

**DE PROFESSIONELLE
SOM FORANDRINGSAGENTER**

I

**KULTURUDVIKLINGEN AF
KERTEMINDES SKOLER**

PROJEKTANSØGNING

TIL

A.P MØLLER FONDEN

MAJ 2014

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDHOLDSFORTEGNELSE.....	2
1 BAGGRUND OG INDLEDNING.....	3
2 FORSKNINGS-, EVIDENS- OG TEORIBASERET.....	4
3 FORVENTEDE RESULTATER, MÅL OG DELMÅL.....	6
3.1 Ledelse af forandringsprocesser	6
3.2 Kompetenceudvikling af det pædagogiske personale	8
3.3 Ressourceteams.....	10
3.4 Teamudvikling.....	13
3.5 Elevernes fællesskabsforståelse via aktionslæringsforløb	14
3.6 Forankringssikring via observation af al pædagogisk personale.....	15
3.7 Forældreinddragelse.....	16
4 FORMIDLING OG VIDENDELING.....	17
5 PROJEKTETS ORGANISATION OG IMPLEMENTERING.....	18
6 PROJEKTETS TIDSPLAN.....	21
7 BUDGET.....	22
BILAG A: SYSTEMISK-CONSULT.....	23
BILAG B: KORA OPLÆG.....	31

1 Baggrund og indledning

Et kig ind i en vilkårlig skole i Kerteminde kommune i år 2017 viser:

Elever og pædagogisk personale (lærere og pædagoger), der bevæger sig i konstant udviklende læringsmiljøer, og hvor et tæt samarbejde mellem lærere og pædagoger sikrer, at hver enkelt elev udfordres og motiveres på rette niveau. Det pædagogiske personale, arbejder ud fra en forståelse af at være forandringsagenter, som i fællesskab kontinuerligt vurderer deres virkning på elevernes faglige og sociale udvikling og tilretter deres praksis ud fra denne vurdering. Læringsmiljøerne signalerer en fælles opfattelse af det særlige som værende normalt, og eleverne søger i en anerkendende tilgang efter forståelsen for samt profiterer af hinandens forskelligheder. Eleverne er bevidste om og arbejder struktureret med deres faglige læringsmål og bruger bevidst læringsstrategier på et metakognitivt plan og er derved i konstant udvikling både fagligt og socialt.

Kerteminde kommunes skoler er udfordret af kravene om øget inklusion og øget læring. I den daglige praksis opleves disse krav modsætningsfyldt og højst vanskelige at håndtere. De professionelle er presset, og udfordringerne stiller krav til ny praksis og kalder i den forbindelse på kompetenceløft. Kommunen har haft kompetenceudviklingsforløb i forhold til læsevejledere, inklusion, AKT, faglig læring m.m. Forløbene har som oftest været ukoordinerede og tilrettelagt af skolerne selv ud fra egne behov med afgrænsede formål og har ikke givet nogen gennemgribende udvikling og vedvarende forandring.

Vi oplever i høj grad og gang på gang, at det pædagogiske personale efterlyser ”værktøjer”, uanset om det handler om faglig læring eller inklusion.

På baggrund af dette og i lyset af skolereformen vil vi med dette projekt sammenkoble inklusion og læring i en fælles kompetenceudvikling, hvor vi binder indsatsområderne sammen og ydermere sørger for, at kompetenceudviklingen omfatter alle og kommer 360 grader rundt i forhold til elever, lærere, pædagoger, ledere og forældre. PPR i Kerteminde kommune vil ligeledes være en tæt samarbejds- og udviklingspartner i projektet.

Med udgangspunkt i den seneste forskning sammenholdt med erfaringer fra andre kommuner ser vi et stort potentiale netop i sammenkoblingen af læring og inklusion. Det er den samme tænkning, der ligger bag begge emner, og fælles udgangspunkt er de professionelle bevidsthed om egen rolle som forandringsagenter.

Derfor er den systemiske tænkning som fundament også en del af sammenkædningen og kompetenceudviklingen, da tænkningen generelt skal udvikles fra den individfokuserede til den relationelle og kontekstuelle.

Dette projekt adskiller sig fra andre projekter i kommunen netop ved denne sammenkobling, udvikling og inddragelse på alle niveauer. Dette vil altså skabe en kulturudvikling for *hele* kommunens skolevæsen og samtidigt skabe implementering af skolereformen.

Vi mener derfor, at projektet vil skabe en fremtidig og varig forandring af Kerteminde Kommunes syv skoler gennem nytænkning og kompetencegivende udvikling af skolens professionelle som forandringsagenter gennem følgende formål:

Projektets formål

Alle skoler i Kerteminde Kommune udvikler kontinuerligt faglige, sociale og inkluderende læringsmiljøer med de professionelle som forandringsagenter, så alle børn udvikles, trives, udfordres, motiveres og lærer mest muligt.

Pilotprojekt

Langeskov skole har fra aug.-13 til sept.-14 været pilot for det foreslåede projekt. De første tegn fra piloten viser en begyndende kulturudvikling ved dannelse af et fælles sprog, ændring af børnesyn, efterspørgsel på ressourceteamet, opstart af målstyret læring og elevernes positive udvikling af dette:

”Sammenfattende har dette skoleudviklingsforløb haft langt større synlig effekt og påvirkning på skolens kultur end de foregående års indsatser, og der arbejdes nu meget mere professionelt med egen praksis, synlighed, forventninger, undervisningsmetoder og supervision på Langeskov Skole. Der er skabt fælles sprog og forståelse, som gør, at en stor del af personalet nu tænker og taler ud fra en systemisk tankegang, og lærere og pædagoger har nu en meget større fælles platform for at supplere hinanden i arbejdet med eleverne både i skoledelen og i SFO-delen.”
(Anbefaling vedhæftet separat).

Projektet har allerede en fælles platform som udgangspunkt, i det vi det seneste år har haft et kompetenceudviklingsforløb med True North for alle indskolings-, mellemtrins- og udskolingslærere med henblik på at skabe undervisning, hvor eleverne er fokuserede, nysgerrige, engagerede, forstår nødvendigheden af at lære og tager ansvar for egen læringsproces. Med denne fælles platform, erfaringen fra pilotprojektet og forankringsdelen, der er implementeret i projektet, er det vores vurdering, at projektet allerede fra start har implementerings- og forankrings sikring.

2 Forsknings-, evidens- og teoribaseret

Projektets forskellige delelementer er baseret på evidens, evalueringer og forskningsresultater fra blandt andet:

- John Hattie, ”Visible Learning” 2009
Dele af projektet tager udgangspunkt i John Hatties forskningsresultater og i de elementer, der viser at have størst effekt på børns læring.
Her tager projektet udgangspunkt i fem elementer:
 - Forventninger til eleven
De forventninger, de professionelle har til eleven, har afgørende betydning for elevens udvikling. Dette gælder både fagligt og socialt. Grundlæggende antagelser om elevernes begrænsede udviklingspotentialer er den vigtigste faktor i stagnering af elevernes udvikling
 - Tydelige læringsmål
Når eleverne kender deres læringsmål og kriterierne herfor, skærpes deres fokus og motivation.
 - Feedbackprocesser

Her peges på, at eleverne profiterer af formativ feedback fremfor summativ, det vil sige en processuel fremadrettet feedback. Projektet tager udgangspunkt i de fire feedback-niveauer, der også knytter sig til elevernes selvsvurdering

- Elevernes selvsvurdering
Her skal eleverne kunne give sig selv feedback og kunne gøre brug af metakognitive læringsstrategier. I udviklingen af og bevidstgørelsen om disse læringsstrategier, lærer eleverne at lære, og denne faktor er afgørende for at nå dybere læring.
- Virkningsvurdering af egen praksis
Det pædagogiske personale skal i et fællesskab evaluere på egen praksis i forhold til elevernes udvikling og tage udgangspunkt i, at undervisningen skal udvikles og tilrettelægges ud fra elevernes resultater. Overordnet kan man sige, at hvis man vil udvikle outputtet, må man ændre på inputtet.
Også under dette punkt gælder samme opmærksomhed, uanset om det handler om faglig eller social læring.

