



## Udviklingskontrakt 2020 for Veng Skole & Børnehus

I 2019 lykkedes det for vores ledelsesteam at få kontrakten til at blive et levende, relevant redskab i vores daglige arbejde. Vi har forholdt os til den flere gange i løbet af året og den er også blevet noget vi refererer til løbende. Dermed må jeg konkludere, at det lykkedes os at finde en form, hvor den har fået betydning for os og vores arbejde – og ikke kun er et kommunalt styringsredskab, hvor nogen kigger med i forhold til det vi laver. Det gør mig glad for kontrakten og processen. Jeg vælger at se udviklingskontrakten som en statusskrivelse, som skal få os til at reflektere over hvad vi er gang med at lære og hvor vi er – men også hvad vi har brug for at øve os på og blive bedre til – altså: hvor vil vi hen? – og er vi stadig på rette vej?

I 2019 kontrakten lykkedes det også at inddrage personalet under udarbejdelsen, for hvis kontrakten for alvor skal fungere som arbejdsredskab, så er det meget vigtigt, at den opstår i et samarbejde, så de kan se sig selv i både retning og mål. Men derimod lykkedes det ikke at gøre kontrakten til et dagligt present stykke værktøj for dem. Det har vi haft drøftelser omkring i ledelsesteamet forud for udarbejdelsen af denne kontrakt – for hvor skal man som medarbejder mærke retningen og følge styringen? Vi har besluttet, at det i den nuværende proces er ledelsesteamets opgave i den daglige drift at skabe og formulere denne sammenhæng mod nogle mere overordnede mål – nemlig kontrakten. Vi ved, at der er mange bolde i luften for medarbejderne og de behøver ikke at have dette store overblik med i alt hvad de laver, men de skal kende til kontrakten og have været med til at udstikke retningen under udarbejdelsen. Denne refleksion omkring personalets pejlemærker fik os til at kigge ind i vores egen struktur, for hvordan kan det være at man som ansat ind imellem kommer til at stirre fast på en enkelt detalje, som kan være en udfordring for en selv, men som ikke bidrager til at løse opgaven i det store fællesskab? Mængden af opgaver kan godt betyde at man vender blikket indad og gør det der er bedst for ens gruppe af børn, klasse eller fag – men glemmer det store fællesskab, som man måske heller ikke så tit møder. Vi mener godt at vi kan bidrage til at løse nogle af de opgaver som det store fællesskab står overfor, men på samme tid må vi erkende, at vi ikke løser vores kerneopgave godt, hvis der ikke er nogen der har fokus på børnenes trivsel og læring – helt ned til om det enkelte barn har glemt sin madpakke, ikke kan finde en gummistøvle eller har svært ved at huske engelske gloser. Derfor vil vi i 2020 arbejde med balancen mellem det store overblik og detaljen i forhold til skabe høj kvalitet i hele landsbyordningen – for forældrene, for medarbejderne og for os selv i ledelsesteamet.

For at der skal være overskud til at have fokus på målene, har jeg valgt, at der skal være en håndfuld: Nok til at komme rundt omkring de forskellige områder, men ikke så mange, at det kommer til at virke uoverskueligt sammen med vores øvrige praksis. Mange ting kommer jo til at ske, selv om det ikke er et udviklingsmål. Jeg synes, at udviklingsmålene bør være udviklende og retningssættende for pædagogiske fokuspunkter. Selvom målene ikke direkte omhandler børn, så skal de medføre afledte effekter, der kan mærkes af børn og forældre. Målene er spredt ud i følgende 5 målgrupper: et til ledelsen, et til børnehuset, et til skolen, et fælles for alle og et med det omliggende fællesskab.

Min ambition for ledelse og udviklingen af Veng Skole & Børnehus er: Vi vil fællesskabet! – på vores sted, i vores lokalområde og med kommunens øvrige aktører. De enkelte udviklingsmål er derfor også blevet formet i fællesskaber, hvilket der bliver redegjort for under hvert enkelt mål.

