

Projektbeskrivelse på "Læring og trivsel i udvikling"

Resume

Kerteminde kommune igangsætter "Læring og trivsel i udvikling 2", herefter kaldet LOT 2, for at sikre implementeringen af de seneste 3 års kompetenceudvikling.

A.P. Møller Fonden gav i 2014 Kerteminde Kommune støtte til projekt LOT.

Formålet med LOT er at udvikle kontinuerligt faglige, sociale og inkluderende læringsmiljøer, gennem kompetenceudvikling for al personale og ledelse, uddannelse af ressourcepersoner til kompetencecentre på alle skoler samt forældreinddragelse. Projektet startede i januar 2015 og forventes afsluttet i juni 2018.

Der er behov for en opfølgning af LOT med et specifikt fokus på at styrke praksisforankring hos både forvaltning, skoleledelser, kompetencecentre og det pædagogisk personale i samtlige folkeskoler i Kerteminde. Evalueringer og erfaringer fra projektet viser, at selvom LOT generelt er på vej mod målene, opleves der store udsving på skolerne. Forskellene ses blandt andet på ledelsernes kompetencer til at forankre og fastholde, ligesom der er markante forskelle hos det pædagogiske personale og i de forskellige teams. Dette afspejler sig i den daglige praksis i forhold til implementeringen og brugen af LOT-elementer. Skolevæsenet har som organisation endnu ikke fået rodfæstet kompetenceudviklingen, som en naturlig integreret del af praksis, og det kræver en fortsat massiv indsats at få det sidste afgørende løft ind i et samlet skolevæsen.

Vi ansøger samtidigt om at flytte den sidste komponent fra det nuværende projekt – observation af al pædagogisk personale til slutningen af det nye projekt, da det er tænkt som en afsluttende og implementerende del.

Opfølgningen vil sikre en permanent langsigtet udvikling gennem:

- Interaktionsforløb i praksis i samtlige klasser på alle kommunens skoler med ressourcepersoner fra kompetencecentre som aktive deltagere
- Opfølgning på ledelsesudvikling med fokus på systemisk forandringsledelse, implementeringsværktøjer og samarbejde på tværs
- Observation af samtlige lærere (rykket fra det første projekt – til slutningen af dette projekt)

Deltagerantal

Lærere: 253

Pædagoger: 50

Ledere: 33

Baggrund

Kerteminde kommunes skolevæsen består af 6 skoler og et 10. klassecenter.

De 6 skoler er: Hindsholmskolen, Kerteminde Byskole, Langeskov Skole, Marslev Skole, Munkebo Skole og Nymarksskolen.

Skolevæsnet har fokus på at understøtte og udvikle elevernes livduelighed og dannelse som hele mennesker. Kommunens Lærings og Inklusionsstrategi¹, som er politisk godkendt og bygger på den nyeste forskning om kompetencer, børn og unge skal mestre for at udvikle livsduelighed, er blandt andet et resultat af det hidtidige arbejde i LOT-projektet. Strategierne skal skabe og understøtte inkluderende og stærke sammenhængende læringsmiljøer på Børne- og Ungeområdet, samt styrke en tværfaglig praksis, hvor de forskellige faggrupper samarbejder med hinanden.

Det betyder, at folkeskolerne i Kerteminde skal have en værdsættende, anerkendende og inkluderende kultur og sætte fokus på trivsel, selvværd og selvtillid hos de enkelte elever, samtidigt med et stærkt fokus på faglighed. Opfølgningen af LOT-projektet vil her være en væsentlig brik, da projektets elementer netop vil være forankrende og implementerende for kommunens indsats og strategier.

Der er fra politisk side stor fokus på LOT-projektet, som er beskrevet og evalueret i de lovpligtige kvalitetsrapporter og der har på dialogmøder i 2016 og 2017 mellem Børn- og Skoleudvalget, skolebestyrelser og ledere været fokus på indsats og synlig effekt for såvel elever som personale. En del af kommunens skoler ligger i socio-økonomisk belastede områder, og på trods af kommunale udfordringer, de seneste par år, med presset økonomi, høj arbejdsløshed og deraf følger virkninger på den lokale velfærd, har skolerne formået at modvirke de socio-økonomiske faktorer og alle skoler ligger med bedre gennemsnitlige resultater end forventet ved udgangen af skoleåret 2016/2017. Den gennemsnitlige undervisningseffekt er steget og flere unge kommer fra grundskolen videre i ungdomsuddannelse. Der er fra 2015 til 2017 sket en stigning fra 80% til 86%. Et væsentligt element i denne succes er LOT, og da projektet involverer mange aktører fra personaler og elever til forældre, er det en forventning, at det fortsat vil reducere de socio-økonomiske faktoreres negative effekt.