➤ Rambøll, ”Ledelse af forandringsprocesser – inkluderende læringsmiljøer” 2013

I Rambølls rapport peges der på vigtige elementer inden for forandringsledelse, og projektets ledelsesudvikling tager netop udgangspunkt i disse elementer:

- Værdier og retning
Her peges der på, at tydelige værdier og retninger kan mindske belastningen ved forandringsprocesser, og et fælles pædagogisk sprog skaber en rød tråd i det pædagogiske arbejde
- Uddelegering og roller
Her konkluderes, at uddelegering af ledelsesarbejde til ressourcepersoner i høj grad kan understøtte forandringsprocesser, herunder ressourceteams, der vejleder kolleger
- Systematisk refleksion
Her siger rapporten, at tydelig systematik og rammesætning sikrer refleksion over pædagogisk praksis og udvikling frem for fokus på drift og praktikaliteter
- Tydelig kommunikation
Rapporten peger på, at tydelig kommunikation er en forudsætning for fælles meningskabelse
- Skolelederen som strategisk leder
Endelig viser rapporten, at det har afgørende betydning, at man som leder sætter rammer og viser retning. Dette italesættes som et behov for en målrettet, tydelig og autentisk ledelse.

- Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning ”Effekt og pædagogisk indsats ved inklusion af børn med særlige behov i grundskolen” 2013.
 - Her er et af de vigtigste elementer, at det pædagogiske personale har adgang til supervision og vejledning fx i form af ressourceteams.

- Derudover bygger projektet på evidens fra et antal skoler i forskellige kommuner, hvor dele af indeværende projekt er implementeret og udviklet bl.a. :
 - Gladsaxe Kommune – SATS-projektet ”Rummelige og kompetente læringsmiljøer” ”De mange veje”, Teori og Metodecentret, UCC, 2010
Udvikling og opstart af ressourceteam systemisk tænkning som fælles referenceramme og sprog.
 - Hillerød Kommune – Det tværkommunale projekt ”Ledelse af inkluderende læringsmiljøer”, ”Ledelse af forandringsprocesser – inkluderende læringsmiljøer”, Rambøll, 2013
Ledelsesudvikling, udvikling af ressourceteams, refleksionsmøder med eleverne som fællesskabsforståelse og systemisk tænkning som fælles referenceramme og sprog.
 - Lejre, Randers, Vallensbæk, Samsø, Rudersdal Kommune m.fl.
Udvikling af ressourceteams, forældreinddragelse, refleksionsmøder med eleverne som fællesskabsforståelse og systemisk tænkning som fælles referenceramme. Systemisk-consult – erfaringer fra 2010 – 2014. (Se bilag A).

- Projektet er desuden inspireret og forankret i teorier af bl.a. Thomas Nordahl, Ole Løw, Maturana og Bateson.

Pilotprojekt, evidens, forskning og teori, understøtter projektets forankringsværdi og forventningen om varige forandringer af Kerteminde kommunes 7 skoler og samlet set implementeringen af reformen i Kerteminde kommunes skolevæsen.

3 Forventede resultater, mål og delmål

Det overordnede resultat af projektet er, at alle elever udvikles, trives, udfordres, motiveres og lærer mest muligt. Dette resultat opnås gennem projektets syv komponenters indhold og aktivitet med hver deres mål og delmål.

3.1 LEDELSE AF FORANDRINGSPROCESSER

Komponenten retter sig specifikt mod de 26 ledere på skolerne i Kerteminde kommune.

Ledelsesudviklingen er tilrettelagt på baggrund af evidensbaseret viden¹ og tager udgangspunkt i ledelse af forandringsprocesser:

¹ ”Ledelse af forandringsprocesser – inkluderende læringsmiljøer”, Rambøll, 2013

a. Individuelt/ledelsesteam

med fokus på strategisk og pædagogisk ledelse af forandringsprocesser, værdier og retning, systematisk refleksion, tydelig kommunikation, uddelegering og roller.

b. Ledelseslaboratorium

som består af møder og workshops på tværs af de syv skoler, bl.a. med henblik på at reflektere over egen og andres praksis, sparring af udfordringer og muligheder i projektet, fælles udvikling af strategier i forhold til projektets komponenter og forankringen af disse, samt at blive udfordret af inspiratorer, konsulenter mv.

Overordnede mål:			
Skoleledelsen	<ul style="list-style-type: none">• Skoleledelsen anvender strategisk og pædagogisk ledelse i arbejdet med at fastholde og understøtte den meningsskabende forandringsproces for det pædagogiske personale• Skolelederne har udviklet strategier i et samarbejde og udveksler kontinuerligt erfaringer i forhold til ledelse af processerne i kulturudviklingen på tværs af samtlige skoleledelser i kommunen.		
Det pædagogiske personale	<ul style="list-style-type: none">• Det pædagogiske personale oplever tydelig ledelse og understøttelse i forandringsprocesserne		
Delmål	År 1	År 2	År 3
Skoleledelsen	Skoleledelserne i kommunen samarbejder på tværs, sparrer og inspirerer gennem det etablerede ledelseslaboratorium	Skoleledelserne udviser mod til at vise personalet den vej, skolen går i kulturudviklingen	Skoleledelserne leder forandringsprocesser ved hjælp af strategisk og pædagogisk ledelse, understøtter og fastholder den pædagogiske retning i projektet
Det pædagogiske personale	Det pædagogiske personale føler sig mødt og forstået i forandringsprocesserne	Det pædagogiske personale har medejerskab til forandringsprocesserne.	Det pædagogiske personale er motiveret og oplever arbejdsglæde
Ledelsesudvikling af forandringsprocesser implementeres gennem: <ul style="list-style-type: none">• Ni udviklingsmøder på hver skole med fokus på strategisk og pædagogisk ledelse af forandringsprocesser, hvor fokus vil være på værdier og retning, systematisk refleksion, tydelig kommunikation, strategisk ledelse og uddelegering og roller.• Etablering af ledelseslaboratorium med faciliterede møder på tværs af de syv skoler, hvor alle ledelser mødes 10 gange for at udvikle strategier og erfaringsudveksle i forhold til ledelsen af processerne i kulturudviklingen, sparre, inspirere og samarbejde			

på tværs.

- Skolelederne for hver skole deltager i en kursusgang med skolens ressource team for, i et samarbejde, at udvikle strategi for kontinuerlig legalisering af ressource teamet.

3.2 KOMPETENCEUDVIKLING AF DET PÆDAGOGISKE PERSONALE

Komponenten retter sig specifikt mod samtlige ca. 250 pædagogiske personaler i Kerteminde kommunes skoler og er et fælles kompetenceløft. Overskriften på dette kursusforløb, er at man som professionel indgår i fælles refleksion over egen virkning og handler i en naturlig forståelse af at måtte ændre input, hvis man vil forbedre eller udvikle output. Kursusdagene er tilrettelagt på baggrund af forskning og evidensbaseret viden inden for inklusion og læring. Overordnet er konklusionen, af forskningen, at de professionelle skal kende deres virkning. Det vil sige, at der skal fokus på virkningen af undervisningsmetoder, virkning af forventninger til den enkelte elev og virkning af den professionelles tilgang og relation til eleven. Præcis samme faktorer gør sig gældende i arbejdet med at skabe inkluderende praksis og miljøer. Her viser forskningen, at de professionelle ligeledes må have fokus på virkninger fra omgivelserne, virkninger og påvirkninger af relationelle og kontekstuelle forhold samt virkninger af de professionelles tilgang og forventninger til fællesskabet og den enkelte. Komponentens har to dele:

a. Synlig læring

Fokus vil være i forhold til aspekter, der har de højeste effekter inden for elevers læring. Deltagerne vil få konkrete metoder og læringsredskaber til arbejdet med denne læring i praksis.

Herunder tydelige læringsmål, feedbackprocesser, de professionelles virkningsvurdering af egen praksis, progressionsfokus og selvvurdering for eleverne, udvikling af elevernes metakognitive læringsstrategier frem mod at lære eleverne at lære.

b. Systemisk tænkning i en pædagogisk praksis

Fokus vil med den systemiske tænkning som fundament være at skabe et fælles grundlag, sprog og tænkning, nye begreber, tænkningens ændringer, analysemetoder og redskaber for hele personalet på den enkelte skole, samt forståelse for og kompetence og tilgang til deres ændrede, professionelle, nye roller, På dette bygges viden og dybere kendskab inden for inkluderende redskaber i praksis, klasseledelse, narrativ pædagogik og specialpædagogiske metoder omsat til almenpædagogik.

