

# **Kompetenceudviklingsstrategi i folkeskolen 2014 - 2020**

## **Baggrund**

Skolereformens overordnede mål sætter en klar retning og et højt fælles ambitionsniveau for folkeskolens udvikling. Det er afgørende, at lærere og pædagoger har et højt fagligt niveau, og et kompetenceløft af lærere og pædagoger er derfor et centralt indsatsområde i reformen.

Af den politiske aftale fremgår det bl.a., at:

- målet er, at alle elever i folkeskolen i 2020 skal undervises af lærere, som enten har undervisningskompetence (tidligere linjefag) fra læreruddannelsen i de fag, de underviser i, eller har opnået en tilsvarende faglig kompetence via efteruddannelse eller lignende
- kompetenceudviklingsindsatsen både skal understøtte målsætningen om fuld kompetencedækning i folkeskolens fag i 2020 og understøtte øvrige prioriterede områder og målsætninger i folkeskolereformen som f.eks. anvendelse af it i undervisningen, klasseledelse, inklusion, dansk og matematik mv.
- det skal sikres, at den nyeste evidensbaserede viden i langt højere grad kommer i spil i den daglige undervisning og det daglige samvær med børnene

Partsudvalget for efteruddannelse i folkeskolen har fastlagt følgende pejlemærker for arbejdet med kommunernes kompetenceudvikling af folkeskolens medarbejdere:

1. Kompetenceudvikling i folkeskolens fag
2. Pædagogisk kompetenceudvikling med elevernes læring og trivsel i fokus
3. Uddannelse af vejledere/ressourcepersoner, der har specialistkompetencer inden for bl.a. matematik, læsning, specialpædagogik og dansk som andetsprog
4. Lav en kommunal kompetenceplan i en inddragende proces
5. Følg op på skolernes kompetenceudvikling og undervisningskompetencedækning
6. Arbejd systematisk med kompetenceudvikling
7. Sæt fokus på medarbejdernes engagement i læringen
8. Tilrettelæg kompetenceudviklingen, så den har størst mulig effekt på elevernes læring og trivsel

Det fremgår, at kompetenceudviklingsindsatsens højeste prioritet er, at skolerne frem til år 2020 får uddannet lærere med undervisningskompetence inden for fag, hvor de mangler kvalificerede lærere.

## **Formål**

Formålet med kompetenceudviklingen af skoleledelse og pædagogisk personale er

- Folkeskolen skal udfordre alle elever, så de bliver så dygtige, de kan
- Folkeskolen skal mindske betydningen af social baggrund i forhold til de faglige resultater
- Tilliden til og trivslen i folkeskolen skal styrkes – blandt andet gennem respekt for professionel viden og praksis

## **Resultatmål**

- Mindst 80 % af eleverne skal være gode til at læse og regne i de nationale test
- Andelen af de allerdygtigste elever i dansk og matematik skal stige år for år
- Andelen af elever med dårlige resultater i de nationale test for læsning og matematik skal reduceres år for år
- Elevernes trivsel skal øges

## **Kompetenceudviklingen i Skanderborg kommune**

I Skanderborg kommune er der nedsat en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter for relevante aktører, herunder skole- og SFO lederne, den lokale lærerforening og BUPL og medarbejdere i Fagsekretariatet. Arbejdsgruppen vurderer løbende kommunens samlede behov for kompetenceudvikling og har udarbejdet en foreløbig plan for indsatsen.

Med udgangspunkt i de førnævnte otte pejlemærker har arbejdsgruppen identificeret følgende temaer som centrale i kompetenceudviklingen:

1. Kompetenceudvikling i folkeskolens fag
2. Pædagogisk kompetenceudvikling med elevernes læring og trivsel i fokus
3. Uddannelse af vejledere/ressourcepersoner
4. Fagligt løft af skolelederne som led i en styrket pædagogisk ledelse

Kommunens kompetenceudvikling på skoleområdet skal ses i sammenhæng med den fælles indsats på skoleområdet. Udgangspunktet er ”Synlig læring” med fokus på målstyret undervisning, feedback og progression, kommunens Inklusionsstrategi med fokus på bæredygtige fællesskaber og kommunens Digitaliserings- og IT-strategi for skolerne med fokus på inddragelse af digitale medier i undervisningen og brug af ”Min uddannelse” som elevplans- og læringsplatformsværktøj.

