

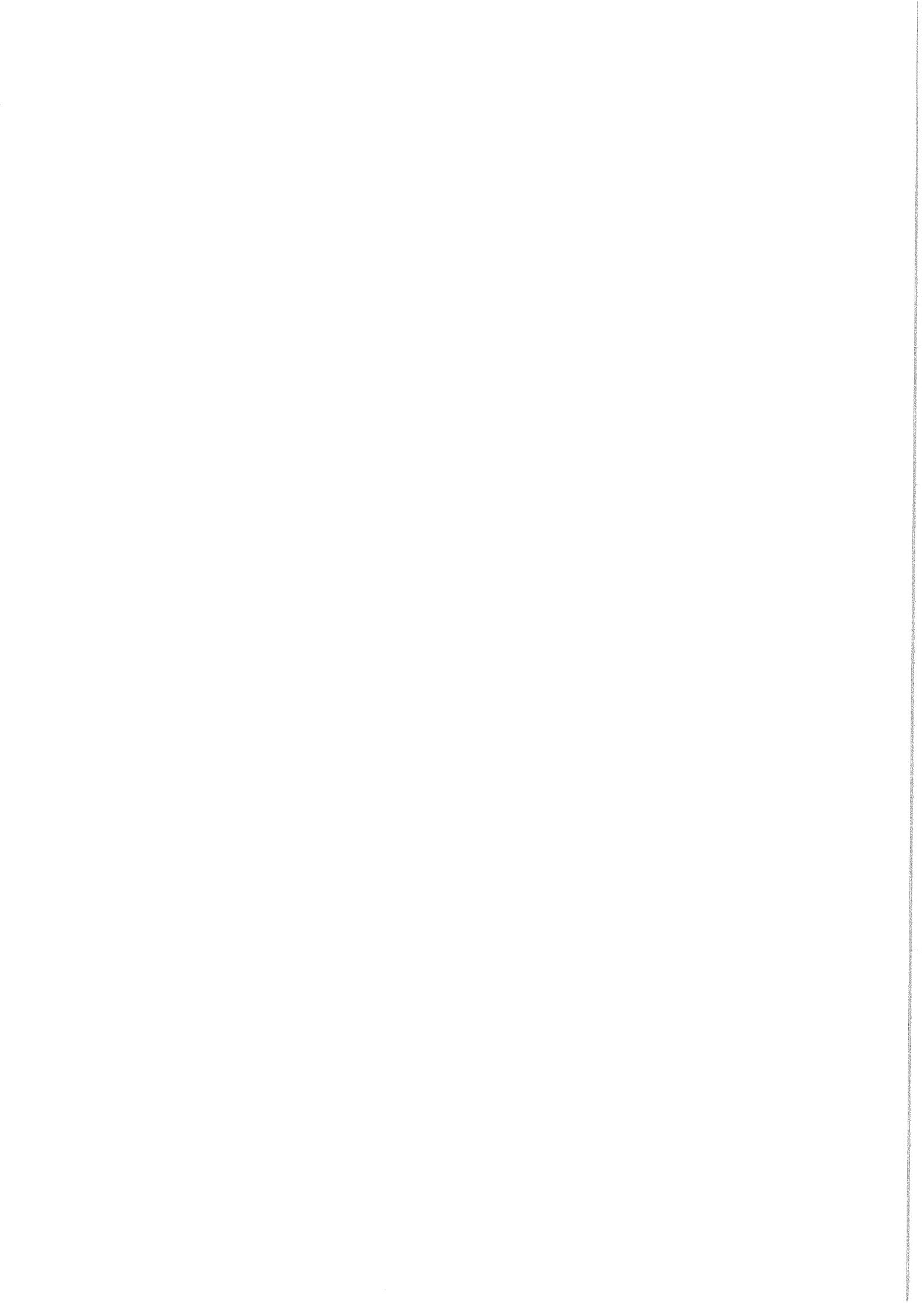
LÆRINGS

LØF  
TET

A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers  
Fond til almene Formaal.



MÆRK  
NÆSTVED



# Læringsløftet

## Synlig læringseffekt for både elever, medarbejdere og ledere i skolen

Et læringsprojekt på baggrund af en donation fra:

*A. P. Møller og Hustru Chastine Mc Kinney Møllers Fond til almene Formaal*

### Projektbeskrivelse 2016 - 2019

Alle i Næstved skolevæsen deltager over tre år i et samlet strategisk kompetenceløft, der både fagligt, pædagogisk og metodisk bygger på god evidens. Hvert uddannelsesforløb indbefatter tre uddannelsesgange, og mellem hver uddannelsesgang vil hver deltager få træning med feedback på egen praksis i deres undervisning/aktiviteter med eleverne.

#### Kompetenceløft tæt på praksis

Vi vil med dette kompetenceløft anvende den synlige merværdi, som vi har opnået i pilotprojekter med aktionslæring gennem de sidste to år, og som på meget kort tid tydeligt har løftet lærernes didaktiske kompetencer. Aktionslæring som metode indeholder observation af undervisning efterfulgt af træning i struktureret feedback, som ifølge lærerne og lederne giver bedre styring af undervisningen med større fagligt udbytte til eleverne. Projekterne har ligeledes skabt øget faglig stolthed og arbejdsglæde blandt lærerne.

Vi vil derfor kombinere aktionslæringsmetoden med kompetenceudvikling i målstyret undervisning, klasseledelse og inkluderende differentieret undervisning for på den måde at løfte både faglighed og trivsel for eleverne og for de professionelle i skolen.

Det er denne udvikling og forfinelse til virkningsfulde måder at kompetenceudvikle på, som vi med projektet ønsker at opskalere og dermed sikre større læringseffekt for alle.

Samtidig med den praksisnære kompetenceudvikling af medarbejdere arbejder forvaltning og skoleledelser sammen om en kultur for læring, hvor møde- og dialogstrukturer understøtter, at ledelser i højere grad lærer af og med hinanden - strategisk, organisatorisk, pædagogisk som personligt.