2 a. Synlig læring

Overordnede mål for synlig læring	
Eleverne	<ul style="list-style-type: none">• Alle elever lærer mest muligt og arbejder bevidst og struktureret med tydelige læringsmål, føler sig motiveret og fagligt udfordret.• Alle elever er bevidst om at lære at lære, har udviklet metakognitive tankeprocesser og kan bruge dem bevidst i både faglige og sociale sammenhænge
Det pædagogiske personale	<ul style="list-style-type: none">• Det pædagogiske personale har viden og kompetence til udvikling og anvendelse af elementerne i synlig læring som fundament for, at

	hvert enkelt elev lærer mest muligt.		
Delmål for:	År 1	År 2	År 3
Eleverne	Elever på hver skole har kendskab til arbejdet med tydelige læringsmål og til de syv metakognitive læringsstrategier	Alle elever kender til og arbejder med tydelige læringsmål og kriterier, ligesom de kender og er bevidst om de syv metakognitive læringsstrategier og bruger dem naturligt i læringsituationer	Alle elever arbejder struktureret med tydelige læringsmål, bevidst med metakognitive læringsstrategier, bruger dette som en naturlig del af læringen og har fokus på deres progression
Det pædagogiske personale:	Det pædagogiske personale kender i betydeligt omfang synlig læring og de syv metakognitive læringsstrategier og er påbegyndt dette arbejde.	Det pædagogiske personale anvender i betydeligt omfang synlig læring ved brug af tydelige læringsmål og synliggørelse af disse for eleverne. Ligesom konkrete redskaber er etableret og bruges til udvikling af elevens metakognitive tankeprocesser og anvendes struktureret i læringsforløb	Al pædagogisk personale anvender synlig læring og metakognitive læringsstrategier som en naturlig del af læringen og arbejder struktureret med elevernes bevidstgørelse af og anvendelse af disse.

2 b. Systemisk tænkning og inklusion

Overordnede mål for systemisk tænkning og inklusion			
Eleverne	<ul style="list-style-type: none"> Den enkelte elev trives, og normaliteten i det fysiske læringsmiljø er afspejlet i diversitet Den enkelte elev føler sig inkluderet og mødt med forståelse for systemets betydning og heraf ændret tilgang fra det pædagogiske personale 		
Det pædagogiske personale	<ul style="list-style-type: none"> Det pædagogiske personale anvender systemisk tilgang som fundament i den daglige pædagogiske praksis Det pædagogiske personale har viden om teori og konkrete redskaber til at skabe og udføre inkluderende praksis. 		
Delmål:	År 1	År 2	År 3
Eleverne	Den enkelte elev føler sig set, forstået og mødt, og i det fysiske	Eleverne oplever relationer og kontekster som meningsgivende	Eleverne trives i fællesskabet og i relationerne til det

	læringsmiljø ses der start på diversitet		pædagogiske personale
Det pædagogiske personale	Det pædagogiske personale har viden og konkrete redskaber til at anvende systemisk tænkning i den daglige pædagogiske praksis	Der er etableret fora, hvor den systemiske tænkning er en fast forankret metode, som benyttes af det pædagogiske personale, når de oplever udfordringer.	Det pædagogiske personale har som udgangspunkt den opfattelse, at alle børn handler ud fra at skabe mest mulig mening i eget liv og søger i den kontekst forståelsen for et barns adfærd, og læringsmiljøerne signalerer en fælles opfattelse af det særlige som værende normalt, igennem en diversitet i det fysiske læringsmiljø
<p>Det fælles kompetenceløft implementeres gennem ni fælles kursusdage på hver skole inden for:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ systemisk tænkning <ul style="list-style-type: none"> • systemernes påvirkning • den professionelles forventninger • tilgang og sprog • dominerende historier • opretholdende faktorer • normalitetsbegrebet • perspektivskifte • specialpædagogik omsat til almenpædagogik • inkluderende metoder og redskaber, ➤ synlig læring herunder: <ul style="list-style-type: none"> • tydelige læringsmål, • formative feedback-niveauer, • selvvurdering, • progressionsfokus • at lære eleverne at lære • virkningsvurdering med udgangspunkt i egen praksis 			

3.3 RESSOURCETEAMS

Komponenten retter sig mod dele af det pædagogiske personale med henblik på etablering af ressource teams, der skal etableres på hver af de syv skoler i Kerteminde kommune. Udviklingen vil ske i tæt samarbejde med kommunens PPR og familieafdeling.

Hvert ressource team består af 3-5 fra det pædagogiske personale, heraf mindst en pædagog. Ressource teamet er et tilbud til skolens PP tænkt ind i en vejlederkultur, hvor der bliver lagt vægt på vejsøgning frem for vejledning. Uddannelsesforløbet vil have fokus på supervision, hypotesedannelse, indsatsplaner, observation, medierende

samtaler, forældresamarbejde, specialpædagogiske metoder omsat til almenpædagogik, teamsamarbejde, vejledning i klasseledelse, faglig og synlig læring.

Tænkningen bag denne måde at organisere et ressource-team bygges på erfaring fra skoler blandt andet fra Gladsaxe, Lejre, Randers og Hillerød, hvor det afgørende for, at inklusionen lykkedes, var det pædagogiske personales mulighed for igennem ressource-teamet at opnå supervision, hypotesedannelser og indsatsplaner, og igennem dette hæve sig op på metaplan og i et systemisk perspektiv få en dybere forståelse for den enkelte elev, samtidigt med ressource-teamets viden om relevante tiltag blev iværksat.

Overordnede mål for ressource-teams			
Ressource-teamet	<ul style="list-style-type: none"> Ressource-teamet anvender supervisionsmetoder og konkrete indsatsplaner til at sætte det pædagogiske personale i stand til at skifte perspektiv på problemstillinger og igangsætte ændringer. 		
Det pædagogiske personale	<ul style="list-style-type: none"> Det pædagogiske personale får nye perspektiver på elever og udfordringer og danner positive reformuleringer 		
Ledelsen	<ul style="list-style-type: none"> Ledelsen oplever ressource-teamet som omdrejningspunkt for skolens systemiske tænkning og kulturudvikling af det pædagogiske personales mindset 		
Eleverne	<ul style="list-style-type: none"> Eleverne bliver mødt med anerkendelse og forståelse for dem, de er frem for det, de gør 		
Delmål	År 1	År 2	År 3
Ressource-teams		Ressource-teams er etableret på alle skoler og er i stand til at foretage systemisk supervision af teams, som gennem refleksion får nyt perspektiv på problemstillingen	Ressource-teamet er i stand til at yde vejledning i forhold til klassedynamik, grupper af elever, elever med særlige behov, de professionelle tilgang, faglige udfordringer, tydelig klasseledelse og synlige læringsprocesser. Ressource-teamet er i stand til at udvikle og igangsætte handleplaner, evalueringer og trivselsprojekter samt deltage i svære forældresamtaler.
Det pædagogiske personale		Det pædagogiske personale bruger i et vis omfang ressource-teamet og oplever konkret vejledning og hjælp til tiltag ved udfordring af	Al pædagogisk personale bruger ressource-teamet, når de har udfordringer, de ikke selv kan løse og oplever herigennem at få skiftet perspektiv, og

		både faglige og adfærdsmæssige problematikker både på individ- og klasseniveau.	at handleplaner lavet i samarbejde med ressourceteamet giver dem et nyt perspektiv, nye tilgange, nye tænkninger og redskaber til at igangsætte forandringer
Ledelsen		Ledelsen har udviklet strategier for legaliseringen af ressourceteamet	Ledelsen oplever en nedgang af teams, der føler, de står med problematikker, de ikke kan håndtere.
Eleverne		Elever oplever sig set, accepteret og forstået	Elever i akutte eller længerevarende udfordringer mødes af det pædagogiske personale med en forståelse for ”i hvilken kontekst, det giver mening”, og en ændret tilgang fra det pædagogiske personale, som skubber til mønstre, der igangsætter en forandring. Forældre og det pædagogiske personale oplever et styrket samarbejde og en fælles tilgang.

Udvikling af ressourceteams implementeres gennem et uddannelsesforløb for ressourcepersoner over 12 uddannelsesdage, som omfatter viden og kompetence indenfor:

- Supervision
- Hypotesedannelse
- Handleplaner
- Teorier og redskaber fra specialpædagogikken
- Styrkebaseret pædagogik
- Sproget og narrativ teori
- Medierende samtaler
- Systemisk tænkning
- Inkluderende redskaber
- Specifikke og gennemgribende udviklingsforstyrrelser
- Tydelig klasseledelse
- Observationer

- Arbejde i klasserne med fællesskabsforståelse på elevniveau
- Forældresamarbejdet

3.4 TEAMUDVIKLING

Komponenten retter sig mod samtlige af skolens teams på de syv skoler i Kerteminde kommune. Disse teams omfatter hele det pædagogiske personale og er derfor rettet mod alle ca. 250 pædagogiske personaler i Kerteminde Kommune.