Jeg ser derfor ikke kontrakten som min – men dog som mit ansvar.

/kontraktholder ved Veng Skole & Børnehus, Linda Kolling Pedersen

### Udviklingsmål for ledelsen: Fokus på kerneopgaven.

Baggrund for udviklingsmålet:

Sidste år deltog vi som samlet ledelsesteam i uddannelsen Bæredygtig arbejdskultur. Det var et rigtig godt forløb for os, vi lærte sammen og lærte hinandens ledelsesmæssige værdier at kende samtidig med. Her på bagkant af forløbet, er det for alvor gået op for os hvor meget ledelsesmæssigt ilt det gav til vores ledelsesteam. Det betyder, at vi faktisk ikke er klar til at slippe målene, for hvor er det dog svært at holde fast i de gode intentioner når hverdagen buldrer forbi som et godstog med Aula, styrkede læreplaner, sygefravær og økonomi på de efterspændte vogne.

Vi ønsker stadig at udvikle på en ledelseskultur med prioriteret tid til "klog ledelse" og langtidsholdbare løsninger, som en basis for en effektiv og tryk drift – med overskud og nærvær til ansatte, børn og forældre, men vi ønsker ikke bare at gøre mere af det samme, når det nu åbenbart er svært for os. Derfor skal ledelsens mål for 2020 hjælpe os med at holde fokus på det vigtigste – og

hjælpe personalet til det samme, for vi kan se den økonomiske skrue får endnu et nyk, og Plejer kommer i den grad til at være under pres, men det behøver ikke være en dårlig ting, for det kan være med til at vores kerneopgave skal i fokus og helt eksplicit bliver vægten i vores prioriteringer.

#### Udviklingsmål:

Vi ønsker at sætte fornyet fokus på kerneopgaven. Kodeordene her bliver: forankring og formidling.

Kerneopgaven for Veng Skole & Landsbyordning skal være present for alle ansatte. Den skal danne baggrunden for vores valg og prioriteringer - hvorfor vælger vi som vi gør? Og vi skal turde at slippe ting vi plejer at gøre, hvis det ikke hjælper os til at løse kerneopgaven.

#### Aktiviteter:

Udviklingsmålet er lagt som et mål for ledelsen. Arbejdet skal starte hos os som en formidlingsmæssig opgave omkring vores prioriteter, og det er os der skal holde fat i det – og tilbagevendende spørge ind til hverdagens mange valg. Det er derfor heller ikke et mål hvor vi kan fastlægge et par aktiviteter hen over året, og forvente at det skal bringe os i mål. Punktet skal derfor på dagsordenen på ledelsens faste ugentlige møde, så vi kan høre hvad der er sket, og hvad vi skal hjælpe hinanden med at få til at ske.

Den første aktivitet er dog at vi skal være sikre på, at kerneopgaven er formuleret helt skarpt, og at den dækker det den skal. Det er en ledelsesmæssig aktivitet, der kommer til at ske allerede i 2019, så vi kan træde tydeligt frem fra første beslutning, der skal træffes i 2020.

#### Opfølgning på udviklingsmålet:

For at kunne lave så gennemgribende fokusering kræver det høj grad af vedholdenhed – og ledelsen skal derfor logge de handlinger og beslutninger der bliver lavet året igennem som en fælles fil på Q-drevet. Ved afslutning af 2020 skal vi evaluere udviklingsmålet ved at gå loggen igennem og på baggrund af dette vurdere om målet skal være flerårigt.