På ledermøder, på årlige internater samt på halvårlige workshops med de samlede skoleledelser sætter vi fokus på både faglig ledelse og kulturforandringsledelse, for vi vil have en langt større fælles ansvarlighed for det faglige niveau i hele skolevæsenet.

#### Projektet kort

Formålet med dette store fælles kompetenceløft er, at alle elever skal blive så dygtige, som de kan og trives bedst muligt.

Vi ønsker at skabe en fællesnævner for arbejdet med styring, didaktik og synlig læring. En rød tråd, der løfter kvaliteten og skaber sammenhæng i læringen - uanset om man er forvaltning, leder, medarbejder eller elev.

Vi vil anvende den synlige merværdi, som vi har opnået i pilotprojekter med aktionslæring gennem de sidste to år, og som på meget kort tid tydeligt har løftet lærernes didaktiske kompetencer gennem praksisnær træning. Vi vil derfor kombinere aktionslæringsmetoden med

kompetenceudvikling således, at alle lærere og pædagoger uddannes i målstyret undervisning, inkluderende differentieret undervisning og klasseledelse, som forskningen viser har stor betydning for elevernes læring. Ligeledes skal lærere og pædagoger lære at give præcis og læringsfremmende feedback til deres elever, så eleverne får større indsigt i, hvordan de lærer, og hvilke fremskridt de gør.

Tilsvarende skal ledelserne uddannes i at kunne lede lærernes læring og sikre systematiske dialoger med medarbejderne om elevernes fremskridt. Skolens vejledere og andre ressourcepersoner uddannes i aktionslæring til læringsagenter, der i samarbejde med ledelsen gennemfører observationer af undervisning og giver pædagogisk og didaktisk feedback til kolleger.

På ledermøder, årlige internater samt halvårslige workshops med skoleledelser sættes fokus på både faglig ledelse og kulturforandringsledelse, for at få en langt større fælles ansvarlighed for det faglige niveau i hele skolevæsenet.

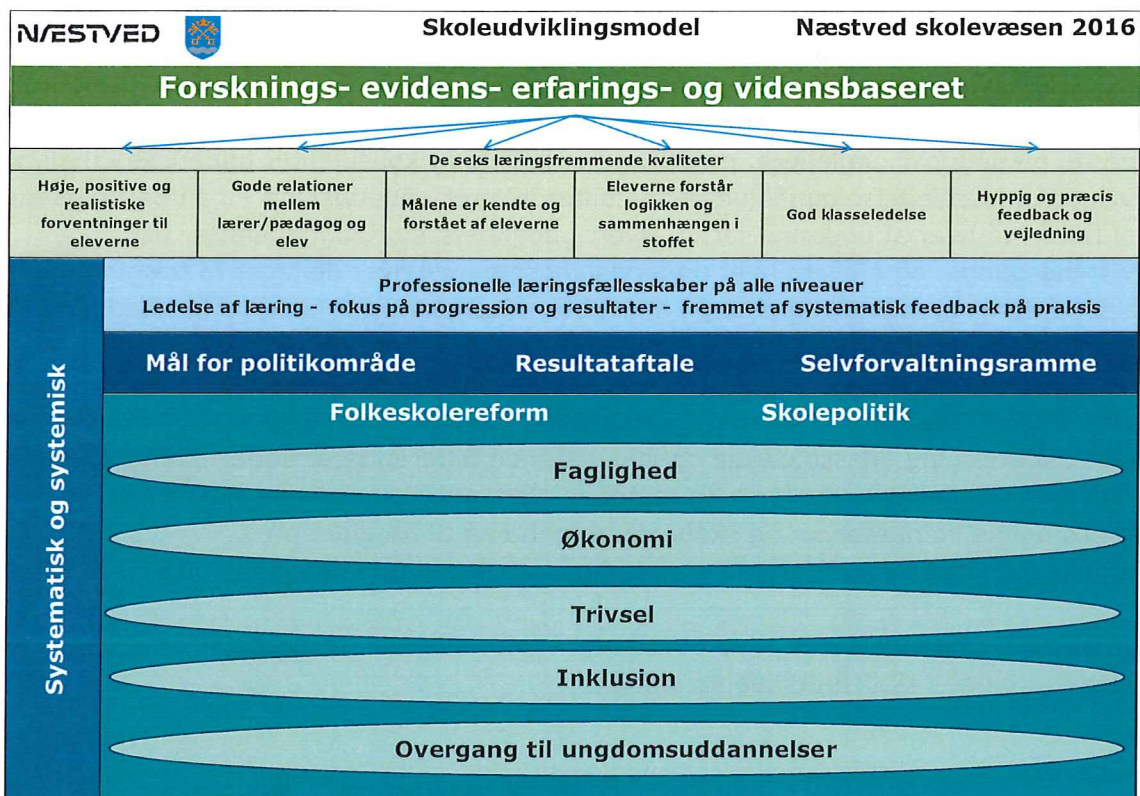
Forvaltningens konsulenter uddannes også til læringsagenter, der kan give struktureret feedback til skolernes ledelser og medarbejdere. For at styrke sammenhængen i kompetenceudviklingen faciliterer konsulenterne netværk for skolernes vejledere. Her vedligeholdes og udvikles specialistkompetencer, som styrker skolernes ressourceteam og tværfaglige samarbejde om indsatser, der løfter elevernes læring og trivsel.

Der er således klar sammenhæng i kompetenceudviklingen på alle niveauer. Alle skal blive mere bevidste og synligt lærende og have viden om egne fremskridt. Projektets væsentligste merværdi er det stærke fokus på anvendelse og forankring af den nye viden i den daglige praksis til gavn for eleverne.

### **Vi er velforberejede, og er klar til næste step**

Som forarbejde har vi gennemført en grundig og vellykket rammestyring af reformarbejdet. Vi arbejder bevidst med synliggørelse af målhierakier fra det nationale niveau over Mærk Næstved-visionen til direktionens strategiplan således, at der er god sammenhæng i styringskæden til de lokalt udfærdigede pædagogiske styringsværktøjer nedenfor.