Denne teamudvikling styrker samarbejdet i forhold til praksis gennem styrkescreening, strukturering og organisering af teamets fælles og individuelle medlemmers styrker og efterfølgende fordeling af arbejds- og ansvarsområder i forhold til at udnytte teamets topstyrker bedst muligt samt udvikling af fælles forberedelse, refleksion over egen praksis og udviklingen af disse.

Overordnede mål for teamudvikling			
Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Teams anvender fælles refleksion til at evaluere og udvikle egen praksis med udgangspunkt i elevernes sociale og faglige udvikling. • Teams benytter i deres daglige pædagogiske praksis både deres individuelle og teamets samlede topstyrker • Teams føler styrket samarbejde og højnet arbejdsglæde 		
Eleverne	<ul style="list-style-type: none"> • Eleverne opnår øget læring og trivsel gennem tilgange og undervisning, der er tilrettet elevernes individuelle behov 		
Delmål	År 1	År 2	År 3
Teams		<p>Al pædagogisk personale i alle teams er styrkescreenet</p> <p>Alle teams har udarbejdet arbejds- og rollefordeling på baggrund af styrkescreening.</p> <p>Der er strukturerede fora til teamets fælles refleksion over egen praksis med udgangspunkt i elevernes trivsel og læring</p>	<p>Teamet benytter i deres daglige pædagogiske praksis både deres individuelle og teamets samlede topstyrker.</p> <p>Teamet reflekterer i en fast struktur, over elevernes læring som udgangspunkt for evaluering af og forbedring af teammedlemmernes individuelle og professionelle praksis</p>
Eleverne			<p>Eleverne oplever differentieret tilgang og undervisning, der er målrettet deres individuelle niveau og behov</p>
<p>Teamudvikling implementeres gennem to møder af to timer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styrkescreening af alle medlemmer af teamet • Analyse af teamets samlede styrker • Rolleblomster via styrker 			

- Fælles refleksion af egen praksis

3.5 ELEVERNES FÆLLESSKABSFORSTÅELSE VIA AKTIONSLÆRINGSFORLØB

Komponenten består af et aktionslæringsforløb med tre udvalgte klasser på hver skole. Aktionslæringen består i at gennemføre tre refleksionsmøder på tre udvalgte klasser på hver skole, hvor der udover de tilknyttede lærere og pædagoger deltager observatører, der under forløbet igangsætter møder i deres egen klasse. På denne måde skal metoden sprede sig, så metoden til sidst omfatter alle elever på alle skoler. Selve metoden tager udgangspunkt i strukturerede voksenstyrede refleksionsmøder i klasserne, der vil udvikle elevernes metakognitive tankeprocesser i forhold til at kunne anvende cirkulær tænkning både i forståelsen af hinandens forskelligheder og ydermere sætte dem i stand til bevidst at bruge nysgerrighed, undren, forståelse, forbinde lært viden med ny, selvbevidsthed m.m. og omsætte disse til læringsstrategier på det faglige felt.

Overordnede mål			
Eleverne	<ul style="list-style-type: none"> • Eleverne er i stand til bevidst at bruge refleksion, nysgerrighed, undren, multivers og selvbevidsthed i læringsprocesser og fællesskabsforståelsen • Eleverne søger forståelser for andres holdninger og meninger 		
Det pædagogiske personale	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagende pædagogisk personale i aktionslæringsforløbet har viden om og kompetence til at afholde refleksionsmøder med eleverne. 		
Delmål	År 1	År 2	År 3
Elever		Eleverne søger i en anerkendende tilgang, forståelse og accept af hinandens forskelligheder, undersøger, hvad der ligger bag de andres handlinger og adfærd og søger gennem dette løsninger. Elevernes konfliktniveau er dalende	Elevernes fællesskabsforståelse er styrket gennem udvikling af cirkulær forståelse, systemiske tilgange og metakognitive tankeprocesser. Og eleverne deltager aktivt på refleksionsmøder, stiller spørgsmål, undersøger og bruger denne viden til forståelse.
Det pædagogiske personale		Deltagende pædagogisk personale på aktionslæringsforløbet afholder refleksionsmøder i egne klasser.	Refleksionsmøder afholdes på samtlige årgange på samtlige skoler.
Udvikling af elevernes fællesskabsforståelse implementeres gennem et aktionslæringsforløb			

som indeholder:

- Refleksionsmøder med eleverne i en klasse i hver afdeling – indskoling, mellemtrin og udskoling – på hver skole
- Supervision af gruppen for voksne deltagere og observatører efter hvert refleksionsmøde
- Refleksionsmøde i observatørernes egne klasser. Viden, spørgsmål og erfaring bringes tilbage til den store supervisionsgruppe

Da udfordringen ved sådanne projekter tit er forankringen af implementeringen, er de to næste komponenter i projektet indlagt som interventionsforløb og udviklingselementer, som skal sikre forankringen:

3.6 FORANKRINGSSIKRING VIA OBSERVATION AF AL PÆDAGOGISK PERSONALE

Komponenten retter sig specifikt mod samtlige ca. 250 pædagogiske personaler i Kerteminde kommune skoler

Observations og feedback-delen 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 syv 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, udvikling af egen praksis og evt. ekstra understøttelse for at sikre udviklingen i praksis.

Overordnede mål for observation af det pædagogiske personale			
Pædagogisk personale	<ul style="list-style-type: none"> • Alle teams arbejder struktureret på at fastholde, forankre og implementere synlig læring, udvikling af inkluderende læringsmiljøer og systemisk tænkning i daglig pædagogisk praksis. 		
Delmål	År 1	År 2	År 3
Pædagogiske personale		<p>Al pædagogisk personale er observeret og har været til efterfølgende feedback, og alle teams har fået indblik i videre og understøttende udviklingspotentialer i forhold til synlig læring og systemisk tænkning i praksis.</p>	<p>Al pædagogisk personale i alle teams føler sig klædt på til videreimplementering af projektets elementer i de forskellige komponenter, og udviklingen med synlig læring og systemisk tænkning i praksis er forankret og i stadig fremdrift.</p>
<p>Forankringssikring gennem Observationer af det pædagogiske personale implementeres gennem observationer i læringsmiljøet. Her gennemføres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observation af al pædagogisk personale med fokus på synlig læring og systemisk tænkning i pædagogisk praksis • Feedback, supervision og refleksion på teamniveau med udgangspunkt i egen praksis og fortsat udvikling og implementering af processerne • Workshop med teams med fælles refleksion over læringen af et forløb, målsætningen i niveauer, kriterier for målopfyldelse, intervention over for særligt svage og stærke 			

elever, og elevernes læring som udgangspunkt for evaluering af egen praksis.

3.7 FORÆLDREINDDRAGELSE

Komponenten retter sig til samtlige forældre til elever på Kerteminde Kommunes skoler opdelt på indskoling, mellemtrin og udskoling. Forældrenes viden og kendskab til lærings- og inklusionsprocesser og deraf aktive indsats heri er af afgørende betydning for, at kulturudviklingen vil lykkes. Forældreinddragelsen vil bl.a. bestå i temaaftner med oplæg, debat og workshops.

Overordnede mål for forældreinddragelsen			
Forældre	<ul style="list-style-type: none"> Forældrene deltager aktivt og engageret i udviklingsprocesser vedrørende læring og inklusion ud fra forståelse af deres egen rolle og forældrefællesskabet. 		
Delmål	År 1	År 2	År 3
Forældre			Forældrene deltager ressourceorienteret i lærings og inklusionsprocesser i elevernes fællesskaber og søger forståelsen i systemet omkring udfordringer i elevernes fællesskaber, ligesom de afholder arrangementer med fokus på at styrke forældrefællesskabet og derigennem elevfællesskabet
<p>Forældreinddragelse implementeres gennem tre forældreaftner i hver afdeling på hver skole med fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> Synlig læring Tydelige læringsmål Motivation Feedback Progressionsfokus At lære at lære Inklusion er for alle Forældrenes vigtige rolle Systemisk tænkning Sproget som skaber af virkeligheden Dominerende historier Opretholdende faktorer Forældrefællesskabets betydning, som spejles i elevfællesskabet 			

Opnåelse af de syv komponenters mål og delmål vil betyde, at hver enkelt elev mødes på en sådan måde, så de udfordres og udvikles maksimalt og dermed profiterer mest

muligt af deres skolegang både **fagligt** og **socialt** og gennem dette opnår øget trivsel og læring.

4 Formidling og videndeling

Projektets resultater vil løbende blive formidlet på en særlig hjemmeside dedikeret til projektet, med links til siden fra Kerteminde Kommunes officielle hjemmeside.

På hjemmesiden vil projektets resultater løbende blive publiceret, ligesom man på hjemmesiden vil være i stand til at følge projektets fremskridt.