## 1. Kompetenceudvikling i folkeskolens fag

Et af de centrale elementer i folkeskolereformen er at opnå fuld kompetencedækning i undervisningen. Af folkeskoleloven fremgår det, at alle undervisere i 2020 skal have undervisningskompetence (tidligere linjefag) eller kompetencer svarende hertil i de fag, de underviser i. Målet om 'fuld kompetencedækning' i 2020 defineres mere præcist ved, at 95 % af undervisningstimerne på kommuneniveau skal varetages af undervisere med undervisningskompetence eller kompetencer svarende hertil.

Målet indføres frem til 2020 således, at dækningen er på mindst 85 % i 2016 og mindst 90 % i 2018 opgjort på kommuneniveau.

### Fakta boks

I opgørelsen (2013/2014) fra UNI-C er kompetencedækningen på timeniveau i Skanderborg kommune 83,7 %, hvilket er en stigning på 0,8 % set i forhold til 2012/2013.

I opgørelsen for 2016/2017 er kompetencedækningen i Skanderborg Kommune på 82,9% og på landsplan 85,1%.

Faldet i forhold til 2013/2014 opgørelsen skyldes et øget fokus på måden opgørelsen foretages på.

### Tiltag 2015/2016

I første kvartal 2015 har alle skoler i Skanderborg kommune afdækket de eksisterende kompetencer hos lærere og pædagoger og afklaret, hvad opkvalificeringsbehovet er. Skanderborg, Horsens og Odder kommuner har sammen med VIAUC indgået et samarbejde om kompetenceudvikling i undervisningsfag for 2015/2016. Samarbejdet består i en fælles tilgang til struktur og indhold i kompetenceudviklingen, herunder frekvensen i kompetenceforløbene samt valg af moduler.

I efteråret 2015 udbydes Dansk, 1.-6.klassetrin, Matematik 1.-6. klassetrin, Natur/Teknologi og tysk. Planen er, at der i foråret 2016 derudover udbydes Håndværk og design.

Ca. 30 lærere har været til kompetenceafklaringssamtale (KAS) og modtaget rådgivning om behovet for kompetenceudvikling i ovennævnte fag.

### Undervisningsforløb (KiU-modul)

- Undervisningen tilrettelægges som særlige tilrettelagte KiU-moduler – det betyder at et fag der består af 4 moduler i den ordinære læreruddannelse komprimeres til at bestå af 3 KiU-moduler. Fag der består af 3 moduler i den ordinære læreruddannelse komprimeres til at bestå af 2 KiU-moduler.
- Undervisningsdage placeres på fast ugedag
- Der tilrettelægges et modul pr. 1/2 år (se tidsplan for placering af moduler)

- Et modul består af 10 undervisningsgange af hver 6 timers undervisning
- Undervisningen understøtter en høj grad af kobling mellem teori og praksis, og det forudsættes, at medarbejderen bidrager med praksiserfaringer til gavn for alle på holdet samt løbende afprøver og indsamler erfaringer på baggrund af den nye tilegnede viden

Det skal vurderes, om der fremover vil være ønske om at placere undervisningen som moduler a' 6 uger.

Fakta boks

Antal tilmeldte til moduler i

Dansk: 2

Matematik: 2

Natur/teknologi: 5

Tysk: 5

### Tiltag 2016/2017

Faget Håndværk og design blev ikke udbudt i foråret 2016. Fra VIAUC's side anbefales det at udstrække faget over mere end 1/2 år, da der skal udarbejdes mange produkter i modulet.

I samarbejde med Horsens og Odder udbydes i skoleåret 2016/2017 Håndværk og design samt dansk og matematik 4. – 10. klasse og matematik 1.-6. klasse.

Derudover kan lærere tilmelde sig moduler, der etableres i hele regionen. Der er således mulighed for at tilmelde sig til de fag, der er størst behov for.

I kommunesamarbejdet med VIAUC drøftes andre modeller for udbud af undervisningsfag, som kan understøtte skolerne/kommunerne i at få givet flest mulige lærere kompetenceløft i undervisningsfag.

Fakta boks

Pr. juni er antal tilmeldte:

Håndværk og design: 10

Natur/teknologi: 1

Engelsk 1.-6.: 2

Matematik 1.-6.: 2

Tysk: 2

Historie: 2

Dansk 4.-10.: 1

Det anbefales kraftigt, at den enkelte skole laver en handleplan for at nå i mål med fuld kompetencedækning i 2020.