- **Fælles skoleudviklingsmodel** der foreskriver, at vi arbejder evidensbaseret. Skoleudviklingsmodellen skaber sammenhæng mellem ledelser og medarbejders tilgang til skoleudvikling. Det betyder, at vi arbejder på at videreudvikle modellens seks læringsfremmende elementer i undervisningen:
  - Høje positive og realistiske forventninger til eleverne
  - Gode relationer mellem lærer og elev
  - Målene er kendte og forstået af eleverne
  - Eleverne forstår logikken og sammenhængen i stoffet
  - God klasseledelse
  - Hyppig og præcis feedback og vejledningModellen foreskriver ligeledes, at alle pædagogiske møder i højere grad skal handle om viden om resultater af kerneopgaven.
- **Fælles skolepolitik og vision** – Politikken er funderet på forskningen bag folkeskolereformen og på selve reformteksten
- **Fælles læringssyn**, der anvendes i det tværfaglige samarbejde om børns læring, udvikling og trivsel. Væsentligst i samarbejdet mellem Center for Børn og Unge, Center for Dagtilbud og Center for Uddannelse



Som en anden forberedelse til projektet uddanner og træner vi allerede i foråret 2016 ledelser, konsulenter, vejledere og andre ressourcepersoner – i alt 150 - i at kunne give struktureret feedback på kollegers praksis. Strategien er, at de herefter skal arbejde med forankringen af fremtidig kompetenceudvikling og hermed understøtte lederne i den kulturforandring, det er at opbygge professionelle læringsfællesskaber i kommunen.

### Vi er reelt udfordret!

Test og prøver viser, at vi underpræsterer i forhold til det forventede, og at vi ekskluderer over landsgennemsnittet. Næstved kommune har et effektivt drevet skolevæsen, som arbejder ambitiøst, men økonomien i skolevæsenet er presset. Kompetenceløftet skal hjælpe os med at realisere det faglige løft, der forudsættes i reformen. Vi er klar til at tage udfordringerne op, for det er lykkedes at skabe momentum og konsensus for dette store kompetenceløft. Derfor denne ansøgning nu.

### Læring, transfer og implementering – hele tiden over tre skoleår og fremefter

Der gennemføres årlige ledelsesinternater for alle skolers ledelsesteam og forvaltning – i alt 81 personer pr. år - om konkrete forandringsstrategier for hver skole. Fokus over tre år er på faglig, pædagogisk ledelse og kulturforandringsledelse, på kapacitetsopbygning og systematisk vidensdeling samt på opbygning af lærings- og feedbackkultur.

Der afholdes to årlige workshops for ledelser, konsulenter og læringsagenter – i alt 100 personer pr. år – om læringsledelse, dataanalyse, læringsplatform og nye undervisningsformer

Internater og pædagogiske workshops afvikles med eksterne oplægsholdere og facilitatorer, der er kapaciteter inden for de ovenfor beskrevne aktiviteter.

Antallet af læringsagenter pr. skole suppleres hvert år – i alt 25 pr. år.

Fra foråret 2016 – før projektstart – uddanner vi ledelser, konsulenter og ressourcelærere - i alt 150 personer - til læringsagenter for at sikre høj implementeringseffekt af al kompetenceudvikling.

Alle lærere, pædagoger, vejledere, pædagogiske ledere og konsulenter uddannes i målstyret undervisning, klasseledelse og inkluderende differentieret undervisning – i alt 644 personer i løbet af tre år på hver af uddannelserne. Hvert uddannelsesforløb indbefatter tre undervisningsgange, og mellem hver undervisningsgang vil hver deltager få træning med feedback på deres undervisning eller på aktiviteter med eleverne. Lederne får feedback på deres læringsledelse af pædagogiske møder.

University College Sjælland er Næstved kommunes samarbejdspartner om uddannelserne i målstyret undervisning, klasseledelse og inkluderende differentieret undervisning. Sammen har vi udviklet uddannelsernes form og metoder. Uddannelsesforløbene skal styrke de professionsfaglige kompetencer og skabe sammenhæng til arbejdet med skoleudviklingsmodellen samt styrke vort faglige udbytte af uddannelse i undervisningsfag.

Rent praktisk vil uddannelserne blive tilrettelagt skolevis og vil i samarbejde med den enkelte skoles ledelse indgå i skoleårets planlægning.

Aktivitets- og tidsplan	Forforløb til projektet forår 2016	Skoleår 2016 - 2017		Skoleår 2017 - 2018		Skoleår 2018 - 2019	
		Efterår	Forår	Efterår	Forår	Efterår	Forår
<b>Internat forvaltning:</b> Faglig og pædagogisk ledelse samt kulturforandringsledelse Kapacitetsopbygning og systematisk vidensdeling Lærings- og feedbackkultur		16 deltagere		16 deltagere		16 deltagere	
<b>Internat skoleledelse og forvaltning:</b> Faglig og pædagogisk ledelse samt kulturforandringsledelse Kapacitetsopbygning og systematisk vidensdeling Lærings- og feedbackkultur		65 deltagere		65 deltagere		65 deltagere	
<b>Aktionslæring - uddannelse til læringsagenter</b> Lærere, pædagoger, vejledere, ledere og konsulenter Uddannelse 3x3 timer Træning og feedback i praksis efter hver kursusgang	150 deltagere			25 deltagere		25 deltagere	
<b>Klasseledelse</b> Lærere, pædagoger, vejledere, ledere og konsulenter Uddannelse 3x3 timer Træning og feedback i praksis efter hver kursusgang		244 deltagere		200 deltagere		200 deltagere	
<b>Målstyret undervisning</b> Lærere, pædagoger, vejledere, ledere og konsulenter Uddannelse 3x3 timer Træning og feedback i praksis efter hver kursusgang		244 deltagere		200 deltagere		200 deltagere	
<b>Inkluderende/differentieret undervisning</b> Lærere, pædagoger, vejledere og ledere Uddannelse 3x3 timer Træning og feedback i praksis efter hver kursusgang		234 deltagere		200 deltagere		200 deltagere	
<b>2 årlige workshops</b> Ledelser, læringsagenter og konsulenter Dataanalyse, nye undervisningsformer, læringsplatform, læringsledelse		100 deltagere		100 deltagere		100 deltagere	
<b>Faglige netværk</b> Skolernes vejledere og ressourcpersoner Videreudvikling af specialistkompetencer og tværfagligt samarbejde		50 deltagere		50 deltagere		50 deltagere	

## Forankring hos deltagerne

Uddannelsesaktiviteterne i projektet bygger på nedenstående inddragelser og behovsafklaringer. Det har ført frem til et fælles konsensus for at *vill*e dette udviklingsprojekt. De ønskede aktiviteter er fastlagt og beskrevet ovenfor og i den vedhæftede aktivitetsplan, men den konkrete implementering i skolernes hverdag udvikles i samarbejde mellem parterne. På den måde vil den enkelte skoles dialog- og mødestrukturer kunne medvirke konstruktivt som en yderligere træningsbane til en stærk implementering af det faglige løft.

