umulighed at gennemføre større udviklingsreformer på skoleområdet med succes. Men fire forhold kan øge sandsynligheden for succes:

1. Motivation hos lærere og elever
2. Undervisere og elever skal løbende engageres i forbedring af undervisning og læring
3. Medarbejdere skal inspireres til sam- og teamarbejde
4. ALLE medarbejdere og elever skal involveres.

(Stegeager, Jensen, 2024)¹

Timing for igangsættelse af nye indsatser eller forandringsprocesser kan være afgørende for, om det lykkes at arbejde i dybden med noget nyt, da der er rigtig mange andre ting, der fylder i hverdagen. Udover timing peges der også på, at det er vigtigt, om nye tiltag bygger videre på en eksisterende didaktisk og pædagogisk forståelse, så man arbejder med byggesten og bygger ovenpå og danner en rød tråd mellem eksisterende praksis og nye tiltag. Endelig understreges det, at det kræver insisteren på at fastholde fokus på de nye tiltag og forandringer - uden fasthed i denne henseende risikerer indsatserne let at blive overset eller erstattet af mere presserende aktiviteter.

Forvaltningen har i alle sammenhænge i samarbejdet med skolerne et særligt fokus på at identificere 'det der virker'. Der er rigtig mange gode erfaringer fra allerede igangsatte tiltag, projektforsøg og prøvehandling. Men for at disse positive resultater kan opretholdes og udbygges, kræver det et konstant målrettet fokus. Det handler om at fastholde de indsatser, der virker, og om muligt opskalere dem til andre skoler eller situationer. Men der er også brug for mere struktur for opsamling af viden og deling af denne viden om gode praksisser. Derfor vil der i skoleåret 2024/2025 blive iværksat flere initiativer for videndeling på tværs, blandt andet et nyhedsbrev inspireret af Velfærdsaftalen samt faglige input og videndelings- workshops.

De tegn, vi vil se, når de nye tiltag får effekt, er:

- Elever, der oplever at have valgmuligheder i undervisningen og mulighed for at lære på forskellige måder.
- Vi ser børn, der er glade for at gå i skole – og glæden varer ved hele dagen.
- Vi ser børn, der er nysgerrige, motiverede og har lyst til at lære.

-Citat, skoleleder

Problembaseret og projektorienteret læring (PBL)

I skoleåret 2022/2023 startede den første skole et længerevarende projektforsøg omkring problembaseret og projektorienteret læring (PBL). Projektet løber i perioden fra 2022-2026 og omfatter alle folkeskoler i Rebild Kommune. I skoleåret 2024/2025 starter den sidste skole op i det 2-årige forløb, som er faciliteret af Aalborg Universitet.

¹ Stegeager, N., Jensen, L. B. (2024), Portræt af en pædagogisk omstillingsproces i: N. Elf, C. Svabo, T. Skovgaard (red.), *Bæredygtigt Skoleliv* (s. 94-118)

PBL er en anerkendt pædagogisk retning, hvor eleverne i undervisningen arbejder i grupper med at identificere, analysere og formulere løsninger på problemstillinger fra det virkelige liv. Undervisningen er baseret på PBL-tilgangen, hvor eleverne motiveres gennem projektarbejde. Forskningen har vist, at eleverne opnår en dybere og mere forståelsesorienteret læring gennem problembaseret og projektorienteret undervisning - en læring der bedre fastholdes over tid. PBL-undervisning er desuden et afsæt for lærere, pædagoger og ledelse til at gentænke det pædagogiske udgangspunkt ved at eksperimentere med anderledes læringsformer og udfordre sig selv ved at indtage nye roller og positioner i forhold til elever, forældre, ledelse og det omgivende samfund.