## Tiltag 2017/2018

Der udbydes ikke længere moduler i samarbejde mellem Horsens, Odder og Skanderborg. Behovet for kompetenceløft er mere spredt, og lærerne tilmelder sig moduler, der udbydes bredt i regionen under KiU-ordningen.

### Fakta boks

Status pr. juni 2017, antal tilmeldte:

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Dansk 1.-6. klasse      | 2 |   |
| Matematik 1.-6. klasse  | 2 |   |
| Matematik 4.-10. klasse | 2 |   |
| Geografi                | 3 |   |
| Historie                | 3 |   |
| Tysk                    | 1 |   |
| Samfundsfag             |   | 1 |
| Engelsk 1.-6. klasse    | 1 |   |

17 lærere har været til kompetenceafklarings samtale i foråret 2017.

19 lærere er tilmeldt kompetencemålsprøven i maj/juni i 2017.

| 2014/2015                              | 2015/2016                                     | 2016/2017   | 2017/2018   | 2018/2019 | 2019/2020 |
|--|---|---|---|-----------|-----------|
| Afdækning af eksisterende kompetencer. | Dansk 1.-6. (modul 2)<br>Mat. 1.-6. (modul 2) | Mat. 1.-6.<br>Dansk 4.-10.<br>Mat. 4.-10<br>Engelsk 1.-6. | Skolerne vurderer behovet lokalt og styrer efter fuld kompetencedækning i 2020. |           |           |
| Kompetenceafklaringsamtaler            | N/T (modul 1)<br>Tysk (modul 2)               | Håndværk/design (modul 2)                                 |   |           |           |

## **2. Pædagogisk kompetenceudvikling med elevernes læring og trivsel i fokus**

For at nå målene i folkeskoleloven er der behov for at have fokus på pædagogisk kompetenceudvikling med elevernes læring og trivsel i fokus. ”Det kan være i forhold til viden og kompetencer vedr. elever med særlige behov og undervisningsdifferentiering og arbejdet med tydelige læringsmål, klasseledelse, feedback og formativ evaluering” (fra Pejlemærker for kompetenceudvikling i folkeskolen).

Skanderborg kommune har i sin skolepolitik fokus på både læring og trivsel, som vi ser som hinandens forudsætninger.

### **Tiltag 2014/2016**

#### **Visible Learning - et kulturforandringsprojekt**

Skanderborg kommune har i dialog med John Hatties organisation ”Visible learning plus” udarbejdet et projekt ”Synlig Læring”, som sætter fokus på betydningen af det gode professionelle lærer-/pædagogarbejde. Projektet strækker sig ind til videre over 2 år.

Med ”Synlig læring” får skolen et nyt syn på læring, som kræver et nyt fokus hos alle skolens medarbejdere og elever:

- Skoleledernes nye fokus bliver ”elevcentreret ledelse”, der indebærer ledelsesredskaber til at forstå skolens organisation og kerneydelse på en anderledes måde end i dag. Med det nye fokus får skolelederne bedre mulighed for at identificere læring i skolen og skabe rammer herfor
- Lærernes nye fokus indbefatter, at de skal gøre læringen synlig for eleverne ved at tydeliggøre undervisningens læringsmål, elevernes faglige standpunkt, hvor de er på vej hen og især hvordan de skal komme derhen. Her udgør løbende feedback nøglen til elevernes faglige og sociale udvikling
- Pædagogernes nye fokus består i at få kendskab til deres egen faglige betydning for børnene og – sammen med lærerne – at gøre det synligt for børnene, når der sker læring
- Eleverne vil med et nyt fokus opleve sig selv som de vigtigste aktører i lærings- og udviklingsdagsordenen. Tydelige og individuelt tilpassede læringsmål anskueliggør mening i skolens tilbud. Desuden vil en tydelig og forståelig læringsdagsorden bidrage positivt til trivslen

Projektet er sammensat af en række delelementer med stor betydning for udviklingen af ”Ny skole i Skanderborg”.

#### Vidensbaseret kompetenceudvikling af samtlige medarbejdere i kommunens skoletilbud

Aftalen indeholder gennemførelse af flere dagkurser med fokus på Hatties forskning og pædagogisk praksis for samtlige medarbejdere i kommunens skoletilbud (ca. 950).