- **Eleverne:** Vi har sammen med det fælles elevråd holdt temamøde om, hvad eleverne mener, en dygtig lærer bør kunne, og hvad god undervisning er
- **Medarbejderne:** alle lærere, pædagoger og medhjælpere er via spørgeskema blevet spurgt om deres formelle uddannelsesmæssige kompetencer og deres uformelle kompetencer fx fritidsinteresser, som vil kunne anvendes i den understøttende undervisning og bidrage til en varieret skoledag for eleverne
- **Ledelserne:** har været inddraget om, hvordan de sikrer, at skolernes interne dialogstrukturer øger ledelsens viden om elevernes læringsprogression og trivsel samt om medarbejdernes professionsfaglige læring. Projektet er desuden løbende drøftet på skoleledermøder
- **Center for Uddannelse:** har med ny skolechef siden januar 2015 påbegyndt kulturforandringen internt med styrket fokus på at arbejde eksemplarisk og strategisk med målstyret læring, databaseret udvikling og feedback, så vi kan blive så dygtige som muligt til at understøtte og hjælpe skolerne med den videnbaserede skoleudvikling
- **MED-Områdeudvalget for skoler** har løbende drøftet kompetenceudvikling i forhold til implementering af reformen og indholdet af projektet
- **Forældrene:** En brugertilfredshedsundersøgelse blandt 16.700 forældre i kommunen i foråret 2015 har bl.a. vist, at der er behov for, at skolerne bliver bedre til målstyret undervisning, inklusion og klasseledelse. Til gengæld vurderer forældrene, at børnene trives godt i skolen

## Øvrige kompetenceudviklingsaktiviteter

Forvaltning og ledelser samarbejder om kompetenceudvikling frem mod fuld linjefagsdækning i alle folkeskolens fag i 2020. Dette tænkes ligeledes suppleret med træning i og feedback på praksis. Vi forventer, at 50 lærere uddannes i linjefag hvert af de kommende tre år. Beslutningen om, hvilke linjefag, der sættes i værk, afventer den forventede politiske vedtagelse af omorganisering af skolerne.

Endvidere indkøber 21 sæt videokameraer, så undervisningen kan optages og efterfølgende bruges til træning i feedback. På denne måde styrkes implementeringen af lærernes læring, og kvaliteten af undervisningen øges.

Desuden har vi fra august 2013 til juni 2016 gennemført en række uddannelsestiltag. Beløbene dækker kursusafgifter og medarbejdernes medgåede tid til uddannelserne: i alt 16.052.000 kr.

- Undervisningsfag i matematik som e-learning for 30 lærere: 3.792.000 kr.
- Undervisningsfag i håndværk og design for 30 lærere: 2.860.000 kr.
- PD-modul i inklusion for 55 lærere: jobrotation 1.500.000 kr.
- Praktiklæreruddannelse for 40 lærere: jobrotation 1.100.000 kr.
- Innovationskonference for 243 skoleledere og lærere: 190.000 kr.
- Workshops i innovation for 50 lærere: 93.000

- Pædagogisk innovationsuddannelse for 38 lærere/pædagoger: 397.000 kr.
- PD-modul i pædagogfaglighed og læreprocesser for 72 pædagoger: Jobrotation: 1.580.000 kr.
- Konfliktmægleruddannelse for 86 ledere/lærere/pædagoger: 3.504.000 kr.
- Aktionslæringsuddannelse for 150 ledere, vejledere, konsulenter, ressource-lærere: 1.036.000 kr.

Næstved Kommune har de sidste tre år initieret et samarbejde med nabokommunerne om kompetenceudvikling primært i undervisningsfag og af vejledere. Denne ansøgning er alene for Næstved kommune, da nabokommunerne har søgt til egne projekter.

Vi vurderer, at omfanget af kompetenceløftet er afgørende for at nå i mål med de nationale reformmål og resultatmål samt med de konkrete lokale delmål, der er beskrevet nedenfor.

#### **Forventede kvantitative delmål og -resultater:**

1. At alle skoler senest i skoleåret 2017-18 performer over det forventelige ved 9. klasses prøver, når der er socioøkonomisk korrigeret, og at skolerne fra skoleåret 2019-20 performer over landsgennemsnittet uden socioøkonomisk korrigeret.
2. At procenten af inkluderede elever i kommunen pr. 1/9-2016 er over 94,5 %, og at procenttallet er stigende frem mod 95,5 % pr. 1/9-2018. I 2012-13 var inklusionsgraden 92,3 %
3. At vi lever op til 95 % målsætningen for antallet af unge, der gennemfører en ungdomsuddannelse - målt ved, at vi formår at reducere det procentvise antal af elever, der vurderes ikke-uddannelsesparate i 8. klasse og på andel af elever, der er i gang med en ungdomsuddannelse 15 måneder efter 9. klasse
4. At der er god trivsel blandt alle på skolerne. Målt ved at elevfremmødet på alle skoler er mindst 95,3 i 2015-16 og 95,5 i 2016-17 og frem. Ligeledes skal den nationalt besluttede måling af elevernes trivsel vise fremskridt på hver skole. For medarbejdere og ledere måles trivslen med udgangspunkt i data fra APV

#### **Forventede kvalitative delmål og -resultater:**

Vi forfølger nedenstående kvalitative mål for kulturforandringsledelse og faglig ledelse gennem halvårige dialogmøder med skolernes ledelser, hvor der opstilles nye delmål. I projektet – bl.a. på internater og workshops - forventes forvaltning og skolernes ledelser at udvikle viden om organisering og nødvendig facilitering af skolernes og kommunens professionelle læringsfællesskaber. En viden der accelereres af systematisk vidensdeling og feedback.