1. Andre kompetenceudviklingsforløb

Udover LOT er der i 2017/18 igangsat flere tiltag og kompetenceudviklingsforløb, på Børn- og Unge området, for at styrke og forbedre det stærke og brede tværfaglige samarbejde omkring udsatte børns læring og trivsel. *Se illustration i bilag A.*

Alle indsats har den systemiske tænkning som fundament og bygger på evidensbaseret forskning. De er alle i overensstemmelse og sammenhæng med udviklingselementerne i LOT² og spreder centrale elementer af LOT- projektet ud på hele Børne- og Ungeområdet:

- Heldags- og halvdagsmøder med alle ledere i skoler og dagtilbud, PPR og Familieafdeling med fokus på relationel koordinering, gennem et forløb med forsker Carsten Hornstrup. I forløbet måles på det tværfaglige samarbejde blandt ledere og medarbejdere. Ressourcepersoner fra skolernes kompetencecentre har deltaget, så der blev sikret sammenhæng til LOT-projektet.
- Et neuroaffektivt uddannelsesforløb på tværs af dagtilbud og det specialiserede område. Formålet er med afsæt i den neuroaffektive udviklingspsykologi at skabe en fælles forståelse og et fælles sprog på tværs af områderne, og er i fuldstændig samspil med flere af LOT-projektets elementer.

¹ (Kommunens Læringsstrategi kan læses her:

<https://www.kerteminde.dk/Files/Files/Borger/Børn%20unge%20og%20familie/Læringsstrategi.pdf>)

² Kerteminde kommune har lavet en [video](#), der giver et samlet billede af Kerteminde kommunes indsats, hvor LOT er et centralt omdrejningspunkt.

- Praksiskursus i opsporing af udsatte børn og unge. Målgruppen for kurset er dagplejepædagoger, PPR, ledelse/pædagoger fra daginstitutioner og lærere fra kompetencecentrene på skolerne. Kurset vil give deltagerne redskaber til at bruge samme systemiske tilgang til udsatte børn og unge, som LOT har givet på skoleområdet og til kompetencecentrene. På denne måde, skabes der med udgangspunkt i LOT, - en rød tråd, fælles sprog og tilgang på tværs af dagtilbud og skole.

Praksisændringer – erfaringer - behov for opfølgning – aktiviteter - mål

I det følgende fremlægges:

1. Praksisændringer fra det nuværende projekt på baggrund af evalueringer gennem:
 - a. Sammenfatning af spørgeskemaundersøgelsen
 - b. Uddrag af fokusgruppeinterviews med ledelser, lærere, pædagoger og kompetencecentre
2. Erfaringer fra det nuværende projekt
3. Opfølgning på LOT
 1. Behov
 2. Aktiviteter for kompetenceudvikling
 3. Mål og resultater
 4. Handleplan for ledelsesmæssig indsats

1. Praksisændringer

Den anonyme spørgeskemaundersøgelse er gennemført tre gange i perioden december 2014 – august 2017. Dette er fulgt op af fokusgruppeinterviews på hver skole, samt rullende halvårslige handleplaner tilpasset de enkelte skolers niveau og behov. Ledelserne har fulgt op med observationer og undersøgelser i praksisfeltet og med fælles pædagogiske rådsmøder med vidensdeling og inspiration.

a. Sammendrag af spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at progressionen er markant på størstedelen af de områder, der er arbejdet med. Særligt udviklingen inden for systemisk tænkning og synlig læring er steget markant, mens selve implementeringen af – og omsætningen til praksis, generelt er svagere. Personalet føler sig i højere grad mødt i forandringsprocesserne af deres ledelse og der er stigning i arbejdsglæde. I forhold til personalets opfattelse af elevernes læring og trivsel ses den største stigning i elevernes trivsel og i, at eleverne lærer mest muligt.

Se progressionstal i procent, i bilag B og hele spørgeundersøgelsen og analysen, i bilag C1.a – C2.b Undersøgelserne viser også stor tilfredshed med kompetencecentrenes virke og mange oplever, det er virkningsfyldt, betydeligt for inklusion, dynamikker, tilgange og mind-set omkring forståelse for og af børn. På kommunalt plan ses nu, som resultat, et fald af visiterede børn. Udviklingen i kompetencecentrene er helt klart en afgørende faktor i forhold til, at flere elever kan inkluderes i almenområdet. I budgettet for 2018 forventes derfor en reduceret udgift på eksterne elever på specialskoler, fordi børnene nu kan inkluderes i egne skoler og interne specialklasser.