### Uddannelse af særlige ressourcpersoner og proceskonsulenter på de enkelte skoler (Impact Coaches)

På hver skole udpeges særlige ressourcpersoner, der uddannes som lokale proceskonsulenter for udvikling og fokus på den enkelte skole (44 lærere og pædagoger).

### Fokus på god skoleledelse – evidensbaseret prioritering af lederrollen

Et særligt tilrettelagt uddannelsesforløb for samtlige ledere med særligt fokus på lederrollens betydning for elevernes læring.

### Fokus på viden, måling og resultater – udvikling af god evalueringspraksis

Repræsentanter for "Visible learning plus" indsamlede ved skolebesøg i Skanderborg kommune i maj 2014 data til udarbejdelse af en baseline for udviklingsprojektets start. I foråret udarbejdes der lokale skolerapporter på baggrund af opnåede resultater. Et væsentligt element i kursusforløbet er desuden at gøre evaluering til almindelig praksis i den pædagogiske didaktiske hverdag på alle skoler.

### Spotkurser med fokus på elementer med stor betydning for elevernes læring

Samtlige medarbejdere deltager undervejs i forløbet i dagskurser med fokus på væsentlige temaer i forhold til god pædagogisk praksis, som f.eks. feedback, synliggørelse af mål, fagligt samarbejde.

## **Tiltag 2015/2016**

### **Uddannelse af NUSSA-trænere**

I foråret 2016 uddannes lærere og pædagoger, der arbejder med to-sprogs børn i modtageklasser, til at kunne gennemføre NUSSA forløb på egne skoler. Nussa er et legeprogram for 3-12 årige børn, som systematiserer og organiserer en legebaseret indsats, der gør det muligt for børn at udvikle sig følelsesmæssigt, personlighedsmæssigt og socialt i samspil med hinanden. Det er inspireret af et amerikansk interventionsprogram, der er udviklet til at hjælpe børn, som har oplevet kriser og traumer.

## **Tiltag 2015/2017**

### **Faglig opkvalificering af inklusionsindsatsen**

I samarbejde med Norddjurs kommune iværksættes et 2 årigt fælles kompetenceudviklingsprojekt, der skal styrke inklusionen i skolerne og skabe øget læring og trivsel hos alle børn. Projektet understøttes med midler fra A.P. Møller Fonden.

Projektet bygger videre på fundamentet fra ”Synlig læring” – suppleret med David Mitchells forskning om, hvad der virker i inkluderende undervisning. Målet er at skabe læring og trivsel for de elever, som er mest udfordret inklusions- og læringsmæssigt, og kompetenceudviklingen skal foregå på alle niveauer i kommunen fra ledere over faglige vejledere til lærere og pædagoger.

Projektet består af 7 faser. Første fase (1. aug.-31. dec. 2015) drejer sig om at identificere de specifikke indholds- og metodemæssige elementer fra Hatties og Mitchells forskning. Syvende fase drejer sig om evaluering og opstilling af nye mål (1. aug.-31. dec. 2017)

## **Tiltag 2017**

Udviklingsaftalen 2017 for Fagsekretariatet Børn og Unge har under udviklingsmålet Sammen om Læring punktet ”Robusthed og Livsmestring”:

”Fagsekretariatet koordinerer og understøtter dagtilbuddene og skolernes arbejde med implementering af viden om pædagogiske muligheder for arbejdet med robusthed. Fagsekretariatet vil løbene følge op på dagtilbuddenes og skolernes arbejde med robusthed”.

Indsatsen skal styrke den fortsatte udvikling af god pædagogisk praksis i dagtilbud og skoler, som (fortsat) skal tage udgangspunkt i en formidling af forskningsbaseret viden og efterfølgende, processer, hvor ny viden omsættes til praksis i en meningsfuld lokal kontekst

## **Robusthed**

Robusthed handler om at blive god til at klare udfordringer i livet, især når det er svært – individuelt og kollektivt. Helt centralt er: Evnen til at tænke sig om og kunne sætte sig ind i andre menneskers situation – hvilket kaldes mentalisering. Mentalisering er en forudsætning for at kunne lære, træffe gode beslutninger og passe på sig selv og hinanden. Omfattende forskning har understreget den afgørende betydning af denne evne – og at det kan trænes.