De kvalitative delmål er, at forvaltning og skoleledelser i projektet skal udvikle:

- Viden om kvalitative effekter af læringsledelse – synlig læring hos elever og hos de professionelle, der i højere grad indsamler og analyserer data om elevernes læringsprogression
- Viden om hvordan skolernes dialogstrukturer i højere grad kommer til at handle om viden og resultater af kerneopgaven
- Viden om læringseffekter af ledelsers og ressourcepersoners feedback og sparring til medarbejdere/kolleger på deres praksis
- Viden om hvordan ledelser sikrer høj implementeringsgrad af ekstern og intern kompetenceudvikling



## **Evaluering på nationale og lokale resultatmål samt brug af kvalitative før- og eftermålinger**

Vi vil vide, hvordan det fælles kompetenceløft har skabt merværdi i praksis. Vi vil i dialog med den enkelte skoles ledelse vurdere elevernes fremskridt i forhold til de nationale resultatmål og i forhold til de ovenfor beskrevne lokale kvantitative og kvalitative mål.

Vi har fra vores lokale skoleudviklingsprojekter god erfaring med at synliggøre den oplevede merværdi af de professionelle lærere i projektet. Til det formål har vi taget udgangspunkt i vores skoleudviklingsmodel, der indeholder seks kvalitetskriterier for god undervisning. Hver lærer vurderer inden kompetenceudviklingsforløbet på en skala fra 1-10, hvor 10 er maximal målopfyldelse, hvor højt han vil vurdere sin egen undervisning på hver af de seks områder. Det samme sker efter forløbet. Skaleringerne bruges derpå til fokusgruppeinterview om den bevidsthed, der er udviklet undervejs om disse kvaliteters betydning for elevernes læring. Det samme gælder for medarbejdernes professionsfaglige læring og udvikling.

De seks kvalitetskriterier i skoleudviklingsmodellen er:

- Målene er kendte og forståede af eleverne
- Høje positive og realistiske forventninger til eleverne
- Gode relationer mellem den professionelle og eleven
- Eleverne forstår logikken og sammenhængen i stoffet
- God klasseledelse
- Hyppig og præcis feedback og vejledning

Ledelserne vurderer og skalerer på samme vis udbyttet af deres eget kompetenceløft i forhold til ledelse af lærernes læring.

Vores samarbejdspartner University College Sjælland evaluerer projektets uddannelser dels som mundtlig midtvejsevaluering og dels som skriftlig digital slutevaluering for alle aktører. Både i midtvejs- og slutevalueringen er der lærings- og målorienterede spørgsmål inden for følgende temaer: deltagerens egen læring og udvikling af færdigheder, samarbejde og engagement, undervisningens struktur og formidling samt deltagerens bud på konkrete anvendelsesmuligheder i praksis.

Projektets evaluering sikrer på denne måde, at University College Sjælland og vi som kommune bliver klogere på effekt set i forhold til uddannelsernes styring og organisering.

### **Formidling og videndeling**

Vi forventer, at resultater og erfaringer fra projektet, der involverer alle vore ledere, lærere og pædagoger, kan videreformidles i Danske Kommuner, i bladet Folkeskolen og i øvrige relevante medier og faglige netværk.

Et så stort projekt vil have positiv betydning for alle vore ca. 8.000 elever. Der forventes derfor at blive mange positive lærings- og trivselshistorier, der formidles til forældre og lokal presse af den enkelte skole.

### **Styregruppe, projektfølgegruppe og arbejdsgruppe**

Projektet er behandlet i det politiske udvalg, Børne- og Skoleudvalget.

#### **Der er nedsat en styregruppe bestående af:**

Lars Nedergaard, centerchef i Center for Uddannelse  
Jan Heilmann, viceskolechef, Center for Uddannelse  
Anne Wæhrens, Konsulent i A.P. Møller Fonden  
Frank Spring, UCSJ  
Torben Møller Nielsen, Skolelederforeningen

Lise-Lotte Horn Jacobsen, Danmarks Lærerforening  
 Helle Frænde, BUPL  
 Annika Bramming, skoleleder  
 Tina Renneberg, SFO-leder  
 Pia Kristiansen, konsulent Center for Uddannelse  
 Thorbjørn Øster, konsulent Center for Uddannelse  
 Anne Bach Nielsen, konsulent Center for Uddannelse  
 Annemette Smedegaard, konsulent Center for Uddannelse

## Projektgruppe:

Jan Heilmann, viceskolechef  
 Pia Kristiansen, konsulent Center for Uddannelse  
 Thorbjørn Øster, konsulent Center for Uddannelse  
 Anne Bach Nielsen, konsulent Center for Uddannelse  
 Annemette Smedegaard, konsulent Center for Uddannelse