## Udviklingsmål for Børnehuset: Den styrkede pædagogiske læreplan – en anledning til refleksion.

#### Baggrund for udviklingsmålet:

Dette mål er fortsat fra kontrakt-år 2019 og har krævet meget arbejde – og vil absolut også gøre det i 2020. Implementeringen af den styrkede pædagogiske læreplan på dagtilbudsområdet skal være sket senest i 2020, og vi er i gang med en kulturændring, som nok er større end vi kunne se, før vi gik i gang. Det har været en god anledning til at reflektere over praksis. Vi er nemlig af den opfattelse, at de tiltag - der skal til for at den styrkede læreplan kommer til fuld udfoldelse - ikke kan opnås alene ved strukturændringer. Det er kulturen i daginstitutionen, der skal ændres og de professionelle voksne skal arbejde med deres pædagogiske praksis, så de kan føle stolthed ved deres job og levere høj kvalitet over for børnene.

Vi har dog erfaret, at når man sætter store ændringer i værk, opstår der typisk også usikkerheder: En del af personalet har givet udtryk for usikkerheder: Har vi ikke gjort vores arbejde godt nok? Er det her det bedste for børnene? Er vi sikre på at dette nu er det rigtige valg? Og her er det vigtigt at have medarbejderne med i maskinrummet – hvad tænker vi? Hvorfor prøver vi dette osv. og det har vist sig at den fælles mødetid har været bremsen i forhold til hvor hurtigt det kan lade sig gøre at gå frem. Derfor har vi slækket lidt på vores ambitioner, ikke i forhold til hvor vi skal hen, men i forhold til hvor hurtigt vi når det.

Jeg er ikke bekymret i forhold til, at vi har implementeret den styrkede pædagogiske læreplan i 2020, men når man først begynder at have fokus på hvad der er høj kvalitet i et dagtilbud, så betyder det også, at man sætter højere forventninger til egen praksis – og dermed sætter højere mål for sig selv. Det pædagogiske tilsyn blev gennemført i 2019 og har absolut været med til at bidrage til vores udvikling inden for dette felt – og vi har fået en begyndende opmærksomhed i personalet til at vurdere hvorfor nogle tiltag og aktiviteter er bedre end andre.

#### Udviklingsmål:

Vi ønsker at holde fast i kulturændringen i vores børnehus. Der skal opretholdes fokus på læringsmiljø og børns læring. Arbejdet med realiseringen af den styrkede pædagogiske læreplan skal kunne mærkes hos børn og forældre, hvor en mere helhedsorienteret tilgang til børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse, skal kunne opleves i hverdagen. Fokus skal være på systematik og evaluering, der skal kvalificere praksis. Vi skal arbejde med en fornyelses-diskurs, hvor vi har modet til at gøre tingene på nye måder – og holde fast i det nye, selv om vi bliver usikre og føler os på dybt vand. De pædagogiske argumenter skal holde os fast i forhold til at ville børnenes bedste.

#### Aktiviteter:

- Tilsynsrapporten og den efterfølgende handleplan skal være et retningsgivende værktøj i forhold til vores næste skridt.
- Vi vil være udforskende på ny viden og nye praksisformer – hvad er andre lykkedes med? Enkelte pædagoger og ledere på besøg i andre daginstitutioner i kommunen (studieturen til London for ledere, har understreget at dette område er vigtigt – man kan lære meget af hvad andre gør).
- I dagligdagen skal de voksne være tydelige rollemodeller i forhold til at turde prøve nye veje. Ved at de voksne selv udviser modet til at gøre tingene på andre måder, kommer de til at være stærke troværdige rollemodeller i forhold til at

skabe et tilsvarende mod på nyt hos børnene, så vi alle kan få fokus på læring, der understøtter udviklingen af livsduelige mennesker, som kan bære sig selv og bidrage til fællesskabet.

- Der skal fokus på trivsel og tillid, så "de-privatiseringen" kan blomstre og vi kan lære af hinandens praksis. Dette skal sparkes i gang og efterfølgende understøttes på tema-møder. Vi er opmærksomme på, at når vi ønsker en kulturændring, er det nødvendigt at arbejde med vores forhåndsantagelser. Dette skal ske gennem tilførslen af ny viden, men også i drøftelser med hinanden. De faglige medarbejdere, som er under uddannelse, skal bidrage med viden og hjælpe processen på vej.