Til hurtig videndeling på tværs af skolerne blandt skoleledelser og pædagogisk personale får Kerteminde Kommune i foråret 2014 en læringsportal, der kan systematisere videndelingen fra projektet i forhold til undervisningsmateriale, erfaringer osv. Læringsportalen kan således understøtte, at alle involverede gør hinanden bedre og udvikler undervisningen og det fælles sprog til gavn for elevernes læring og trivsel.

Projektet vil også anvende Undervisningsministeriet EMU.DK – bl.a. siden for ”Inklusion og udvikling” – med aktive indlæg og erfaring som eksempelvis gæsteskribent af en eller flere skoleledere eller lærere fra Kerteminde skoler.

Projektet vil oprette profil på Facebook, hvor den daglige ”gode historie” lægges ud til diskussion og feedback. Her vil man forsøge at få input fra eleverne med deres perspektiv på projektet.

Et væsentlig element i projektets sidste år vil være at dele erfaringer fra projektet ved at deltage i udvalgte konferencer i Danmark. Desuden vil en konference blive afholdt omkring projektets afslutning i Kerteminde Kommunes regi, hvor erfaringer fra projektet præsenteres.

Vi ser en evt. følgeforskning som en løbende evaluering af det samlede projekt over de tre projekt år som et betydeligt kvalitetsløft. Dette ville i højere grad give mulighed for at justere indsatsen i projektperioden ved løbende feedback om evalueringens resultater, og desuden ville andre kommuner, som står over for de samme udfordringer, kunne lære af projektet.

Kerteminde kommune har i den forbindelse taget kontakt til Jill Mehlbye fra KORA, der er interesseret i et samarbejde. (Se bilag B).

Dette er ikke en del af denne ansøgning. Bliver det imidlertid muligt at få ressourcer til dette – gennem Mærskfonden, eller en anden fond – bliver denne del også implementeret.

Kerteminde kommune stiller sig i øvrigt gerne til rådighed for Fondens tilrettede følgeforskning i det omfang, det måtte have interesse.

5 Projektets organisation og implementering

Projektorganisationen øverste beslutningsorgan er en styregruppe, som mødes to gange om året, og som træffer samtlige strategiske beslutninger omkring projektets gennemførelse.

En arbejdsgruppe under styregruppen, der har repræsentanter fra samtlige skoler i Kerteminde, mødes 4-6 gange om året og diskuterer projektets fremskridt og kommer med forslag til konkrete forbedringsændringer af projektet, som præsenteres for Styregruppen.

Ansvar for den daglige, overordnede koordinering og implementering af projektets enkelte elementer – ”tovholderen” – har Systemisk-consult, herunder at udarbejde og implementere projektets halvårslige rullende arbejdsplaner, mens de enkelte skoler er ansvarlige for at integrere projektet i skolernes daglige drift.

Styregruppen:

Styregruppen har følgende medlemmer:

- Skolechef Kerteminde kommune og hovedansøger: Charlotte Houllberg
- Skolekonsulent i Kerteminde kommune: Peter Plenge Wamberg,
- Skoleleder fra Hindsholmskolen: Karin Pedersen
- Tovholder og medansøger: Tacha Elung, Systemisk-consult

Styregruppen mødes to gange årligt, og deres rolle er overordnet at registrere fremskridt i projektet og eventuelt korrigere projektimplementeringen, hvis det viser sig nødvendigt for at nå projektets overordnede mål og delmål. Styregruppen træffer beslutning i konsensus.

Styregruppen har følgende ansvar:

- Overser og følger projektets fremdrift og afledt heraf potentielt foreslår strategiske projekt korrektioner, der sikrer, at mål og delmål opnås.
- Godkender på sit første møde den detaljerede overordnede projektimplementeringsplan
- Godkender projektets halvårslige rullende arbejdsplaner udarbejdet af Systemisk-consult, herunder foreslåede oplægsholdere.
- Udpeger arbejdsgruppens medlemmer
- Diskuterer, prioriterer (i forhold til budget) og godkender eventuelle forslag fra arbejdsgruppen til ændringer i projektførløbet.
- Overser og følger budgettet
- Godkender eventuelle om-allokeringer mellem budgetlinjer inden for det overordnede budget og iht. Mærsk Fondens retningslinjer herfor.
- Rapporterer til Mærsk Fonden om projektets fremdrift.

Personalemæssige forhold af enhver art ligger uden for Styregruppens ansvar.

Arbejdsgruppen:

Arbejdsgruppen har følgende medlemmer:

- Repræsentant for pædagogerne
- Repræsentant for lærerne
- Repræsentant for skoleledelserne

- Repræsentant for Ressourceteams
- Repræsentant fra PPR
- Repræsentant fra Familieafdelingen
- Systemisk-consult deltager som ressourceperson for arbejdsgruppen.

Der vil være en repræsentant fra hver af kommunens skoler i arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppens formål er på det faglige niveau at følge udvikling i projektets implementering samt at give feedback og detaljeret input til Styregruppens forståelse og beslutning omkring projektet.

Arbejdsgruppen opgaver vil bl.a. omfatte at:

- diskutere de enkelte skolars behov, ønsker, udviklingstrin og erfaringer i relation til projektet i forbindelse med udarbejdelse af de halvårslige arbejdsplaner.
- diskutere projektets fremskridt og vejlede i eventuelle oversete behov
- identificere og komme med forslag til projektkorrektioner, som er fagligt og behovsmæssigt forankrede.
- præsentere ideer og ønsker til oplægsholdere inden for projektets rammer.
- sikre og diskutere evaluering af projektets forskellige kursusforløb.

Der kan endvidere nedsættes ad-hoc arbejdsgrupper i projektet, hvis et behov opstår, herunder e.g. Ressource Teams med repræsentanter for ressourceteams fra samtlige skoler og/eller en ad-hoc arbejdsgruppe for Skoleledere. Disse ad-hoc grupper vil diskutere faglige udfordringer og behov, som opstår i forbindelse med projektets implementering.

Overordnet implementering af projektet

Projektet implementeres af Kerteminde Kommune, som har det overordnede ansvar for projektimplementeringen, med teknisk assistance fra Systemisk-consult som ”tovholder”.

Kerteminde Kommune har ansvaret for de personalemæssige forhold i forbindelse med projektimplementeringen, herunder at sikre at relevante medarbejdere på skolerne får allokeret tid til at deltage i kurser og i arbejdsgruppemøder. Det er Kerteminde Kommunes ansvar at sikre det nødvendige antal vikarer i forbindelse med projektets implementering.

Systemisk-consult har, under kontrakt med Kerteminde Kommune, ansvaret for den faglige gennemførelse af projektets koordinering af projektets partnere, gennem Kerteminde Kommunes skolekonsulent og skoleledelsen på kommunens skoler. Specialister og oplægsholdere til projektet godkendes af styrgruppen.

Den indledende implementeringsplan

Ejerskab til projektet på hver enkelt af kommunens skoler i projektet er afgørende for projektets succes. Derfor involveres samtlige skoler fra projektets start, hvor tovholderen i et tæt samarbejde med skoleledelsen og det pædagogiske personale kortlægger hver skoles udviklingstrin. Dette leder til formulering af den enkelte skoles projektbeskrivelse inden for rammerne af det overordnede projekt.

Den enkelte skoles projektbeskrivelse vil tage udgangspunkt i skolens behov og ønsker, som identificeres gennem workshops med skolens personale og skolens ledelse.

Skolernes projektbeskrivelse udarbejdes i en proces, hvor tovholderen præsenterer projektideer, som diskuteres med skoleledelsen og skolens medarbejdere, inden hver skoles endelige projekttidé gøres færdigt. Baseret på skolens projekttidé planlægges i et samarbejde med skolens ledelse fælles kursusgange, ressourceteamuddannelser etc. Dette præsenteres til endelig godkendelse i styregruppen.

For at sikre en sammenhængende implementering af projektet vil en anden indledende proces være at etablere en protokol for projektimplementeringen, retningslinjer, som beskriver den enkelte projektpartners rolle i projektimplementeringen. Dette udarbejdes i et samarbejde mellem Kerteminde Kommunes Skoleforvaltning og tovholderen.

Den efterfølgende implementering vil følge halvårlige rullende arbejdsplaner, som godkendes i styregruppen baseret på de enkelte skolers projektbeskrivelser. De rullende arbejdsplaner vil bl.a. indeholde detaljer om kursusforløb, workshops, supervision etc., hvor og hvornår dette finder sted og hvilke partnere, der er involveret, samt hvad de budgetmæssige implikationer er.