## Tidsplan

Projektet begynder 1. august 2016 og afsluttes 31. juli 2019

## Budget

Budget for: Synlig læringseffekt for både elever, medarbejdere og ledere i skolen							
Aktivitet	Forberedelse til projektet Forår 2016	Skoleår 2016-2017	Skoleår 2017-2018	Skoleår 2018 -2019	A. P. Møller-Fonden	Egen finansiering	Antal deltagere i alt over 3 år
<b>Ledelse og styring</b>							
Styregruppe 2 årlige møder		13.381	13.381	13.381		40.143	
Projektledelse		300.000	300.000	300.000		900.000	
Implementeringsgruppe		42.857	42.857	42.857		128.571	
Administration		25.893	25.893	38.839		90.625	
Løbende og afsluttende evaluering/effektvurdering		120.968	120.968	193.548		435.484	
<b>Forvaltning - internat</b>							
Faglig og pædagogisk ledelse samt kulturforandringsledelse							
Kapacitetsopbygning og systematisk vidensdeling							
Lærings- og feedbackkultur		10.000	10.000	10.000	30.000		48
Ophold og forplejning		40.000	40.000	40.000		120.000	
Ledelses og medarbejdernes medgåede tid		84.571	84.571	84.571		253.714	
<b>Skoleledelse - internat</b>							
Faglig og pædagogisk ledelse samt kulturforandringsledelse							
Kapacitetsopbygning og systematisk vidensdeling							
Lærings- og feedbackkultur		150.000	150.000	150.000	450.000		195
Ophold og forplejning		195.000	195.000	195.000		585.000	
Ledelses og medarbejdernes medgåede tid		389.333	389.333	389.333		1.168.000	
<b>Aktionslæring - uddannelse til læringsagenter</b>							
Lærere og pædagoger, vejledere, ledere og konsulenter							50
Uddannelse 3x3 timer	157.998		19.254	19.254	38.508	157.998	
Træning og feedback i praksis efter hver kursusgang: i alt 3 timer pr. delt.	1.046.600		100.350	100.350	200.700	1.046.600	
Ledelsens og medarbejdernes medgåede tid	598.310		96.726	96.726		791.762	
<b>Klasseledelse</b>							
Lærere og pædagoger, vejledere, ledere og konsulenter							644
Uddannelse 3x3 timer		192.538	154.031	154.031	500.600		
Træning og feedback i praksis efter hver kursusgang: i alt 3 timer pr. delt.		979.698	803.026	803.026	2.585.750		
Ledelsens og medarbejdernes medgåede tid		972.679	773.810	773.810		2.520.298	
<b>Målstyret undervisning</b>							
Lærere og pædagoger, vejledere, ledere og konsulenter							644
Uddannelse 3x3 timer		192.538	154.031	154.031	500.600		
Træning og feedback i praksis efter hver kursusgang: i alt 3 timer pr. delt.		979.698	803.026	803.026	2.585.750		
Ledelsens og medarbejdernes medgåede tid		972.679	773.810	773.810		2.520.298	
<b>Inkluderende/differentieret undervisning</b>							
Lærere og pædagoger, vejledere og ledere							634
Uddannelse 3x3 timer		192.538	154.031	154.031	500.600		
Træning og feedback i praksis efter hver kursusgang: i alt 3 timer pr. delt.		939.829	803.273	803.273	2.546.375		
Ledelsens og medarbejdernes medgåede tid		926.250	773.810	773.810		2.473.869	
<b>2 årlige workshops</b>							
Workshops ledelse, læringsagenter og konsulenter							
dataanalyse, nye undervisningsformer							
læringsplatform, læringsledelse		100.000	100.000	100.000	300.000		300
Ledelsens og medarbejdernes medgåede tid		261.714	261.714	261.714		785.143	
<b>Faglige netværk</b>							
Netværk for skolernes vejledere og resursepersoner							150
Videreudvikling af specialistkompetencer og samarb.		10.000	10.000	10.000		30.000	
Konsulenter og medarbejdernes medgåede tid		58.929	58.929	58.929		176.786	
<b>Køb af videokameraer</b>							
21 sæt videokameraer		315.000				315.000	
<b>I alt</b>					<b>10.238.883</b>	<b>14.539.290</b>	<b>2665</b>

## Anbefaling:

 	
<b>Politisk udtalelse vedr. ansøgning til A.P. Møller Fonden</b>	<b>Center for Uddannelse</b>
Næstved kommune er ambitiøs. Ved at have et stærkt fokus på elevernes læring skal folkeskolerne bidrage til at opfylde den nationale målsætning om, at alle elever kan blive så dygtige som de kan og trives bedre.	Næstved Kommune Rådmandshaven 20 4700 Næstved 5588 5588 <a href="http://www.naestved.dk">www.naestved.dk</a> cud@naestved.dk
Det kræver dygtige og kompetente ledere og medarbejdere, der trives og får mulighed for at udfolde deres faglighed. Derfor er kompetenceudvikling altafgørende for at løfte det faglige niveau i skolerne.	Dato 22-10-2015 Sagsnr. 17.00.00-G01-130-15
Som borgmester og Børne- og Skoleudvalgsformand ser vi derfor det beskrevne projekt som en nødvendig og afgørende løftestang til at indfri de nationale mål i skolereformen. Nationale mål som er udmøntet i lokale konkrete målsætninger, som fremgår af projektansøgningen.	Sagsbehandler Annemette Smødegaard +455588 3072
Børne- og Skoleudvalget har den 19. oktober 2015 konkret behandlet ansøgningen til A. P. Møller Fonden og enstemmigt godkendt ansøgningen.	
Vi ser derfor med positiv forventning frem til Fondens behandling af vores ansøgning.	
Med venlig hilsen	
 Carsten Rasmussen Borgmester	 Søren Dysted Formand for Børne- og Skoleudvalget

På baggrund af ovenstående projektbeskrivelse inviterede A.P. Møller Fonden Næstved Kommune til en dialog om og uddybning af projektet. Nedenstående er supplerende oplysninger til ansøgningen på baggrund af spørgsmål fra og dialog med Fonden.

## Redegørelse for og illustration af, hvordan projektet indgår i og bidrager til den kommunale strategi for udvikling af skolen.

### Den kommunale strategi for udvikling af skolevæsenet er:

- At leve op til nationale mål og resultatmål i folkeskolereformen – udmøntet i den lokale skolepolitik og skoleudviklingsmodel
- At nå i mål med de 5 lokale 2020-mål og årlige delmål:
  1. At alle skoler senest i skoleåret 2017-18 performer over det forventelige ved 9. klasses prøver, når der er socioøkonomisk korrigeret, og at skolerne fra skoleåret 2019-20 performer over landsgennemsnittet uden socioøkonomisk korrektion
  2. At procenten af inkluderede elever i kommunen pr. 1/9-2016 er over 92,7 %, og at procenttallet er stigende frem mod 94,4 % i 2020

3. At vi lever op til 95 % målsætningen for antallet af unge, der gennemfører en ungdomsuddannelse - målt ved, at vi formår at reducere det procentvise antal af elever, der vurderes ikke-uddannelsesparate i 8. klasse og på andel af elever, der er i gang med en ungdomsuddannelse 15 måneder efter 9. klasse
4. At der er god trivsel blandt alle på skolerne. Målt ved at elevfremmødet på alle skoler er mindst 95,3 i 2015-16 og 95,5 i 2016-17 og frem. Ligeledes skal den nationalt besluttede måling af elevernes trivsel vise fremskridt på hver skole. For medarbejdere og ledere måles trivslen med udgangspunkt i data fra APV
5. Balance mellem budget og forbrug for skoleområdet fra skoleåret 2015/2016 – akkumuleret underskud er fjernet ved udgangen af 2016/2017

Den netop besluttede skolestruktur fra 17 til 6 skoler bidrager med øget tid pædagogisk ledelse tæt på medarbejdernes praksis. Skolevæsenet organiseres i distrikter uden lukning af matrikler.