PPR oplever i stigende grad, at der før de involveres, er i gangsat og afprøvet flere indsatser via kompetencecentret, fordi den generelle viden og tidlige indsats til børn i vanskeligheder er steget og opkvalificeret. Det betyder, at PPR nu skal tilbyde mere specialiseret rådgivning, end de skulle for to år siden.

Se udsagn fra lærere og pædagoger samt fra ressourcepersonerne selv, i bilag D

I 2016 blev alle pædagogiske dage, med Fondens godkendelse, ændret til interaktionsforløb direkte i praksis med 1-2 forløb på hver skole. Baggrunden for ændringen var, at det pædagogiske personale havde opnået viden om projektets forskellige elementer, men i noget mindre grad fået det i anvendelse i praksis. Ændringen har haft stor effekt på implementeringen i de udvalgte klasser og de er af personalet evalueret som det mest gavnlige, lærerige og virkningsfulde, i forhold til omsætning af viden til praksis. Der er i spørgeskemaundersøgelsen spurgt ind til de, der har haft et sådant forløb. På de givne udsagn vurderes det, at det er det tiltag, der har betydet, at viden er omsat direkte i praksis - i de udvalgte klasser. *Se udsagn i bilag D³*

b. Sammendrag af fokusgruppeinterviews

Udover analysen af spørgeskemaundersøgelsen, har der været udført fokusgruppeinterviews, der viser samme billede som spørgeskemaundersøgelsen. Her peges ydermere på at ledelserne har en mere bevidst systemisk tilgang til personalet og skaber en mere åben kultur, hvor man udvikler praksis og inspireres af hinanden igennem inddragende processer.

Kompetencecentrene er legaliseret af ledelsen på en måde, der gør, at personalet føler, at de får sparring og bliver klædt på til selv at agere. Der opleves et begyndende fælles sprog på tværs af skole og SFO. Og personalet ser i højere grad systemisk på udfordringer omkring både enkelte børn og klasser gennem en mere nysgerrig tilgang, hvor man sammen leder efter, hvad der ligger bag problematikken. I forhold til selve undervisningen og didaktikken er der i højere grad fokus på brug af læringsmål, selvevaluering og feedback og undervisningsformen er gået fra klassisk tavleundervisning til en mere eksperimenterende og aktiv undervisningsform. Kompetencecentrene føler sig i højere grad legaliseret og oplever stor efterspørgsel på deres virke. Ressourcepersonerne i kompetencecentrene peger på en udvikling af personalets mindset og at deres systemiske grundforståelse og tilgang øges fra gang til gang.

Teams oplever at det professionelle læringsfællesskab udvikles og at de i højere grad sparrer omkring udfordringer og skaber pædagogisk og didaktisk udviklingsmuligheder gennem strukturerede teammøder, hvor fokuset er flyttet fra drift til udvikling.

2. Erfaringer

Udover de positive praksisændringer som evalueringerne peger på, er der gennem projektet erfaringer, der viser et behov for opfølgning på flere områder.

Ledelse af forandringer er et centralt element i LOT og skoleledelserne er indenfor skoleafdelingens organisatorisk satte rammer ansvarlige for at fastsætte og planlægge den løbende proces for implementering og forankring. Her er erfaringen fra det nuværende projekt, at det er forskelligt fra skole til skole, hvor meget og hvordan der er blevet fulgt op og ud fra dette også forskelligt, i hvilken grad skolerne har fået implementeret projektets elementer. Derfor er der et behov for et specifikt fokus på ledelsernes kompetenceudvikling indenfor systemisk forandringsledelse, så systematiseringen og praksisforankringen styrkes.

I forhold til interaktionsforløbene, ses der store forskelle på de klasser/teams, der har haft et interaktionsforløb og dem der ikke har. Det er tydeligt, at de klasser og teams, der ikke har haft et interaktionsforløb, har svært ved at få omsat deres viden ud i praksis. Flere teams har

³ Udsagn fra lærere og pædagoger der har deltaget i interaktionsforløbene bilag D

efterspurgt et interaktionsforløb, da de har erfaret, at deres kolleger har fået implementeret deres viden til praksis under denne proces.

3. Opfølgning af LOT

a. Behov

Der er behov for opfølgning af LOT med et specifikt fokus på at omsætte viden direkte i praksis hos både ledelse og personale.