Projektmonitorering og evaluering

Den overordnede projektmonitorering sker af Styregruppen, som har ansvaret for at følge og sikre, at projektsmål og delmål opnås.

Den praktiske gennemførelse af monitoreringen, af at delmålene opfyldes og evaluering af om projektets mål opfyldes, sker ved, at Kerteminde Kommune indgår en kontrakt med en ekstern monitorerings- og evalueringskonsulent, som gennemfører en midtvejsevaluering og igen en evaluering, efter projektet er gennemført. Midtvejsevalueringen skal indeholde eventuelle forklaringer på, hvorfor visse delmål eventuelt endnu ikke er opnået og foreslå korrektioner til projektet for at opnå de overordnede mål.

Projektadministration

Kerteminde Kommunes Skoleforvaltningsadministration fører projektets regnskab og rapporterer til Mærsk Fonden iht. fondens krav og specifikationer.

Systemisk-consult står for kontakter med og honorering af samtlige foredragsholdere og leverer et årligt revideret regnskab for projektet til Kerteminde Kommune. Dette reviderede regnskab foreligger senest to måneder efter regnskabsårets afslutning.

De syv skoler er: Hindholmskolen, Kerteminde Byskole, Langeskov Skole, Marslev Skole, Munkebo Skole, Nymarksskolen og Kerteminde 10. Kl. Projektet omfatter skolernes 26 ledere, 207 lærere og 45 pædagoger samt skolernes 2685 elever og deres forældre.

6 Projektets tidsplan

Projektet forløber over tre år. Projekt start er planlagt til 15. August, 2014, hvor projektet startes med analyse og detailplanlægning af projektets gennemførelse, der fører til udformning af en implementeringsplan. Derefter kortlægges hver skoles udviklingstrin. Dette leder til formulering af den enkelte skoles projektbeskrivelse inden for rammerne af det overordnede projekt.

- Selve projektets kompetenceudvikling på skolerne starter 20. oktober, 2014
- Projektet afsluttes 30.juni, 2017
- På skolerne starter projektet 20. oktober, 2014
- Projektet afsluttes 30.juni, 2017

I det følgende vises et overblik over sekvenserne for implementering af de enkelte komponenter af projektet.

	2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	1.halvår	2.halvår	1.halvår	2.halvår	1.halvår	2.halvår
Skoleanalyse -- og plan	■		■		■	
Kursusdage for PP samtlige skoler	■	■	■	■	■	■
Ledelsesudvikling af forandringsprocesser		■	■	■	■	■
Ledelseslaboratorium på tværs af skolerne		■	■	■	■	■
Ressource team kursus på tværs af skolerne		■	■	■		
Aktionslæringsforløb -- 3 forløb per skole			■	■		
Observationer af PP					■	
Udvikling af PP teams				■	■	■
Forældreinddragelse						■
Vidensdeling		■	■	■	■	■
Monitorering og evaluering		■		■		■
"Tovholder" -funktioner	■	■	■	■	■	■
Administration af eksterne ressourcer	■	■	■	■	■	■

7 Budget

Projektets samlede budget er på DKK 13,34 millioner, hvoraf Kerteminde Kommune søger A.P. Møller Fonden DKK 4,99 millioner, svarende til 37% af projektets samlede omkostninger og svarende til DKK 619 per elev per år.

Budgettet i oversigtsform fremgår af nedenstående tabel. En detaljeret oversigt med finansieringsplan er vedhæftet som separat dokument.

	I alt DKK	Sub-total DKK	Samlet DKK
Kompetenceudvikling og forankring			
Skoleanalyse og planer	234.196		
Ledelsesudvikling af forandringsprocessen	305.153		
Kursusdage for PP på samtlige skoler	922.723		
Ressourceteamkurser på tværs af alle skoler	191.822		
Aktionslæreforløb – tre forløb per skole	231.697		
Udvikling af PP teams	396.249		
Forankringssikring gennem observationer af PP	664.356		
Forældreinddragelse	208.614		
Videndeling	231.840		
Monitorering og evaluering	201.600		
”Tovholder”-funktion	827.946		
Sub-total		4.416.197	
Andre omkostninger			
Administration af eksterne ressourcer	75.540		
Kursusforplejning	280.440		
Materialer etc. til kurser	213.000		
Sub-total		568.980	
Samlede ansøgte beløb			4.985.177
Kerteminde Kommunes eget bidrag			
Skoleledelse	624.000		
Skolekonsulent	105.000		
Skolechef	60.000		
Lærervikarer	6.203.520		
Pædagogvikarer	1.136.685		
Materialer, konferencer, diverse	225.000		
Kerteminde Kommunes bidrag total		8.354.205	8.354.205
Samlede projektbeløb			13.339.382

Bilag A: Systemisk-consult

Systemisk-consult, v. Tacha Elung har eksisteret siden 2010 og har igennem de sidste 4 år løst opgaver indenfor mange former for skoleudvikling. Den systemiske tænkning er fundamentet for alle opgaver.

Opgaver:

- Systemisk tænkning i en pædagogiske praksis
- Synlige læringsprocesser
- Inklusion og inkluderende metoder og redskaber
- Tydelig Klasseledelse
- Forældretemaafstener
- Direkte forløb i klasser i forhold til klassedynamikker, mobning og adfærdsproblematikker
- Observationer
- Supervision og handleplaner ud fra hypotesedannelser
- Uddannelsesforløb indenfor akt og ressourcepersoner
- Uddannelsesforløb og opbygning af ressourceteams
- Teamudvikling
- Ledelsessparring
- Skolereform

REFERENCER I SYSTEMISK-CONSULT 2010-2014

Foredrag Skoler

- Holbergskolen, Kbh. NV
- Kirke Såby skole, Lejre *Forløb over 3 år*
- Vester Hornum skole, Farsø
- Familiekurserne i København
- Hvalsø skole, Hvalsø *Forløb over 3 år*
- Borris skole, Skjern
- Tranebjerg skole, Samsø
- Trællerup skole, Roskilde
- Kristrup skole, Randers *Forløb over 2½ år*
- Vallensbæk skole, Vallensbæk
- Præstemoseskolen Hvidovre
- Copenhagen Euro-School, Vesterbro
- Ringsted Ny friskole, Ringsted
- Langå skole, Langå
- Langeskov skole, Kerteminde *Forløb over 1 år*
- Søndermarksskolen, Randers
- Egholm skole, Vallensbæk Strand
- Gadstrup skole, Gadstrup
- Rismølleskolen, Randers
- Skolerne i Nykøbing, Odsherred
- Sejerø skole, Kerteminde
- Kerteminde 10. klassecenter, Kerteminde
- Firkløverskolen, Kirke Såby
- UCS Skanderborg (10. klassecenter), Skanderborg
- Samsø skole, Samsø
- Abildgårdsskolen, Odense
- Langeskov skole, Kerteminde
- Hanebjerg skole Hillerød
- Peder syv skolen, Roskilde
- Østervangsskolen, Randers
- Hundested skole, Hundested

Kursusforløb og opbyggelse af ressourceteam

- Kirke Såby skole, Lejre
- Hvalsø skole, Lejre
- Hanebjerg skole, Hillerød
- Tranebjerg skole, Samsø
- Kristrup skole, Randers
- Søndermarksskolen, Randers
- Langeskov skole, Kerteminde
- Vallensbæk skole, Vallensbæk

- Egholmskolen, Vallensbæk
- Pilehaveskolen, Vallensbæk
- Egholm skole, Vallensbæk Strand
- Rudersdal kommunes skoler
- Skolerne i Nykøbing, Odsherred
- Østervangsskolen, Randers
- 10Solrød, (10 klassecenter), Solrød

Supervision og handleplaner

- Hvalsø skole
- Hanebjerg skole
- Hundested skole

Observation og efterfølgende feedback

- Hvalsø skole, Lejre
- Hundested skole, Hundested
- Vedbæk skole, Rudersdal

Opstart af klassemøder

- Kirke Såby skole, Lejre
- Hvalsø skole, Hvalsø

- Langeskov skole, Kerteminde
- Hanebjerg skole, Hillerød
- Hundested skole, Hundested

Foredrag Kommuner

- Randers kommune, AKT
- Hillerød kommune, Bestyrelses- og ledelsesaften
- Vallensbæk skoleledermøde
- Rødovre kommune

- Kerteminde kommune, Kerteminde
- Ballerup kommune, Ballerup
- Københavns kommune, AKT netværk
- Kolding kommune, oplæg for på konsulentnetværk

Daginstitutioner og sfo'er

- Trællerup sfo, Roskilde
- Børnehaven Fjordvang, Kerteminde
- Rungsted private realskole sfo