Personalet i skolerne introduceres til tankerne bag arbejdet med robusthed ved oplæg fra Poul Lundgaard Bak. Forældre tilbydes oplæg for at styrke muligheden for samarbejde mellem skole/institution og hjem om indsatsen.



## **Co-teaching**

Co-teaching er en praksis, der retter sig mod et tværprofessionelt/flerfagligt samarbejde, hvor to lærere har et fælles ansvar for planlægning, gennemførelse samt evaluering af henholdsvis undervisningen samt af elevernes udbytte. Co-teaching er et forsøg på at bryde med den praksis, hvor én lærer har det primære ansvar for undervisningens planlægning, gennemførelse og evaluering, enten alene eller med en lærer i en støttende funktion. Det vil sige, at den ene underviser og den anden assisterer.

I et tværfagligt samarbejde (speciallærer og almen lærer) eller et flerfagligt samarbejde (dansk lærer og naturfagslærer), hvor der er fælles ansvar for planlægning, gennemførelse og evaluering, ses gode resultater med videndeling og kompetenceudvikling.

## **Børnehaveklasseledere**

Vi sætter fokus på kompetenceudvikling af børnehaveklasseledere med vægt på grundfaglige kompetencer og synlig læring i børnehaveklassen.

Der er oprettet to kurser i VIA-regi.

Et med særligt fokus på kompetenceområderne ”sprog” og ”matematisk opmærksomhed” i en data fokuseret tilgang,

og et med fokus på ”undersøgende arbejdsformer”, ”naturfænomener”, ”matematisk opmærksomhed” og ”sprog”.

## **Styrkelse af vejlederkulturen**

Med uddannelsen af vejledere ses samtidig et behov for at arbejde med den kultur, vejlederne arbejder i.

I papiret ”Arbejdsgrundlag for den gode vejlederkultur på skolerne i Skanderborg Kommune” er vejlederes, ledelsens og det pædagogiske personales rolle beskrevet.

Formålet med vejlederkulturen er at:

- Udvikle de professionelle læringsmiljøer, så elevers læring og trivsel øges
- Styrke den pædagogiske ledelse og kvalificere strategier og indsatser gennem ledelsens sparring med vejlederne
- Styrke personalets læring og kompetenceudvikling

Skolernes ledelse får støtte fra Fagsekretariatet til arbejdet med at styrke vejlederkulturen på den enkelte skole.

| 2014/2015   | 2015/2016  | 2016/2017   | 2017/2018  | 2018/2019 | 2019/2020 |
|---|--|---|--|-----------|-----------|
| Synlig læring (pædagogisk personale, vejledere og ledere) | Synlig læring (pædagogisk personale, vejledere og ledere)<br>- Feedback<br>- Effektmåling<br>- Taxonomi<br>- Den evalueringskompetente elev<br>NUSSA | Faglig udvikling af inklusionsindsatsen (pædagogisk personale, vejledere og ledere)<br><br>Robusthed<br>NUSSA,<br>mentalisering | Faglig udvikling af inklusionsindsatsen (pædagogisk personale, vejledere og ledere)<br><br>Grundfaglige kompetencer og synlig læring i børnehave-klassen (børnehaveklasseledere)<br><br>Co-teaching<br><br>Robusthed<br>NUSSA,<br>mentalisering<br><br>Styrkelse af vejlederkulturen |           |           |

### **3. Uddannelse af vejledere/ressourcepersoner**

De faglige miljøer på skolerne kan styrkes gennem en øget og bedre anvendelse af vejledere/ressourcepersoner, der har specialistkompetencer inden for blandt andet matematik, læsning, specialpædagogik og dansk som andet sprog.

Som led i indsatsen er det afgørende, at ledelserne sætter rammer for og understøtter anvendelsen af vejledere/ressourcepersoner. Det handler om at skabe rammer for vejledningsprocesser, at finde balancen mellem rollen som kollega og som ledelsens sparringspartner og at sikre synergi og samarbejde mellem vejlederne/ressourcepersonerne.

#### **Tiltag 2014/2017**

Alle skoler i Skanderborg kommune har vejledere/ressourcepersoner, men der er stor forskel på, hvilken type og hvor meget efteruddannelse de enkelte vejledere/ressourcepersoner har fået, ligesom der er en række forbedringspotentialer i anvendelsen af vejledere/ressourcepersoner.