Dette ser vi imødegået gennem 2 fokusområder:

- Aktivitetsplan for kompetenceudvikling gennem 2 komponenter. *Detaljeret aktivitetsbeskrivelse se bilag E*
- Handleplan for forvaltning og ledelsesmæssig indsats både under og efter projektet - dels som den sidste af de 2 komponenter i kompetenceudviklingen -og dels som en handleplan på det organisatoriske og pædagogiske niveau, samt forandringsledelse.

b. Aktivitetsplan for kompetenceudvikling

1. Interaktion direkte i praksis i alle klasser på alle skoler

Deltagere: alle lærere og pædagoger + ressourcepersoner fra kompetencecentre som aktive deltagere

Afholdelse: direkte i klasserne og på teammøder

Varighed: 15-20 timer pr. forløb i hver klasse

Interaktion direkte i praksis vil, ud fra erfaringen i de udvalgte klasser, implementere det nuværende projekt, i praksis i alle klasser på alle skoler i kommunen.

Selve forløbet

Klassen observeres i et systemisk perspektiv med så mange forskellige voksne som muligt, med efterfølgende feedback, tiltag og Co-teaching

Der observeres på:

Elever, reaktioner, dynamikker, mønstre, relationer, undervisningsmiljø med videre.

Enkeltelever kan også observeres, hvis opstartsmøde giver pejling/ønske om dette, men i et systemisk perspektiv.

Ressourcepersonerne deltager i hele forløbet og er i konstant sparring med konsulenten i forhold til at forstå processen.

Køreplan:

- Opstartsmøde – alle deltager
- Observationer i klassen med så mange forskellige lærere/pædagoger som muligt
- Feedbackmøde omkring observationen i klassen og præsentation af mulige tiltag
- evt. feedback til hver enkelt lærer, hvis det ønskes
- Afklaringsmøde ift. teamets valgte tiltag samt teamets ønsker til implementering af disse
- Direkte interaktion i klassen
- Observation i klassen, fokus på efter virkningen af implementering af tiltag
- Evt. feedback/supervision på enkelte elever, hvis teamet ønsker dette

2. Ledelsesudvikling

Deltagere: Alle ledere på alle skoler i Kerteminde kommune

Afholdelse: på skolerne

Varighed: 3 møder af 3 timer pr. ledelse lokalt om året, samt i alt 4 ledelseslaboratorier af 4 timer på tværs af ledelserne

Opfølgning på ledelsesudviklingen vil udvikle systemisk forandringsledelse, sammenhængskraft på tværs og systematisere ledelsernes konkrete arbejde i at understøtte og forankre projektet fremadrettet.

Ledelsespersoner vil være koblet til og deltage i alle aktiviteter, så der sikres forståelse og understøttelse af fremtidig udvikling af praksis.

Selve forløbet

Ledelsesudviklingen vil have fokus på systemisk ledelse, implementeringsværktøjer, opfølgning og samarbejde på tværs. Ledelsesudviklingen vil have to ben:

- Struktureret vidensdeling på tværs af ledelserne, hvor de kan sparre og inspirere hinanden med udgangspunkt i implementeringen af LOT.
- Lokal ledessparring og udvikling, hvor der tages udgangspunkt i den enkelte skoles status og udviklingspotentiale med fokus på systemisk ledelse og meningsdannelse for personalet i implementeringen af LOT

Ledelsespersoner vil være koblet til og deltage i alle aktiviteter, så der sikres forståelse og understøttelse af fremtidig udvikling af praksis.

3. Afsluttende observation (Overfør fra LOT 1)

Deltagere: Alle lærere og pædagoger på alle skoler i Kerteminde kommune

Afholdelse: på skolerne

Varighed: 20 min pr. lærer/pædagog

Observations og feedbackdelen er et led af forankringssikringen i praksis, som i denne komponent retter sig mod samtlige elever i Kerteminde Kommunes skoler gennem målrettet observation af samtlige ca. 250 pædagogiske personaler i Kerteminde Kommunes 7 skoler, som vil indgå i et forløb, hvor der bliver observeret i praksisfeltet. Efter observationen vil det pædagogiske personale modtage feedback og supervision på teambasis med henblik på refleksion og evt. ekstra understøttelse for at sikre udviklingen i praksis.

c. Mål og resultater

Generelle tværgående mål

- Kerteminde kommune vedbliver med at stige på landsplan i Cepas udregning af undervisningseffekt - fra 2015 til 2017 er undervisningseffekten steget fra gennemsnitlig 0,09 til 0,12.
- Trivselsmålingerne vil fra 2017 til 2018 stige med 10 % på den enkelte skole.
- Inklusionen styrkes og antallet af visiterede elever til vidtgående specialtilbud er faldende hen over de næste 2 år
- Der er et stærkt og bredt tværfagligt samarbejde omkring udsatte børns læring og trivsel