Opfølgning på udviklingsmålet:

Vi er blevet meget inspirerede af arbejdet med KVALid-værktøjet, som blev brugt under det pædagogiske tilsyn. Vi oplever, at det kan skabe refleksion og ændring for dem der bruger det, samtidig med at det giver nogle sammenlignelige målinger, hvor det faktisk er det der tæller, der bliver talt. Derfor vil vi henover året bruge værktøjet til målinger og også nyde hvor meget vi har udviklet os, når vi når til udgangen af 2020.

## Udviklingsmål for skolen: Vi står sammen om læring

- 4-skolesamarbejdet mellem Landsbyordningen Ejer Bavnehøj, Veng Skole & Børnehus, Voerladegård Skole og Niels Ebbesen Skolen.

Udviklingsmål:

Målet er, at de fire skoler nærmer sig en fælles tilgang til læring på mellemtrinnet med henblik på at skabe kvalitet og sammenhæng i læringsmiljø mellem alle skoler i fireskolesamarbejdet.

Udviklingsmålet sætter fortsat ramme for delmålene:

- At etablere et tættere samarbejde mellem lederne på de fire skoler med henblik på en fælles læringstilgang de fire skoler imellem.
- At etablere et tættere samarbejde mellem lærerne således, at der opnås en fælles tilgang i arbejdet med det gode læringsmiljø til understøttelse for elevernes læring og trivsel på mellemtrin og i udskoling.
- At udvikle en tættere relation til videndeling mellem de lærere, som arbejder på mellemtrinnet og i udskoling.
- At samarbejde om at inkludere elever i udsatte positioner - NYT

Status 2019

- Vi har genbesøgt partnerskabsaftalen for 2018 og justeret for 2019 og 2020 i forsøget på at identificere et fælles fagligt ståsted.
- Vi er undervejs med at behandle temaer, som er dukket op i projektets første år i det kollegiale samarbejde mellem lærerne. Det er foregået med afsæt i genstandsfelter som: Elevernes medbestemmelse i undervisningen, arbejdet med dysleksi og dyskalkuli, arbejdet med faglig læsning m.m.
- Vi er endnu ikke lykkedes med at skabe rammer for elev-til-elev-læring på tværs af årgange i samarbejdet, f.eks. om det at være ny elev på NES. På trods af at vi vurderer det som et vigtigt bidrag til elevernes læring og udvikling – samt den overordnede sammenhæng. Derfor vil vi i samarbejde med udskolingslærerne på NES formulere et projekt for både mellemtrins-elever og udskolingselever i 4-skolesamarbejdet. Dette projekt skal lægges ind som en aktivitet i løbet af skoleåret 2020 – 2021.
- Lederfællesskabet er undervejs med at afsøge, hvordan vi kan synliggøre bevægelsen i læringskulturen. Med andre ord vil vi sammen være undersøgende på, hvordan vi identificerer tegn på, at vi er på vej mod en fælles tilgang til læring de fire skoler imellem. Dette med henblik på at skabe oplevelse af helhed og sammenhæng i skoleforløbet. Lederfællesskabet har hentet ekstern hjælp ved konsulentfirmaet Clavis til denne opgave.
- Lederfællesskabet er ikke i mål med arbejdet til identificering af muligheder for "effektivisering og kvalificering i fællesskab", herunder at identificere mulighederne for at dele medarbejderressourcer og kompetencedeling på tværs af de fire skoler virtuelt og analogt. Vi er dog blevet mere opmærksomme på, at det er en mulighed, og vi har undersøgt et par konkrete tilfælde, som dog ikke lod sig gennemføre i praksis. Men der er god energi – og vi har mod på at prøve igen.
- Lederfællesskabet er godt i gang med at understøtte et mere formaliseret samarbejde mellem bestyrelserne for de fire skoler. Senest har de fire bestyrelser afviklet fælles møde i september 2019 til revitalisering af princip for 4-skolesamarbejdet. Bestyrelserne har ved det seneste møde ønsket hyppigere fælles mødeaktivitet.