Skolerne er blevet opfordret til at vurdere, hvilke fag-faglige vejledere, de har behov for, og til at tilmelde lærere til vejlednings moduler på VIAUC fra skoleåret 2015/2016.

I forbindelse med projekt "Synlig læring" uddannes der 44 Impact Coaches. Deres rolle er at forstå forskningen, håndtere forandringer, se sig selv som lærende og at udfordre forklaringer og metoder, som ikke forventes at føre til forbedrede elevresultater.

I regi af projekt "Faglig opkvalificering af inklusionsindsatsen" er der planlagt kompetenceudvikling i form af et PD modul for 36 vejledere. Vejlederne kan være AKT- eller inklusionsvejledere eller Impact Coaches.

I forbindelse med implementering af "Min uddannelse" som elevplans- og læringsplatformsværktøj fra skoleåret 2015/2016 skal der på hver skole uddannes et antal ressourcepersoner, som skal fungere som superbrugere i forhold til deres kolleger.

Efter 2 år vurderes hvilke kompetencer, der yderligere er behov for på skolerne, inden for dette område.

#### **Tiltag 2017**

Udviklingsaftalen 2017 for Fagsekretariatet Børn og Unge har under udviklingsmålet Sammen om Læring punktet "Robusthed og Livsmestring":

Fagsekretariatet vil bl.a. planlægge uddannelse af en række "Robusthedsambassadører", der via en målrettet uddannelse vil kunne udbrede viden om børns, unges og fællesskabers robusthed og arbejdet hermed til de professionelle miljøer."

NUSSA bredes ud til ikke kun at gælde arbejdet med tosprogede børn i børnehave og skole. NUSSA-trænere uddannes til at arbejde med børn, der er følelsesmæssigt udfordrede på grund af udviklingsforstyrrelser, svære livssituationer eller fordi deres forældre ikke har ressourcer til at indgå i følelsesmæssigt samspil med dem.

| 2014/2015      | 2015/2016   | 2016/2017   | 2017/2018  | 2018/2019  | 2019 / 2020 |
|----------------|---|---|--|--|-------------|
| Impact Coaches | Impact Coaches.<br>Superbruger ”Min uddannelse”<br>Vejledningsmodul i faglige vejledere | PD modul for vejledere inden for inklusionsindsatsen .<br>Vejledningsmodul faglige vejledere<br>Robustheds-ambassadører | PD modul for vejledere inden for inklusionsindsatsen ?<br>Vejledningsmodul faglige vejledere<br>Styrkelse af vejlederkulturen<br>Robustheds-ambassadører | Styrkelse af vejlederkulturen med fokus på modtagere af vejledning . |             |

#### **4. Fagligt løft af skolelederne som led i en styrket pædagogisk ledelse**

Med skolereformen er der kommet øget fokus på skolens kerneopgave i form af læring og læringsudbytte hos alle elever. Det betyder, at også lederne skal have eleverne og deres læringsudbytte i fokus. Når de leder de professionelle, skal de sammen med dem forfølge spørgsmål om, hvordan de tror, det de gør, kan få betydning for eleverne og deres læring – og i et samarbejde sætte mål med afsæt i analyser af, hvor eleverne er, og hvor de gerne vil have, de skal hen. For at understøtte de professionelle arbejde må skoleledelserne have et øget indblik i praksis, bl.a. via observationer og refleksive rum, hvor undervisning og andre dele af skolens virke kan sættes under lup.

I forbindelse med udmøntning af midlerne til Nationalt program for skolelederuddannelse og – udvikling har Styregruppen for Skoleledelse fremsat 12 pejlemærker for faglige ledelse og kulturforandring/forandringsledelse

##### Faglig ledelse

- At kunne formulere en vision, se helheden og sætte mål for skolen, herunder for elevernes faglige udbytte og trivsel.
- At kunne analysere data og resultater og iværksætte relevant opfølgning herpå.
- At kunne sætte de faglige og organisatoriske rammer for målstyret undervisning samt sætte rammer for en varierende og motiverende skoledag, der sætter den enkelte elevs læring og trivsel i centrum.
- At kunne rammesætte fagprofessionelt samarbejde, herunder på tværs af professioner, så samarbejdet har den største effekt på elevernes læringsudbytte og på lærernes undervisningspraksis, både i forhold til fagenes indhold, herunder anvendelsen af forenklede Fælles Mål, og i forhold til deres pædagogiske og didaktiske praksis.
- At kunne observere, supervisere og give faglig sparring til medarbejdere og kollegaer.
- At kunne følge op på undervisningen og give feedback.
- At kunne arbejde strategisk med kompetenceudnyttelse og -udvikling af medarbejdergruppen.