- Kerteminde kommunes skolevæsen arbejder systemisk og evidensbaseret med elevernes læring og trivsel
- Skoleledelserne anvender strategisk og pædagogisk ledelse i arbejdet med at fastholde og understøtte den meningssskabende forandringsproces for det pædagogiske personale

Skolelederne -- Fagligt udbytte

Ledelsesudviklingen giver ledelserne

- strategiske og systemiske ledelsesværktøjer til forankring og fastholdelse af udviklingen på de enkelte skoler,
- inspiration og vidensdeling på tværs af skolerne
- konkrete metoder til at legalisere kompetencecentrene
- organisatoriske redskaber til at sikre kompetencecentrenes virke og det pædagogiske personales muligheder for at få den støtte og praksishjælp, der sikrer fundamentet i kulturudviklingen

Skoleledere – Forandring i praksis

Ledelserne

- fastholder implementeringen af LOT ud fra individuelle konkrete mål og handleplaner for hver skole
- understøtter udviklingen og skaber organisatoriske rammer for opfølgning og fastholdelse gennem konstant udvikling hos personalet af synlig læring og systemisk tænkning i praksis
- bruger hinanden på tværs til at udarbejde strategier og udveksler kontinuerligt erfaring i forhold til ledelse af processerne i kulturudviklingen
- sikrer den organisatoriske og logistiske ramme for kompetencecentrene; et fast lokale, faste åbningstider og tid til deres virke
- rammesætter personalemøder, hvor kompetencecentrene er fast punkt, og hvor erfaringer og inspiration deles gennem oplæg og workshops.
- har fastsat møder/inspirationsaftener, hvor det pædagogiske personale deler erfaringer og kompetencer

Pædagogisk personale -- Fagligt udbytte

Interaktionsforløbene og trivselsprojektet giver det pædagogiske personale

- konkrete værktøjer og tiltag til at øge klassens trivsel og styrke fællesskabet
- hands-on redskaber til synlig læring, feedback, selvevaluering, metakognitive læringsstrategier og klasseledelse i praksis
- viden og kendskab til hvilke tiltag, der kan bruges i udviklingen af læring og trivsel
- viden om betydningen af tilgange og forventninger til eleverne
- samme børnesyn og samme pædagogiske tilgang
- styrket relationskompetence
- adgang til sparring og Co-teaching med ressourcepersoner fra kompetencecentrene

Pædagogisk personale – Forandring i praksis

Det pædagogiske personale

- udvikler inkluderende og motiverende læringsmiljøer
- er anerkendende og systemisk i pædagogiske og didaktiske tilgange til eleverne

- arbejder ud fra en fælles forståelse og bruger anerkendende og systemisk tilgang i mødet med børn, forældre og kolleger
- aftaler og overholder fælles tiltag og strategier til pædagogik og didaktik
- bruger relationskompetence aktivt i mødet med alle børn
- bruger synlig læring, feedback, selvevaluering, metakognitive læringsstrategier i deres daglige praksis både pædagogisk og didaktisk, i skole og SFO

Kompetencecentre -- Fagligt udbytte

Deltagelse i interaktionsforløbene giver

- hands-on kendskab og erfaring med interaktionsforløb og tiltag til forskellige udfordringer
- viden, praksisredskaber og metoder til at vejlede, co-teache og sparre med teams i de udfordringer, de møder i praksis

Kompetencecentre – Forandring i praksis

Kompetencecentrenes ressourcepersoner

- bruger samme tilgang i samarbejdet med at udvikle det pædagogiske personales mind-set og perspektiver omkring og i udfordringer.
- udvikler gennem sparring et dynamisk mindset hos det pædagogiske personale og giver dem konkrete nye tilgange og muligheder i deres daglige udfordringer
- giver sparring, nye værktøjer, redskaber og metoder til konkrete udfordringer til det pædagogiske personale, så de i højere grad selv kan agere og handle

Kompetenceudviklingens effekt på elevernes læring og trivsel

Eleverne

- udvikler sig i et motiverende og inkluderende læringsmiljø
- bliver tilpas udfordret gennem differentieret tilgang og undervisning, der er målrettet deres individuelle niveau og behov
- bliver så fagligt dygtige som muligt
- forstår egne læringsprocesser
- lærer at lære
- får forståelse for og indgår i fællesskabet
- mødes i undervisningen og i SFO'en af lærere og pædagoger med et åbent mind-set, og føler sig set og hørt
- dannes i en anerkendende og systemisk tilgang fra personalet
- udvikler metakognitive læringsstrategier der fremmer livsduelighed både fagligt, personligt og socialt

d. Handleplan for ledelsesmæssig indsats

Skoleafdelingen og skoleledelserne er centrale aktører for forankringen af LOT.