Ledelsesstrukturen tilpasses, så der i hvert distrikt er:

- En overordnet skoleleder
- En administrativ leder
- En overordnet pædagogisk leder
- En pædagogisk leder af hver matrikel
- En SFO-leder
- Evt. flere mellemledere afhængig af distriktets/matriklens størrelse
- Evt. afdelingsledere for større specialtilbud

Herved sikres, at der er en daglig pædagogisk leder på alle matrikler.

### **Projektet bidrager ved at:**

- At have et evidensbaseret indhold:
  - uddannelse i målstyret undervisning, klasseledelse og differentieret inkluderende undervisning
  - feedback i forhold til de seks læringsfremmende elementer i vores skoleudviklingsmodel
  - Ledelsesfokus på Vivian Robinsons fem ledelsesdimensioner om elevcentreret ledelse: faglig og pædagogisk ledelse, kulturforandringsledelse og udvikling af lærings- og feedbackkultur
- Anvende en effektiv implementeringsmetode – aktionslæring med feedback på egen praksis
- Ledelserne trænes i pædagogisk praksisnær ledelse både i uddannelserne, på internater og i deres praksis
- Uddanne et stort korps af læringsagenter, der hjælper ledelsen med at generere viden om elevernes læring, undervisningens virkning samt medarbejdernes læring
- Ledelser og medarbejdere deltager sammen i uddannelserne og får derved fælles viden
- Der fokuseres på læringsledelse, så lærernes mindset skærpes ift. at tænke læring frem for aktiviteter. Lærerne får blik for, hvad der virker bedst ved deres undervisning - blandt andet gennem aktionslæring og evaluering
- Have stærkt fokus på anvendelse og forankring af den nye viden i den daglige praksis gennem varig kapacitetsopbygning og udvikling af feedbackkultur
- Stor effekt af kort tidsplan, så effekten af udskiftning i personalegrupperne minimeres

- Projektet er for alle ledere, konsulenter og pædagogiske medarbejdere i skolevæsenet, idet vi vurderer, at omfanget af kompetenceløftet er afgørende for at nå de specifikke nationale og lokale resultatmål

### **Tydelige målsætninger mht. øget kompetenceniveau og praksisændringer hos ledere, lærere, pædagoger og elever**

- Projektet er den besluttede fælles kommunale kompetenceudvikling for de næste tre år. Eneste øvrig kompetenceudvikling er uddannelse i undervisningsfag for at leve op til folkeskolereformens målsætning om fuld kompetencedækning
- Det øgede kompetenceniveau sikres gennem, at både ledere og professionsuddannede medarbejdere får feedback på anvendelse af den nye viden. I løbet af projektet bliver feedbacken kulturforankret og sikrer derved varig effekt og fortsat kvalitetsudvikling
- Feedbackerne betyder, at medarbejderne bliver set og anerkendt for det, de kan, og bliver udfordret på udvalgte aktionsområder. Det er med til at skabe tryghed i de professionelle læringsmiljøer. Vi ved fra pilotprojekterne, at det giver øget faglig stolthed og arbejdsglæde
- Lederne anvender metoderne fra uddannelserne i deres vejledning og feedback til læringsagenter og medarbejdere
- Tydeligere klasseledelse skaber mere ro i undervisningen, som giver bedre vilkår for at løfte faglighed og trivsel for både elever og medarbejdere
- Pædagogernes kompetencer i klasseledelse får effekt både i den understøttende undervisning og SFO-tiden

### **Uddybende redegørelse for, hvordan det vil blive sikret, at projektet får varig effekt, herunder hvordan der organisatorisk er taget højde for projektet**

- I skoleårets planlægning tager lederne højde for, at der skabes tid til, at personalet kan yde den ekstra indsats, som al ny læring og praksis fordrer
- I skolernes interne møder fokuseres i højere grad på viden om elevernes læring og fremskridt, fx på medarbejdernes teammøder, klassekonferencer, pædagogisk udvalg, pædagogisk rådsmøder samt TUS og MUS
- Ledelsestilrettelæggelse af faste status- og resultatfremlæggelse fra team til sikring af systematisk videns- og erfaringsdeling og fortsat kvalitetsudvikling. De gode historier skal bringes til torvs

### **Uddybende beskrivelse af kompetenceudviklingens faglige indhold og niveau.**

Kompetenceudviklingen for lærere og pædagoger bygger på princippet om praksisnærhed, således kommer kompetenceudviklingen til at foregå så tæt på den enkelte deltagers pædagogiske praksis som overhovedet muligt, idet en aktionslæringsystematik<sup>1</sup> vil være den bærende struktur for kompetenceforløbet.

Da kompetenceforløbet er forskningsbaseret, baserer det faglige indhold sig på eksisterende forskningsviden om forholdet mellem pædagogiske indsatser og elevernes læring og trivsel. De 3x3 og i alt 9 kursus eftermiddage har som nævnt tre overordnede temaer: 1) Målstyret undervisning, 2) Klasseledelse 3) Inkluderende differentieret undervisning. Arbejdet med det faglige indhold på disse dage vil foregå på bachelorniveau og vil tage udgangspunkt i den nyeste forskning på områderne netop Feedback, Målstyret undervisning, Klasseledelse og

<sup>1</sup> Plagborg, Helle (2007) Aktionslæring-læring i og af praksis, Hans Reitzel

Differentieret undervisning<sup>2</sup>. De enkelte kursuseftermiddage sammensættes didaktisk af fire forskellige efteruddannelsesrum: *Auditorium* med korte fokuserede oplæg af UCSJ oplægsholdere, *laboratorium* med afprøvning af bl. a. feedbackkompetencer, *refleksionsrum* på baggrund af den valgte aktion, og *sparrings- og feedbackrum* på de enkelte skoler. De enkelte kursuseftermiddagene og skolebesøgene tilrettelægges på den måde varieret i forhold til forskellige videns- og læringsformer.