##### Kulturforandring/forandringsledelse

- At kunne identificere skolens potentialer, udfordringer og forandringsbehov samt sætte mål for udvikling.
- At kunne analysere, identificere og prioritere de indsatser, der skal gennemføres for at forbedre skolens resultater og udarbejde en handlingsplan for forandring.
- At kunne motivere og engagere medarbejdere, elever og omgivelser og skabe opbakning til omstillingen og kulturforandringen.

- At kunne omsætte handlingsplaner til konkrete handlinger og forandringer af praksis og vaner.
- At kunne fastholde eget og medarbejdernes fokus på de aftalte forandringer.

### **Tiltag 2014/2016**

I Skanderborg kommune er der fokus på "elevcentreret ledelse", der indebærer ledelsesredskaber til at forstå skolens organisation og kerneydelse på en anderledes måde end i dag. Med det nye fokus får skolelederne bedre mulighed for at identificere læring i skolen og skabe rammer herfor.

Dette fokus understøttes af, at skoleledelserne indgår i kompetenceudvikling i projekterne "Synlig læring" og "Faglig opkvalificering af inklusionsindsatsen" (se punkt 2: Pædagogisk kompetenceudvikling med elevernes læring og trivsel i fokus).

Alle skoleledelser har yderligere deltaget i en konference med Viviane Robinson om "Elevcentreret skoleledelse" arrangeret af UCC.

Planen er at arrangere et forløb i efteråret 2015 som opfølgning på Robinsons fem dimensioner i elevcentreret skoleledelse.

### **Tiltag foråret 2016**

I samarbejde med VIAUC foregår i foråret 2016 et kompetenceudviklingsprojekt for skoleledelserne med følgende læringsmål:

- At opnå kendskab til relevant forskning og viden omkring ledelse af læringsmiljøer og evalueringskultur
- At kunne argumentere forskningsinformeret for sammenhæng mellem lederindsats og resultater for elever
- At kunne håndtere redskaber/metoder i forbindelse med ledelse af læring i praksis
- At kunne anvende strukturerede samtaler med læring som fokus i praksis
- At kunne arbejde systematisk med opsamling og videndeling af indhøstede erfaringer

### **Tiltag 2017/2019**

Med uddannelsen af vejledere ses samtidig et behov for at arbejde med den kultur, vejlederne arbejder i.

I papiret "Arbejdsgrundlag for den gode vejlederkultur på skolerne i Skanderborg Kommune" er vejlederes, ledelsens og det pædagogiske personales rolle beskrevet.

Formålet med vejlederkulturen er at:

- Udvikle de professionelle læringsmiljøer, så elevers læring og trivsel øges

- Styrke den pædagogiske ledelse og kvalificere strategier og indsatser gennem ledelsens sparring med vejlederne
- Styrke personalets læring og kompetenceudvikling

Skolernes ledelse får støtte fra Fagsekretariatet til arbejdet med at styrke vejlederkulturen på den enkelte skole.

| 2014/2015   | 2015/2016   | 2016/2017  | 2017/2018   | 2018/2019                     | 2019/2020 |
|---|---|--|---|-------------------------------|-----------|
| Ledelse af Synlig læring.<br><br>Elevcentre-<br>ret<br>skoleledelse | Ledelse af Synlig læring.<br><br>Elevcentre-<br>ret<br>skoleledelse | Ledelse af Faglig udvikling af inklusionsindsatsen | Ledelse af Faglig udvikling af inklusionsindsatsen<br><br>Styrkelse af vejlederkultur | Styrkelse af vejlederkulturen |           |

### Opfølgning på strategien

Strategien skal ses som et dynamisk redskab, der årligt tages op til evaluering og revidering. Arbejdsgruppen lægger en plan for hvorledes og på hvilke tidspunkter, der skal følges op på indsatserne.