De første evalueringer viser, at flertallet af underviserne oplever PBL-tilgangen som meningsfuld i deres daglige undervisning. Der peges på, at den største forandring er at PBL-tilgangen stiller nye krav til lærerrollen, som her skal fokusere på at planlægge og facilitere, og hvor ansvaret for opgaveløsningen i større omfang overlades til eleverne. Det opleves som en øget frihed hos både elever og lærere. Ledere og medarbejdere giver udtryk for, at man på skolerne ikke nødvendigvis har en forventning om, at eleverne på den korte bane vil få højere karakterer. Derimod vil PBL-tilgangen forventeligt resultere i mere motiverede elever, elever med bedre mundtlige færdigheder, lavere fravær og højere trivsel.

Den første evaluering peger desuden på, at der er en oplevelse af, at elevernes sociale kompetencer udvikler sig markant, når gruppearbejdet er omdrejningspunktet i undervisningen. Gruppearbejde er ikke nyt for eleverne, men med PBL-tilgangen sættes der stort fokus på *hvordan* man arbejder sammen i grupper.

Selvom de foreløbige erfaringer med PBL-tilgangen er positive, er der bred enighed om, at PBL ikke kan stå alene som metode til at nå målene for Vision 2030 og udviklingsplanen. Derfor er man på skolerne generelt optaget af, hvordan PBL-tilgangen knyttes sammen med andre nyere tilgange til undervisningspraksis. Som eksempel kan det nævnes, at der blandt andet arbejdes på, hvordan arbejdet med co-teaching, "legende læring", "Universal design for learning" mfl. forenes med PBL-tilgangen.

Vores medarbejdere har enorm stor faglig stolthed – så meget, at det kan blive en barriere, når udviklingen kræver, at de skal slippe tøjlerne og undervise uden at have kontrol over udfaldet (PBL-tilgangen).

- Citat, Skoleleder

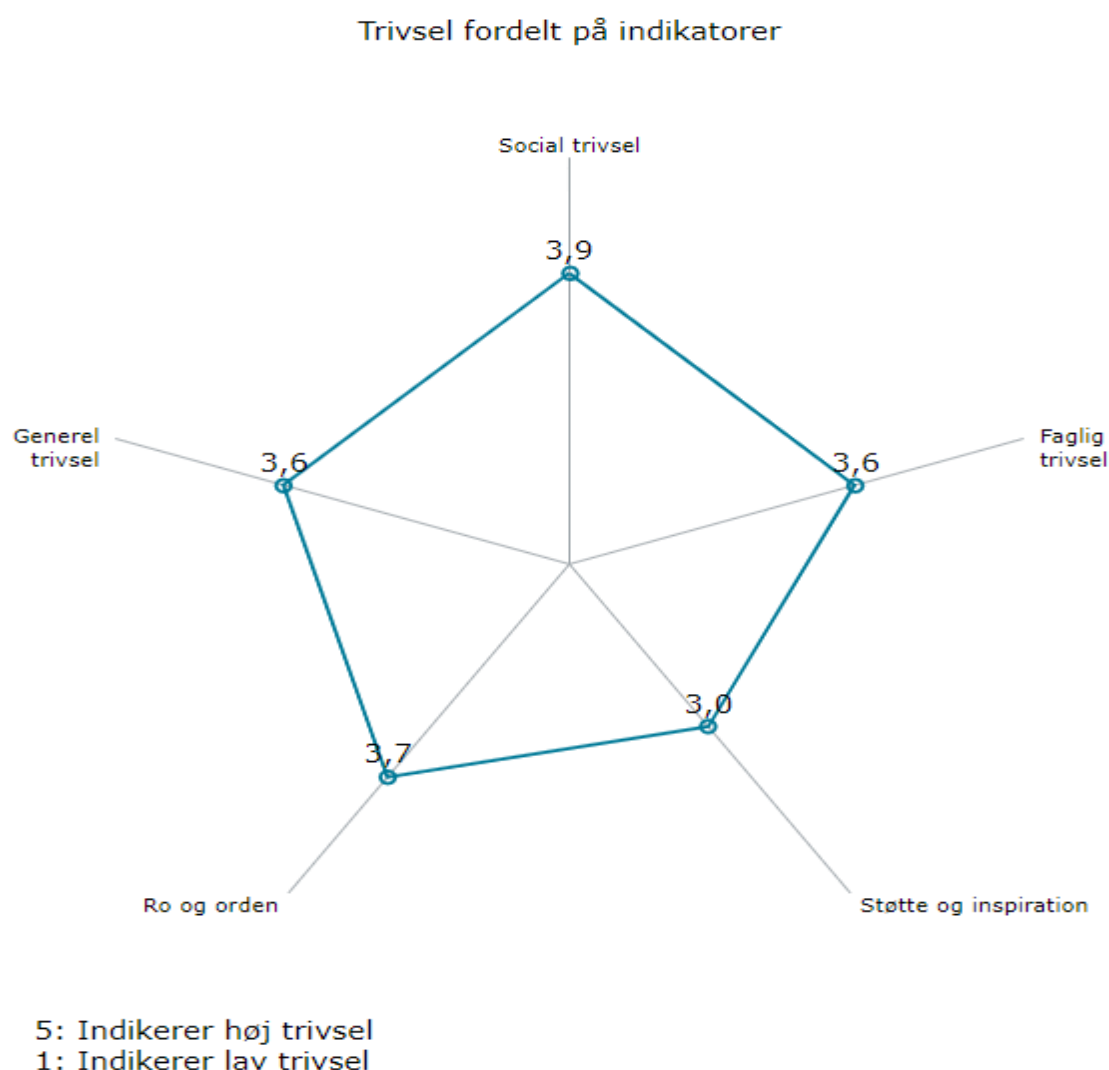
Hvordan arbejder vi med data?