Mellem de 3x3 tematisk fokuserede kursusdage pågår det omfattende observations- og sparringsforløb i forhold til de tre valgte temaer og elevernes læring og trivsel. Det teoretiske grundlag for feedback vil ligeledes bygge videre på dele af Hatties forskning.

Praksisobservationerne og efterfølgende feedback varetages af undervisere fra UCSJ, der alle gennem uddannelse har erhvervet sig viden på mindst master- eller kandidatniveau og som alle har erfaring med praksisvejledning i forhold til undervisningsmål, læringsmål og differentiering, evaluering, feedback, dataopsamling og -analyse. UCSJs undervisere indgår derudover som samlet gruppe i et internt kapacitetsopbyggende kollegialt læringsfællesskab.

### Hvilke praksisændringer forventer vi at se?

- At forvaltningen samarbejder med skoleledelserne om differentierede veje til målene med lokale hensyn. Fx arbejder to skoler med projektet: Synlig effektiv læring. 5-målsnetværkene driver med og understøtter fremdrift og differentiering
- At skoleledelserne i skoleårets planlægning i foråret 2016 tilrettelægger en møde- og samarbejdsstruktur, der understøtter kravet til de professionelle om at generere viden om elevernes læring og progression.  
Praksisændring: Ledelsens dialoger med medarbejderne kommer til at handle om resultater: test og tegn på læring samt analyser af mulige pædagogiske indsatser
- At ledelsen stiller krav om, at møderne i skolens professionelle læringsfællesskaber handler om didaktik og resultater af kerneopgaven/tegn på læring samt bliver træningsbaner for analyse af og anvendelse af data.  
Praksisændring: At der er reserveret tid til didaktiske drøftelser på fx teammøder, så møderne reelt bliver lærende møder, der styrker medarbejdernes didaktiske kompetencer (jf. V. Robinson (Ontario: planlæg, udfør, observer, reflekter)
- At ledelsen prioriterer, at de pædagogiske ledere og de i foråret uddannede læringsagenter træner medarbejderne i at anvende de seks læringsfremmende elementer fra skoleudviklingsmodellen ved at give feedback på medarbejdernes undervisning.  
Praksisændring: medarbejderne anvender systematisk skoleudviklingsmodellens kriterier for læringsfremmende undervisning (de seks). Medarbejdernes professionsfaglige kompetencer øges, fx bedre målstyret og differentieret undervisning og tydeligere klasseledelse
- At medarbejderne i løbet af projektet bliver dygtigere til at give eleverne læringsfremmende feedback, så eleverne bliver mere bevidst lærende.  
Praksisændring: Medarbejderne vil mere systematisk spørge eleverne: Hvad er dit mål? Hvor er du i forhold til målet? Hvad er næste skridt for at nå målet? Og de vil i højere grad give feedback til eleverne i forhold til opgave-, proces- og selvreguleringsniveau

---

<sup>2</sup> Fx. John Hattie, Bodil Nielsen, James Nottingham, Andreas Helmke, Robert Marzano

- At eleverne bliver mere bevidst og synligt lærende: De ved, hvad de skal lære, hvad de allerede ved og kan, og hvad de skal kunne for at komme videre. De udvikler lærings- og fejlfindingsstrategier, og de lærer at vælge egnede værktøjer til forskellige typer af opgaver og overvåge egne fremskridt – de lærer mere og bliver stolte af det.

### **Hvordan vil vi følge fremdriften i projektet?**

Der er i budgettet årligt afsat 300.000 kr. til projektledelse. Derudover medgår 120.000 kr. til løbende evaluering som beskrevet i projektet.

Center for Uddannelse følger fremdriften i følgende mødefora i dialog med skolernes ledelser:

- Skoleledermøder, hvor status for fremdrift præsenteres hvert kvartal, drøftes og evt. justeringer besluttet
- Skolechefens ½ årlige feedbacksamtaler med den enkelte skoles ledelse om skolens resultater
- 5 måls møder. For hver de 5 lokale 2020- mål er der nedsat et netværk mellem CUD og en leder for hver skole. Disse netværk sikrer samarbejdet i hele væsenet om målopfyldelse og fremdrift, så de årlige resultater/milepæle nås og indsatsen eventuelt kan opjusteres
- Internater for alle skolers ledelsesteam og forvaltning, hvor resultater af det strategiske forandringsarbejde fremlægges, vurderes og eventuelt justeres. Omdrejningspunktet på internaterne er at følge skolevæsenets øgede faglige performance og effekten af kulturforandringsledelsen

På baggrund af samtalen den 7. januar har CUD besluttet at understøtte fremdrift og forankring af projektet i den daglige undervisning yderligere ved at:

- Fire af forvaltningens konsulenter vil kvartalsvis gennem hele projektperioden hver observere 2 – 3 lektioners undervisning i forhold til de uddannelser, som medarbejderne har gennemført. Dette sker skolevis i samarbejde med enten den pædagogiske leder eller en af skolens læringsagenter. Efter observationen drøfter konsulenter og skolens ledelse kvaliteten af undervisningen og skolens samlede performance set i forhold til de seks læringsfremmende elementer. Efterfølgende giver den pædagogiske leder eller læringsagenten medarbejderen feedback.

Denne implementeringsstøtte har tidligere været drøftet og anbefalet af Det Pædagogiske Udvalg.

På nuværende tidspunkt forventer vi, at tilsynet og samarbejdet med de pædagogiske ledere og læringsagenter fortsætter efter projektperioden og forankrer således kulturforandringsstrategien.