Aktiviteter 2020 – 2021

- I lederfællesskabet vil vi have tidlig og rettidig indsats i fokus i forhold til at spore elever i udsatte positioner, inden der tages stilling til, om der eventuelt skal visiteres til et specialpædagogisk tilbud. Vi vil være undersøgende på, om en elev i

udsat position kan inkluderes med særlig indsats i et alment skoletilbud på distriktsskolen, en anden skole i fireskolesamarbejdet eller på en helt tredje skole i kommunen.

- Vi vil sætte turbo på, at ledelse og lærere skaber rammer for elev-til-elev-læring på tværs af årgange, f.eks. om det at være ny elev på NES. I samarbejde med udskolingslærerne på NES, vil vi formulere et projekt for både mellemtrins-elever og udskolings elever i 4-skolesamarbejdet. Projektet vil blive skrevet ind i partnerskabsaftalen for 2020 i løbet af foråret 2020.
- Vi vil fortsætte indsatsen med at være afsøgende på, hvordan vi kan synliggøre bevægelsen i læringskulturen. Med andre ord vil vi sammen være undersøgende på, hvordan vi identificerer tegn på, at vi er på vej mod en fælles tilgang til læring de fire skoler imellem med henblik på at skabe oplevelse af helhed og sammenhæng i skoleforløbet ved overgangen til NES. En konkret og ny aktivitet i samarbejdet kunne være, at ledelsesparterskabet planlægger med en arbejdsdag på hinandens skoler.
- Lederfællesskabet vil sætte handling bag intensionen om "effektivisering og kvalificering i fællesskab", herunder at udmønte mulighederne for at dele medarbejderressourcer og kompetencedeling på tværs af de fire skoler – virtuelt og analogt. Der kan blive tale om at dele vejlederkompetencer inden for dette felt, ligesom der kan blive tale om at afvikle virtuelle møder i det professionelle fællesskab via Skype for Business.
- Lederfællesskabet fortsætter arbejdet med at understøtte et mere formaliseret samarbejde mellem bestyrelserne for de fire skoler. Senest har de fire bestyrelser afviklet fælles møde til revitalisering af princip for 4-skolesamarbejdet. Bestyrelserne ønsker hyppigere fælles mødeaktivitet, og der vil blive planlagt med fælles bestyrelsesmøder på tværs af de fire skoler hvert år i september.

Opfølgning på udviklingsmålet.

I perioden den 30. januar 2020 til den 23. april 2020 afdækker udviklingsforum i partnerskabet lærernes og ledelsernes oplevelse af udbyttet af partnerskabet. Dette arbejde vil pågå ved netværksmøderne i de professionelle fællesskaber for henholdsvis ledere og lærere.

Opfølgningen vil i efteråret 2020 være udvidet til også at omfatte involverede elever på tværs af 6. og 7. klassetrin.

Opfølgningsaktiviteten vil foregå som interview på årgangsniveau på tværs af 6. og 7. klassetrin ved afdækning af lærernes oplevelse af indhøstet læring i forløbet samt til afdækning af elevernes oplevelse af overgangen fra mellemtrin til udskoling.

Opfølgningen med eleverne vil finde sted i løbet af efteråret 2020, og ledelsesfællesskabet vil i perioden frem til opfølgningen i efteråret 2020 udvikle metode til indsamling af kvalitative data. Vi vil bygge videre på erfaringerne fra Virkningslaboratoriet, som vi har deltaget i, vi vil være gode til at høre dem ændringerne vedrøre – både børn og forældre, og virkelig være gode til at have fokus på at tælle det der tæller.

## Udviklingsmål for alle: Relationen i fokus

Baggrund for udviklingsmålet:

Den råvare vi på tværs af alle funktioner i landsbyordningen står sammen om at levere er læring og trivsel. Det ønsker vi at gøre på en måde, der understøtter udviklingen af livsduelige mennesker, som kan bære sig selv og bidrage til fællesskabet. Velfungerende relationer er derfor afgørende – og det vil vi gerne blive endnu bedre til.