De skal organisatorisk planlægge og sikre den langsigtede udvikling, gennem opfølgning og kapacitetsopbygning af det pædagogiske personale i egen organisation, samt understøtte sammenhængskraften i det fælles skolevæsen, både under og efter projektets løbetid.

Dette sker på tre niveauer:

Det organisatoriske niveau:

- På baggrund af udarbejdet SWOT-analyse ser hver skole ind i egen organisation mhp. reorganisering og trimning, så denne i sin opbygning modsvarer det systemiske fundament. Skolens handleplan følges op af en ny SWOT-analyse og ny handleplan, herunder fortsat pædagogisk kravsætning
- Ledelsen rammesætter:
 - fælles inspiration og videndelings-platforme, hvor det pædagogiske personale fremlægger LOT-elementer fra praksis
 - virkningsvurdering af effekten af pædagogisk praksis, gennem personalets egne opsatte mål og evalueringer heraf
 - afholdelse af refleksive klassesamtaler i alle klasser
 - kompetencecentrenes åbningstid, samt tid til opgaven
 - observationer i klasserne og rammesætter i eget ledelsesteam observationsfrekvens og målgruppe for observationer

Det pædagogiske niveau

Ledelserne vil:

- på de årlige MUS, have fokus på LOT-elementer og medarbejdernes egne mål
- årligt give feedback på årgangsteambasis med fokus på teamets egen virkningsvurdering.
- sikre pædagogisk ejerskab i processen ved
 - inddragelse af medarbejdere i midtvejsevalueringer og fastsættelse af delmål på de enkelte skoler i et samarbejde mellem ledelse, Pædagogisk Udvalg på skolerne, kompetencecentrene m.fl.
 - pædagogiske nedslag som drøftelser, præsentationer, refleksioner på fælles pædagogiske møder på skolen og på årgangsteambasis
- understøtte og legalisere:
 - kompetencecentrenes videre interaktionsforløb i klasserne
 - kompetencecentrenes understøttelse af klasseledelse
 - refleksive klassesamtaler – med observation fra kompetencecentrene og efterfølgende feedback

Forandringsledelse

Her vil ledelserne:

- deltage i årlige ledelseslaboratorier på tværs af skolerne, hvor gensidig inspiration og undersøgelse af eget felt, fastholder den konstante udvikling
- deltage i alle projektets aktiviteter, for at sikre forståelse til videre forankring
- deltage i refleksive klassesamtaler, forældremøder, samt udvalgte skole-hjem-samtaler mhp. kvalitative evalueringer, samt sparring
- arbejde med egen ledelsesmæssige virkningsvurdering og refleksioner om systemisk tilgang i egne ledelsesteams
- rammesætte vidensdeling på tværs af skoleledelserne om systemisk ledelse, fx ud fra cases
- rammesætte refleksionstid på medarbejderplan
- inddrage skolebestyrelserne (herunder elevråd) og klasseambassadører (klasserådsrepræsentanter), for at sikre en bred forståelse for forandringerne og ledelsernes handling heri

- arbejde med forankring af systemisk lederadfærd i egne ledelsesteams
- løbende dataindsamle på trivsel og resultater og justere proces og handleplaner, hvor det er nødvendigt

Projektorganisering, forankring og fastholdelse

Overordnet følges projektoimplementeringen af en bredt sammensat styregruppe, som mødes fire gange om året og træffer de overordnede strategiske beslutninger omkring projektets gennemførelse. Det er styregruppens ansvar at registrere fremskridt i projektet og eventuelt korrigere projektoimplementeringen, hvis det viser sig nødvendigt for at nå projektets overordnede mål og delmål. Styregruppen træffer beslutning i konsensus.

Styregruppen har følgende medlemmer:

- Skolechef Kerteminde kommune og hovedansøger: Dorte Dabelsteen
- Skolekonsulenter i Kerteminde kommune: Dorte Klint og Thomas Dreisig
- Skoleleder fra Munkebo skole: Tina Nygaard
- Skoleleder fra Hindsholmskolen: Charlotte Kazhel
- Afdelingsleder på Langeskov skole: Anne Mette Andersen
- Lærer på Langeskov skole: Malene Wædeled
- Lærer på Nymarksskolen: Stine Bjergø
- Lærer på Kerteminde Byskole: Peter Rieper
- Projektleder og samarbejdspartner: Tacha Elung, Systemisk-Consult

Skoleafdelingen

Skoleafdelingen, med skolechefen som tovholder, er overordnet ansvarlig for implementering af projektet og sætter de organisatoriske rammer for projektoimplementering i det fælles skolevæsen og på de enkelte skoler og sikrer:

- at relevante medarbejdere på skolerne får allokeret tid til at deltage i projektet
- det nødvendige antal vikarer i forbindelse med projektets implementering
- at skoleledelser årligt opdaterer SWOT-analyser med tilhørende handleplaner for udviklingsområder, baseret på LOT med opsatte mål for udvikling og forankring. De følges op af 2 årlige handleplansmøder med fokus på den resultatorienterede praksis. Handleplanerne evalueres og kvalitetssikres på den årlige kvalitetssamtale mellem den enkelte skoleledelse og skolechefen, ligesom der i den årlige kvalitetsrapport, evalueres på skolernes opsatte mål for udviklingsområder baseret på LOT
- et årligt fælles ledelseslaboratorium, med skolechef og alle skolernes ledelser, med fokus på systemisk ledelse; præsentation, inspiration og evaluering af de enkelte skolers arbejde med systemisk ledelse, herunder tegn i organisationen, samt forståelse og tiltag i forbindelse med tilbagefald i mønstre
- et årligt intro-kursus for nye medarbejdere på tværs af skolerne; som bl.a. indeholder basisviden fra LOT og fra grundbogen 'Brug hovedet!' (af Tacha Elung). Kurset afholdes og ledes af faglige konsulenter fra skoleafdelingen, en repræsentant fra kompetencecenteret og en skoleleder
- en årlig fælles pædagogisk dag på tværs af alle skoler mhp. videndeling ud fra udvalgte LOT-temaer og redskaber direkte fra praksis. Dette gælder både under projektet og de efterfølgende 3 år. Dagen faciliteres af dansk-, matematik- og it-konsulenter i

samarbejde med styregruppen, der er bredt sammensat og også repræsenterer lærere og pædagoger

- netværksmøder for kompetencecentrerne
- skoleledelserne fremlæggelse af kompetencecentrenes årsopgørelse over sit virke på det årlige kvalitetsmøde med skolechefen
- at de centrale aktører er klædt på til at fastholde udviklingen og implementeringen efter projektet løbetid, ved at skoleafdelingens konsulenter, skoleledelserne og kompetencecentrenes ressourcepersoner, kobles på alle 4 komponenter og er aktivt deltagende i alle processer
- fokus på LOT-elementerne og deres fastholdelse fremadrettet på de kommunale netværk, ligesom der på dialogmøderne mellem politikere, bestyrelser og ledelser vil følges op på udviklingen

Skoleafdelingen sikrer yderligere direkte understøttelse af skolernes arbejde med børnenes læring og trivsel ved en ændring af fagpersonalets sammensætning:

- ansættelse af en flerfaglig psykolog på specialskolen Mesinge, som en del af skolens personalenormering
- ansættelse af en ergoterapeut, som indirekte understøtning af LOT, både under og efter projektet
- en lærer fra et af kompetencecentrene, der er uddannet og certificeret i Robusthed, er frikøbt med 20 %, så hun kan undervise kolleger inden for områderne i Social Kapital

Politisk fokus

LOT-projektet understøtter den Børne- & Ungepolitik, der med ny politisk periode er besluttet. Heri indgår en Lærings og Inklusionsstrategi, hvor LOT er beskrevet som en væsentlig del af metodetilgang til distriktets samarbejde med familier og fagfolk.

Der vil under og efter projektet være et forstærket politisk fokus på forankringen af LOT gennem:

- årlige dialogmøder mellem Børn- og Skoleudvalget og alle skolebestyrelser og ledere
- 2 årlige møder mellem Politisk udvalg og elevråd fra alle skoler med fokus på læring og trivsel, herunder elevernes indflydelse
- Børn- og Skoleudvalgets Sundhedsplan for 2017-19, med fokus på trivsel på baggrund af LOT's implementering i skolerne og inddragelse af elever

Samarbejdspartner og leverandør

Systemisk-consult vil fortsat varetage udviklingsforløbene og være projektleder.

Systemisk-consults konsulenter har viden om projektets udvikling og de enkelte skolars udviklingsniveau, udfordringer og progression. De lytter til skolernes behov, har vundet tillid og skabt udvikling gennem det første projekt. Systemisk-consult tilpasser de enkelte elementer, så de giver mening på de enkelte skoler, og personalet føler sig set og mødt i anerkendelse, hvilket understøtter udviklingen.

Ansvar for den daglige, overordnede koordinering og implementering af projektets enkelte elementer har Systemisk-consult. Samtlige skoler involveres fra opfølgningens start, hvor projektlederen i et tæt samarbejde med skoleledelsen og det pædagogiske personale, kortlægger hver skoles status i forhold til LOT og implementeringen. Dette leder til formulering af den enkelte skoles projektplan, inden for rammerne af det overordnede projekt. Derefter

følger halvårlige rullende arbejdsplaner, som godkendes i styregruppen, baseret på de enkelte skolars projektbeskrivelser.