De formelle krav til skoleudviklingssamtalerne foreskriver, at resultaterne fra de obligatoriske test (dansk og matematik) og anden relevant viden inddrages i samtalerne. Baseret på erfaringerne fra de første skoleudviklingssamtaler var det tydeligt, at samtalerne med fordel kunne splittes op, så der er mulighed for at adskille fokus på data og det tema, som skolelederen ønsker at dykke ned i, da de to ting ikke nødvendigvis hænger sammen. Derfor blev forårets opfølgende skoleudviklingssamtaler (Mini-SUS) rammesat med fokus på data, og hvordan der arbejdes med data på skolerne (herunder resultaterne fra de obligatoriske test).

Til Mini-SUS samtalerne blev skolelederne bedt om at udvælge data, som samtalen skulle tage udgangspunkt i. Det kunne være data, som undrer, bekymrer, giver anledning til nysgerrighed eller data, som viser en positiv eller bekymrende udvikling. Data kan både være tal men også "blødt data" som interviews, observationer, spørgeskemaundersøgelser med mere. Forvaltningen kommer desuden med supplerende spørgsmål og undringer.

Den nye trivselsmåling, som blev tilgængelig i maj 2024, blev drøftet ved alle samtalerne. De tendenser der ses på landsplan ses også i Rebild Kommune, og det har givet anledning til gode og konstruktive drøftelser om, hvad resultatet af trivselsmålingerne er et udtryk for, og hvilke handlinger resultaterne har givet anledning til. På skolerne arbejdes der med trivselsmålingerne ved at lærere og pædagoger drøfter resultaterne med eleverne (kan de genkende resultatet, og hvad undrer de sig over?). En skole fortæller f.eks. at, at de har haft drøftelser med eleverne om, hvad ordet 'medbestemmelse' egentlig betyder, som er et centralt begreb, der måles på i trivselsmålingen. Andre skoler har reageret på trivselsmålingen ved at undersøge og forbedre toiletforholdene.