Udviklingsmål:

Vi ønsker at sætte fokus på hvordan børn bliver mødt, da måden som en pædagog eller lærer agerer på, vil påvirke hvert barn og gruppen som helhed. Vi ønsker at opretholde læringsmiljøer med plads til mange slags børn, hvor de kan trives, udvikle sig og lære.

Aktiviteter:

- Inspirere medarbejderne med et fælles foredrag i sammenhæng med Bestyrelsens årsmøde.
- Sætte fokus på området Samspil og relationer i det pædagogiske læringsmiljø i Børnehuset.
- For personale ansat på skole, - også SFO og klub kommer vi til at deltage i det fælles kommunale projekt med Louise Klinge med uddannelse af relationsvejvisere og workshops for hele personalegruppen.
- LMU laver en indsats for også at styrke relationerne mellem de ansatte.

Opfølgning på udviklingsmålet:

Dette bliver et udviklingsmål, som kommer til at trække rigtig mange timer, vi skal derfor lave en fælles evaluering sammen med vores bestyrelse, hvor vi kigger på udvikling og planlægger nye tiltag. Desuden er det væsentligt, at der bliver givet stemme til børnene, da de jo er den anden side af relationen – for skolebørnene vil det ske i trivselsmålingen, men for børnene i børnehuset skal de foregå som løbende evaluering.

## **Udviklingsmål for samarbejdet med det omliggende fællesskab: De 7 dale samt støtteforeningen Veng Skole og Børnehus' Venner.**

Baggrund for udviklingsmålet: I løbet af den sidste kontraktperiode er fællesskabet omkring Veng Skole & Børnehus blevet stærkere og i højere grad formaliseret. Landsbyerne i skoledistriktet er gået sammen omkring en landsbyklynge-organisering, der hedder De 7 dale, der skal holde lokalsamfundet aktivt samt sørge for, at andre også kan få øje på vores attraktive sider. Veng Skole & Børnehus har været en stor medspiller i dannelsen af dette fællesskab og der er desuden blevet oprettet en støtteforening der hedder Veng Skole & Børnehus' venner. Begge foreninger er ret nye, så 2020 skal bruges på at afsøge mulighederne for yderligere samarbejde til gavn for alle parter.

### Udviklingsmål:

Vi vil sammen være et attraktivt lokalsamfund – og arbejde sammen om det gode tilbud for alle borgere.

### Aktiviteter:

- samarbejde med Veng Skole & Børnehus' Venner om små og store projekter – særligt ville det være en drøm, hvis det snart er muligt at få færdiggjort det mangeårige tunnel-projekt, som jeg arvede med jobtitlen.
- Give ny energi til området De 7 dale og udnytte vores bygningsmasse til glæde for mange – lys i alle vinduer.
- Være åben overfor nye tiltag fra projektet, som vi endnu ikke har fantasi til at forestille os. De lokale kræfter er stærke – og de skal have plads til initiativer.

### Opfølgning på udviklingsmålet:

Arbejdet i De 7 dale handler bl.a. om, at vi skal være et attraktivt område for dem der bor her – men også blive kendt for dem der ikke bor her endnu. Året vil nok komme til at betyde en anden type dækning i pressen og på de sociale medier, da Veng Skole & Børnehus har fået medspillere. Næste års kontraktskrivning er en god anledning til at kigge på hvor langt vi er kommet. 2019 viste sig at være mere fantastisk end vi have gættet på. Vores mål er at knække kurven på det nedadgående børnetal – og bruge de kvadratmeter vi har klogest muligt. Vi vil ved årets afslutning prøve at måle vores succes i noget så håndgribeligt som tal: Er det lykkedes os at have flere indskrevne børn end prognoserne forudsagde.