- Sejerø børnehus
- Borris børnehus, Skjern
- Skolerne i Nykøbing sfo

Teamudvikling

- Skolerne i Nykøbing sfo
- Hanebjerg skole
- Kristrup skole

- Egholm skole
- Pilehaveskolen
- Vallensbæk skole

Forældreforedrag

- Hvalsø skole
- Kristrup skole
- Gadstrup skole, Gadstrup

- Rødovre skole
- Borris børnehus og skole, Skjern
- Børnehaven Fjordvang

- Holmeåskolen, Brørup
- Osted skole, Lejre
- Rynkeby friskole, Kerteminde
- Børnehuse Hvalsø
- Egholm skole, Vallensbæk
- Vallensbæk skole, Vallensbæk
- Pilehaveskolen, Vallensbæk

Ledelsessparring

- Kristrup skole, Randers
- Langeskov skole, Kerteminde
- Tranebjerg skole, Samsø
- Søndermarksskolen, Randers
- Blicherskolen, Randers
- Hvalsø skole, Hvalsø
- Rungsted private realskole

Uddannelsessteder

- Seminarer.dk's AKT/inklusionsvejlederuddannelse *Gennem 3 år*
- Synlig læring kursusforløb
- CFU UCN, inklusion og systemisk tænkning, Ålborg

Deltager i ekspertpanel

- Psykiatrifondens Inklusionsdag, Metropol
- Betty Nansensteatrets temadag for "Plads til anderledeshed"
- UCC Forskningsafdeling, "Inklusion på tværs af faggrupper sat i forhold til skolereformen"

Curriculum Vitae – TACHA ELUNG

Stilling: Indehaver af Systemisk-consult

Tlf.: 20 43 50 30

E-mail: info@systemisk-consult.dk

Uddannelse

- 2012 Pædagogisk diplomuddannelse i specialpædagogik med speciale indenfor inklusion; UCC København
- 2007 Familieklasselærer; Familieskolen Bagsværd
- 2006 AKT lærer; UCC København
- 2005 Social og Emotionel vejleder; UCC København
- 2004 Lærer med linjefag i dansk og musik; Blågårds Seminarium/KDAS
- 2001 Socialpædagog; Jægerspris Socialpædagogiske seminarium

Ansættelser

- 2012 - Inklusionskonsulent Rudersdal Kommune
- 2010 - Stifter og Indehaver af Systemisk-consult
- 2011 - 2012 Skoleleder Uvelse Skole, Hillerød Kommune
- 2005 - 2011 Akt-lærer, familieklasselærer og leder af Ressourcecenter på Stengård Skole, Gladsaxe Kommune
- 2004 - 2005 Lærer Stengårds Skole, Gladsaxe Kommune
- 2001 - 2004 Lærer på døgninstitution Stutgårdens interne skole, Hillerød
Specialpædagog på Adashøj, under Nærumgård, Nærum
Specialpædagog på "Skolen for Musik og Teater", Hillerød
- 1986 - 2000 Skuespiller

Beskrivelse

Tacha Elung er indehaver og stifter af Systemisk-consult. I den sammenhæng har Tacha arbejdet som konsulent i en række kommuner landet over, hvor hun har gennemført kursusforløb, opbygget ressourceteams, lavet supervision og udarbejdet handlingsplaner, gennemført observationer med efterfølgende feedback, opstartet klassemøder, lavet teamudvikling, forældreforedrag og ledelsessparring. Tacha er en yndet foredragsholder for kommuner, skoler, daginstitutioner og sfo'er. Hun deltager også i ekspertpaneler og diskussioner på bl.a. UCC Forskningsafdeling og Psykiatrifonden.

Som konsulent i Rudersdal kommune arbejder Tacha også med opgaver indenfor: Inklusion, oplæg, foredrag, uddannelse, kursusforløb, anerkendende

pædagogik, akt, trivsel, klassemøder, vejledning, specialpædagogik, målstyret læring, feedback, synlige læringsprocesser, skoleudvikling, supervision, refleksion og ressourcecentre.

Som leder af Uvelse Skole, har Tacha fået stor erfaring i at være daglig leder på skolen. Derudover medvirkede Tacha som nøgleperson i projektet: Ledelse af inkluderende læringsmiljøet og har i samarbejde med UCC København været projektleder for et pilotprojekt om specialpædagogiske metoder omsat til almenpædagogik.

Tacha medvirkede i 2008 i Gladsaxe kommune i projekt "Rummelige og kompetente skolemiljøer", omkring skolernes opgave med øget inklusion og etableringen af en vejlederkultur. Her var Tacha med til at oprette et ressourcecenter hvor teams kan henvende sig og få supervision, vejledning og få lavet handleplaner på enkelte børn eller grupper af børn.

Tacha var også en drivende kraft i at udvikle Stengård skole i retning af at blive en organisation, der på alle niveauer lever op til udfordringerne i at blive den inkluderende skole. Som AKT-lærer og social- og emotionel vejleder arbejdede Tacha med klassemøder i en systemisk anerkendende tilgang og i en cirkulær forståelsesramme.

Som inklusionskonsulent i Rudersdal kommune har Tacha stadig benene dybt plantet i praksis.

Tachas menneskesyn og personlige egenskaber:

- *Helhedssyn*
- *Nysgerrig*
- *Anerkendende*
- *Undersøgende og refleksiv*
- *Tydelig*
- *Engageret*
- *Tager udgangspunkt i det der virker*
- *Cirkulært tænkende*
- *Humoristisk*

Detaljeret erfaringer

Periode	Organisation	Beskrivelse
2012 --	Rudersdal Kommune	Inklusionskonsulent med fokus på: <ul style="list-style-type: none"> • Inklusionsudvikling på kommunens skoler • Teamudvikling • uddannelsesforløb
2010 -- 2014	Systemisk-consult	<ul style="list-style-type: none"> • Foredrag i systemisk tænkning, inklusion og synlig læring • Ledelsesudvikling • Kursusforløb og opbyggelse af ressourceteam, • Supervision og handleplaner • Observation og efterfølgende feedback

		<ul style="list-style-type: none"> • Opstart af klassemøder • Foredrag for følgende kommuner: • Teamudvikling • Forældreforedrag • Underviser på uddannelser
2011-2012	Uvelse Skole, Hillerød	<ul style="list-style-type: none"> • Daglig Leder af Uvelse skole • Nøgleperson i projekt: Ledelse af inkluderende læringsmiljøer • Pilotprojekt i samarbejde med UCC København om specialpædagogiske metoder omsat til almenpædagogikken
2004 - 2011	Steengård Skole, Gladsaxe	<ul style="list-style-type: none"> • Lærer • Akt-lærer • Social og emotionel vejleder • Udvikling, opstart og leder af familieklasser. • Familieklasselærer • Leder af ressourcecentret • Supervisor • Inklusionsvejleder
2001 - 2004	"Skolen for Musik og Teater" Hillerød	<ul style="list-style-type: none"> • Specialpædagog • Miljøterapeutisk Dag- og behandlingsskole for unge med psykosociale problemer. • Specialpædagog på Adashøj dagbehandlingsskole, under Nærumgård. • Lærer på døgninstitutionen Stutgårdens interne skole
1986 - 2000	Selvstændig	Skuespiller ved diverse scener.