Samlet resultat for elevtrivsel i folkeskolen i Rebild Kommune:



[Uddannelsesstatistik.dk](https://uddannelsesstatistik.dk)

På samme måde er elevfravær og medarbejderfravær blevet drøftet og analyseret, herunder hvilke tendenser der opleves og i hvilken retning udviklingen går. I forhold til elevfravær, så har skolelederne til dagligt primært fokus på, hvordan enkelte elevers bekymrende skolefravær håndteres. Men kigger man ned i data om elevfravær på klasse-, årgangs- og skoleniveau eller fordeling af fravær mellem piger og drenge, kan der være vigtig læring og viden at hente. Som eksempel kan det være interessant at studere de klasser/årgange, som har markant lavere elevfravær, for at identificere, hvad der kendetegner disse klasser/årgange. Det kan være helt tilfældigt, men det kan også vise noget om, at der gøres noget anderledes, som virker. I forlængelse af drøftelserne omkring elevfraværet ses der på nogle skoler, at der generelt er højt fravær, som skyldes, at elever holder meget ferie uden for skolernes ferier. Det har givet anledning til at drøfte den generelle holdning til 'lovligt fravær', og hvordan det påvirker både de elever der er fraværende, og de elever, der er 'tilbage' i klasserne.

Samlet elevfravær i Folkeskolen i Rebild Kommune:

6,3%

Gennemsnitligt fravær

7,2%

Gennemsnitligt fravær - Landstal

3.659

Antal elever

(Senest opdaterede tal fra [Uddannelsesstatistik.dk](https://uddannelsesstatistik.dk) fra skoleåret 2022/2023)

Drøftelserne omkring de nationale overgangstest har båret præg af, at resultaterne i år fremstilles i et andet format end tidligere, som gør det vanskeligt at få overblik over det samlede billede. Fra skoleåret 2026/2027 erstattes den nationale overgangstest af Folkeskolens Nationale Færdighedstest.

I forlængelse af drøftelserne omkring de nationale overgangstest har mange skoler påpeget, at grundet en presset økonomi har skolerne nedprioriteret læsevejlederne. Men man oplever allerede nu, at det har haft en negativ betydning. Det betyder, at skolerne generelt prioriterer en særlig indsats på dette område i det kommende år.

Godt på vej

Med den nye aftale om folkeskolens kvalitetsprogram - frihed og fordybelse, som blev offentliggjort d. 19. marts 2024, er det forvaltningens klare vurdering, at de mange initiativer og projekter, der allerede er søsat på folkeskolerne i Rebild Kommune, flugter rigtig godt med den retning, der er sat fra partierne bag folkeskoleaftalen. Som eksempel er der i den nye aftale et stort fokus på praksisfaglighed. I det der i Rebild Kommune blandt andet arbejdes med både problembaseret og projektorienteret læring (PBL), Den Mangfoldige Folkeskole, Legende Læring og co-teaching, er der allerede trådt mange indledende skridt i den retning, der peges på.

Med afsæt i den politiske aftale "Aftale om frisættelse og afbureaukratisering i Rebild Kommune", vedtaget på byrådsmøde d. 21. september 2023, kom frisættelse og afbureaukratisering for alvor på dagsordenen i skoleåret 2023/2024.

Allerede ved skoleudviklingssamtalerne i foråret 2023 var et af omdrejningspunkterne overskriften "hvad er vi styret af i dagligdagen", hvor der blevet peget på, at rammer og lovkrav knyttet til folkeskolen på en uhensigtsmæssig måde er styrende for den daglige praksis. Mere specifikt blev det beskrevet, at særligt læringsmål og nationale test presser og styrer folkeskolelærerne og virker

negativt begrænsende i forhold til at tænke bredt og ud af boksen i arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle.

Ved sidste års skoleudviklingssamtaler beskrev lærerrepræsentanter desuden, hvordan de i situationer kan opleve, at de føler sig tvunget til at tilsidesætte deres professionelle dømmekraft for at nå læringsmål og gode resultater i nationale test. Ønsket er, at der arbejdes hen mod et perspektivskifte, hvor lærere altid bruger deres professionelle dømmekraft til at vurdere, hvordan eleverne lykkedes med at udvikle sig.

Børnene gør det så godt, de kan, med de forudsætninger, de har –
hvordan kan vi gøre det endnu bedre for børnene?

- Citat, lærer

Afrunding

Skoleudviklingssamtalerne i skoleåret 2024/2025 vil som udgangspunkt følge årshjulet, hvor der afholdes tre samtaler med hver skole. I Efteråret 2024 vil rammen blive evalueret og eventuelt justeret.