Projektets startdato d. 1. august 2018 – slutdato d. 30 juni 2021

Evaluering

Der vil fortsat årligt være en spørgeskemaundersøgelse og analyse af denne, baseret på mål og delmål, hvor al personale evaluerer projektet anonymt. Ligeledes vil vi fortsætte med gruppefokusinterview med blandede grupper fra personalet og ledelsen, hvor resultater og mål vil blive evalueret.

Det nuværende LOT-projekts sidste komponent som er observation af alle lærere/pædagoger på de enkelte skoler i kommunen med efterfølgende sluttelig feedback på teamniveau, ønsker vi at flytte til slutningen af LOT-opfølgningen, såfremt denne ansøgning imødekommes.

Under observationerne vil der være fokus på synligheden af projektets komponenter i praksis, samt effekten. I feedbackdelen, vil der være fokus på, hvad de enkelte kan arbejde med fremover i et samarbejde med skolens kompetencecentre.

Da dette er Kerteminde kommunes store indsats på skoleområdet, er det vigtigt, at det virker og har den ønskede effekt. Vi er derfor interesseret i en ekstern evaluering udover vores egen, eksempelvis fra Fonden, så vi hele tiden kan sikre, at vi er på vej mod målene og eventuelt tilrette projektet løbende.

Formidling og videndeling

LOT har en facebookside, hvor der løbende lægges billeder og inspiration ud. Denne side vil fortsætte i projektets fortsættelse. Personale, forældre, samarbejdspartnere, og ansatte i andre kommuners forvaltningsområder, vil blive opfordret til at blive en del af siden.

Kommunens hjemmeside vil ligeledes opbygge en temaside, hvor projektet er beskrevet og offentligt tilgængeligt. Denne side vil opdateres løbende med links til skolernes forældreintra. Der vil blive fremstillet små videoer, som deles på intra for både personale og forældre, så alle får en løbende forståelse for projektets delelementer og progression.

Kerteminde kommune vil arbejde på at få en aftale i stand med lærerprofessionsskolen, hvor vi vil stå for en gæsteforelæsning omkring projektet. Der vil under projektet skrives 2-4 artikler, som vi håber at få udgivet i relevante fagblade.

Der er allerede på nuværende tidspunkt interviewet enkelte lærere og pædagoger, både skriftligt og som video, hvor der videndeles – og disse er distribueret på blandt andet de sociale medier. Dette vil fortsættes og udvikles. Kommunen har planer om at koble en journalist på projektet, som løbende vil interviewe og skrive om projektet.

Kerteminde kommune vil invitere 5 kommuner til en workshop, hvor resultater og den gennemførte praksisændring formidles, således, at der i dialog med de fem kommuner kan foregå en indgående samtale om, hvordan et sådant projekts elementer kan implementeres i de pågældende kommuner.

Kommunen vil derudover i løbet af år 2019/20 forberede og afholde et seminar/konference for andre kommuner, lærere, pædagoger og ledere, hvor projektets elementer, effekt og erfaringer vil blive delt.

Deltagernes inddragelse i forberedelse af ansøgningen

Igennem projektets 3 årige levetid er styregruppen udvidet med repræsentanter fra 3 skoler. Disse lærere, har løbende videregivet deres kollegers holdninger og erfaringer med projektet, til styregruppen. Det var blandt andet igennem disse rapporteringer, at vi besluttede at ændre aktiviteterne fra de pædagogiske dage til interaktion i praksis.

Udover dette har spørgeskemaundersøgelserne, hvert år været underlagt en analyse, der skulle tilrettelægge og lokalt tilpasse de forskellige elementer til hver enkelt skole.

Skolerne har fået lavet en individuel udviklingsplan, for hvert år i forhold til der, hvor skolerne følte, at det ville give mest mening at sætte ind. Udviklingsplanerne har således været forskellige for de enkelte skoler.

Derudover har der været gruppefokusinterviews på alle skoler, skriftlige og videoptagede interviews med udvalgte lærere og pædagoger og slutteligt har ledelserne, på hver skole, løbende haft projektet og heri det meningsdannende i projektet til behandling på skolerne blandt personalet. Skolernes ledelser har diskuteret hvilke elementer, de mente kunne støtte deres personale og implementere LOT - og har givet tilsagn om 100 procent opbakning til en fortsættelse af projektet, med fokus på netop de beskrevne 4 komponenter. Det er således skolerne selv, der har valgt, hvad der skulle fortsættes med.

-000-