REFERENCER I SYSTEMISK-CONSULT 2010-2014

Foredrag Skoler

- Holbergskolen, Kbh. NV
- Kirke Såby skole, Lejre *Forløb over 3 år*
- Vester Hornum skole, Farsø
- Familiekurserne i København
- Hvalsø skole, Hvalsø *Forløb over 3 år*
- Borris skole, Skjern
- Tranebjerg skole, Samsø
- Trællerup skole, Roskilde
- Kristrup skole, Randers *Forløb over 2½ år*
- Vallensbæk skole, Vallensbæk
- Præstemoseskolen Hvidovre
- Copenhagen Euro-School, Vesterbro
- Ringsted Ny friskole, Ringsted
- Langå skole, Langå
- Langeskov skole, Kerteminde *Forløb over 1 år*
- Søndermarksskolen, Randers
- Egholm skole, Vallensbæk Strand
- Gadstrup skole, Gadstrup
- Rismølleskolen, Randers
- Skolerne i Nykøbing, Odsherred
- Sejerø skole, Kerteminde

- Kerteminde 10. klassecenter, Kerteminde
- Firkløverskolen, Kirke Såby
- UCS Skanderborg (10. klassecenter), Skanderborg
- Samsø skole, Samsø

- Abildgårds skolen, Odense
- Langeskov skole, Kerteminde
- Hanebjerg skole Hillerød
- Peder syv skolen, Roskilde
- Østervangsskolen, Randers
- Hundested skole, Hundested

Kursusforløb og opbyggelse af ressource team

- Kirke Såby skole, Lejre
- Hvalsø skole, Lejre
- Hanebjerg skole, Hillerød
- Tranebjerg skole, Samsø
- Kristrup skole, Randers
- Søndermarksskolen, Randers
- Langeskov skole, Kerteminde
- Vallensbæk skole, Vallensbæk

- Egholmskolen, Vallensbæk
- Pilehaveskolen, Vallensbæk
- Egholm skole, Vallensbæk Strand
- Rudersdal kommunes skoler
- Skolerne i Nykøbing, Odsherred
- Østervangsskolen, Randers
- 10Solrød, (10 klassecenter), Solrød

Supervision og handleplaner

- Hvalsø skole
- Hanebjerg skole
- Hundested skole

Observation og efterfølgende feedback

- Hvalsø skole, Lejre
- Hundested skole, Hundested
- Vedbæk skole, Rudersdal

Opstart af klassemøder

- Kirke Såby skole, Lejre
- Hvalsø skole, Hvalsø

- Langeskov skole, Kerteminde
- Hanebjerg skole, Hillerød
- Hundested skole, Hundested

Foredrag Kommuner

- Randers kommune, AKT
- Hillerød kommune, Bestyrelses- og ledelsesaften
- Vallensbæk skoleledermøde
- Rødovre kommune

- Kerteminde kommune, Kerteminde
- Ballerup kommune, Ballerup
- Københavns kommune, AKT netværk
- Kolding kommune, oplæg for på konsulentnetværk

Daginstitutioner og sfo'er

- Trællerup sfo, Roskilde
- Børnehaven Fjordvang, Kerteminde
- Rungsted private realskole sfo

- Sejerø børnehus
- Borris børnehus, Skjern
- Skolerne i Nykøbing sfo

Teamudvikling

- Skolerne i Nykøbing sfo
- Hanebjerg skole
- Kristrup skole
- Egholm skole
- Pilehaveskolen
- Vallensbæk skole

Forældreforedrag

- Hvalsø skole
- Kristrup skole
- Gadstrup skole, Gadstrup
- Rødovre skole
- Borris børnehus og skole, Skjern
- Børnehaven Fjordvang
- Holmeåskolen, Brørup
- Osted skole, Lejre
- Rynkeby friskole, Kerteminde
- Børnehuse Hvalsø
- Egholm skole, Vallensbæk
- Vallensbæk skole, Vallensbæk
- Pilehaveskolen, Vallensbæk

Ledelsessparring

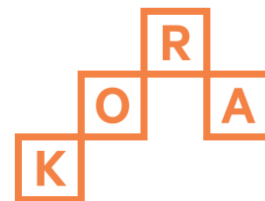
- Kristrup skole, Randers
- Langeskov skole, Kerteminde
- Tranebjerg skole, Samsø
- Søndermarkskolen, Randers
- Blicherskolen, Randers
- Hvalsø skole, Hvalsø
- Rungsted private realskole

Uddannelsessteder

- Seminarer.dk's AKT/inklusionsvejlederuddannelse *Gennem 3 år*
- Synlig læring kursusforløb
- CFU UCN, inklusion og systemisk tænkning, Ålborg

Deltager i ekspertpanel

- Psykiatrifondens Inklusionsdag, Metropol
- Betty Nansensteatrets temadag for "Plads til anderledeshed"
- UCC Forskningsafdeling, "Inklusion på tværs af faggrupper sat i forhold til skolereformen"



Bilag B: KORA oplæg

Følgeforskning til projekt:

De professionelle som forandringsagenter i kulturudviklingen af Kertemindes skoler.

Kerteminde Kommunes Projektansøgning til A.P. Møller Fonden april 2014

Der foreslås iværksat følgeforskning i forbindelse med Kerteminde kommunes plan om at igangsætte et kompetenceudviklingsprojekt målrettet alle kommunens folkeskoler med henblik på at sikre inklusion og faglig læring i kommunens skoler (jf. folkeskolereformen).

Målet for Kerteminde Kommunes kompetenceudviklingsprojekt er følgende:

Alle skoler i Kerteminde Kommune udvikler kontinuerligt faglige, sociale og inkluderende læringsmiljøer med de professionelle som forandringsagenter så alle elever udvikles, trives, udfordres, motiveres, og lærer mest muligt.

Formålet med følgeforskningen

Følgeforskningen iværksættes som en løbende evaluering af det samlede projekt over de tre projekt år ud fra følgende hovedformål:

- 1) Beskrive kommunens kompetenceudviklingsforløb i praksis
- 2) Beskrive og analysere selve implementeringen af kompetenceudviklingsforløbet, herunder reaktionerne hos målgrupperne samt barrierer og incitamenter for implementeringen
- 3) Beskrive og analysere virkningerne af kompetenceudviklingsforløbet, både de tilsigtede fx i form af øget kompetence hos lærerne herunder styrkelse af deres rolle som forandringsagenter, og evt. sidevirkninger, fx positive gevinster i form af fastholdelse af lærere og elever i folkeskolen og øget forældresamarbejde
- 4) Beskrive resultatet af kompetenceudviklingsindsatsen i forhold til de stillede slutmål, dvs. kan flere børn rummes i normalmiljøet, er der gensidig accept mellem eleverne indbydes, trives eleverne og sker der en faglig udvikling hos alle elever.

Der iværksættes både en procesevaluering, og en resultatevaluering. I procesevalueringen beskrives og analyseres processerne omkring implementeringen, herunder målgruppernes reaktioner, og i hvad de oplever, at de især kan profitere af i kompetenceudviklingen, men også hvad der skal styrkes yderligere. Desuden beskrives og evalueres både de løbende resultater af indsatsen og de afsluttende resultater efter den treårige projektperiode.

Målet med evalueringen er både at kommunen selv får mulighed for at justere deres indsats i projektperioden ved løbende feedback om evalueringens resultater, og at kommunen opnår en viden om, hvorvidt målet med projektet

nås, herunder hvad der betingede at noget lykkedes samt hvad der betingede, at noget evt. ikke lykkedes som planlagt.

Desuden er det et mål med evalueringen, at andre kommuner, som står over for de samme udfordringer, kan lære af Kerteminde Kommunes kompetenceudviklingsforløb. Der lægges således i evalueringen vægt på, at der opnås en generaliserbar viden, som andre kommuner kan lære af

Evalueringens gennemførelse:

Evalueringen gennemføres som en punktevaluering med tre nedslag, dvs. et nedslag på samme tidspunkt hvert projektårs samt en afsluttende evaluering af om målet med projektet er opnået.

Målgrupperne for evalueringen og Kommunes kompetenceudviklingsprojekt, som involverer alle 7 folkeskoler i kommunen, er følgende:

- 1) *Skolelederne* især med henblik på strategisk og pædagogisk ledelse af forandringsprocesser
- 2) *Alt det pædagogiske personale* (lærere og pædagoger) især med henblik på systemisk tænkning og synlig læring med fokus på tydelige læringsmål og elevernes selvevaluering.
- 3) *Udvikling af ressourcesteam* som vejledningstilbud til skolerne pædagogiske personale.
- 4) *Lærerteamene* som skal styrkes bl.a. i form af udvikling af fælles forberedelse og refleksion over egen praksis
- 5) *Eleverne*, som bl.a. skal styrkes i deres fællesskabsforståelse via aktionslæringsforløb direkte i klasserne, deres forståelse af hinandens forskelligheder og deres metakognitive tankeprocesser.
- 6) *Forældrene* som skal forstå og bevidstgøres omkring deres egen rolle i inklusions – og læringsprocesserne.

De 6 målgrupper modtager hvert år et netbaseret spørgeskema om deres oplevelse af og erfaring med forløbet, suppleret med opfølgende supplerende kvalitative fortolkende interview med henblik på uddybning af spørgeskema resultaterne.

Desuden sammenlignes elevernes faglige progression ved opsamling af de løbende matematik og læsetest, som skolerne gennemfører.

Formidling

Evalueringens resultater formidles i en kort læservenlig afsluttende rapport. Med hensyn til delresultater med henblik på evt. justering af projektet, formidles disse løbende mundtligt til de centrale aktører i kommunen.

Budget:

Følgforskningen forventes afholdt inden for en samlet beløbsramme på 1. mill. Kr. med 300.000 kr. pr år samt 100.000 kr. til den afsluttende formidling i form af konference og kort rapport

