

SYNLIG LÆRING

Projektbeskrivelse for fase 2 af samarbejdet mellem kommunerne

Gentofte, Gladsaxe og Rudersdal

Alle elever
skal lære mere



FORSIDE

BAGGRUND

AKTUELT NYT

OM SYNLIG LÆRING

KONTAKT



I kommunerne Gentofte, Gladsaxe og Rudersdal deltager 38 skoler i et tværkommunalt udviklingsarbejde.

Målet er, at alle børn skal lære at lære mere, og for at realisere målet, får alle lærere, pædagoger og ledere i de tre kommuner et stort kompetenceløft inden for synlig læring, så de kan støtte eleverne i at gøre størst mulige fremskridt i skolen.

Udviklingsindsatsen støttes økonomisk af A.P. Møller Fonden og evalueres af Danmarks Evalueringsinstitut samt førende internationale forskere inden for synlig læring.



Besøg fra New Zealand



The pit



Synlig læring og inklusion



Synlig læring er et paradigmeskift

Slutmål

Den synligt lærende elev

Eleverne kender deres læringsmål og kan forklare hvor de er, hvor de skal hen, og hvordan de kommer derhen.

Kend din virkning

Vi bruger systematisk indsamlet viden som vigtige udgangspunkt om vores betydning for elevernes progression.

Inspireret og passioneret undervisning

Vi er nysgerrige og engagerede i en professionel dialog om vores betydning for elevernes progression.

Feedback

Vi giver og modtager effektiv feedback på alle niveauer

1. Indledning

Implementering og varig forankring af praksisforandringer varer typisk mellem 2 – 4 år, og stiller fortsat krav om opmærksomhed på alle niveauer¹. Skoleudviklingsforløbet "Alle elever skal lære at lære mere" er inde i sit andet år og har allerede skabt tydelige forandringer på skolerne. Men to år vil ikke være tilstrækkeligt til at få de fulde udbytte af den viden, der er skabt og den langsigtede forankring af en praksis, der primært bygger på Synlig Læring. Derfor ansøger Gentofte, Gladsaxe og Rudersdal Kommuner om støtte fra A.P. Møller Fonden om støtte til yderligere to års udviklingsarbejde.

I det følgende gives en mere udfoldet præsentation af udviklingsforløbet "Alle elever skal lære at lære mere". Projektbeskrivelsen rummer en statusdel på forløbets første fase fra 2015 til dags dato og en beskrivelse af de tiltag, der indgår i forløbets fase 2 fra august 2017 til august 2019.

Baggrund

I 2014 indgik kommunerne Gentofte, Gladsaxe, Lyngby-Taarbæk og Rudersdal i et forpligtende samarbejde om udviklingen af "synligt lærende skoler". Udgangspunktet var bl.a. en enighed blandt kommunerne om, at Synlig Læring understøtter intentionerne i folkeskolereformen. Forløbet, der fik navnet "Alle elever skal lære at lære mere", modtog i oktober 2014 7 mio. kroner i støtte fra A.P. Møller Fonden til forløbets første fase. A.P. Møller Fonden har fulgt forløbet tæt via Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) og gennem direkte dialog og møder med Styreteamet (Kommunernes skole- og centerchefer) undervejs i forløbet.

Gentofte, Gladsaxe og Rudersdal kommuner er enige om, at fortsætte udviklingsforløbets anden fase med udgangspunkt i forløbets fire slutmål. Lyngby-Taarbæk Kommune har truffet en politisk beslutning om at fortsætte uden for samarbejdet, og er derfor ikke del af ansøgningen.

Udviklingsforløbet omfatter forvaltninger, lærere, pædagoger og ledere på de tre kommuners 38 skoler – det vil sige ca. 2500 medarbejdere og 22.000 elever. Forløbet bygger i hovedtræk på Professor John Hatties forskning om, hvilke forhold i skolerne, der har størst betydning for elevernes læring. Forløbet inddrager i også andre internationalt anerkendte skoleforskere som Michael Fullan, Andy Hargreaves, Vivian Robinson, Carol Dweck og Robert Marzano m.fl..

2. Status

Forløbet er lidt mere end halvvejs igennem den første fase, der primært har haft til formål at introducere det teoretiske grundlag for Synlig Læring. Ledere og medarbejdere har fået adgang til forskellige redskaber og tilgange, som de har afprøvet i praksis på deres egne skoler. Aktiviteterne har foregået inden for Synlig Lærings fire fokusområder, der også udgør rammen for forløbets fire slutmål frem til 2019:

- **Den synligt lærende elev**
Slutmål: Eleverne kender deres læringsmål og kan forklare, hvor de er, hvor de skal hen og hvordan de kommer derhen.
- **Kend din virkning**
Slutmål: Vi bruger systematisk indsamlet viden som vigtige udsagn om vores betydning for elevernes progression

¹ Dean L. Fixsen o.a., Implementation Research: A Synthesis of the Literature, USF 2005

- **Feedback**
Slutmål: Vi giver og modtager feedback på alle niveauer
- **Inspireret og passioneret undervisning**
Slutmål: Vi er nysgerrige og engagerede i en professionel dialog om vores betydning for elevernes progression

Forløbet har bygget på tætte sammenhænge imellem praksislæringsforløb og vidensdeling på skolerne. Alle skoler gennemfører de samme forløb, men skolerne har i høj grad mulighed for at tilpasse forløbet så det passer til den enkelte skoles udgangspunkt. Det samlede forløb af fase 1 kan ses beskrevet her: <http://www.4kommuner.dk/arkiv/item/video-fa-et-overblik-over-4kommunesamarbejdet>

2.1 Status på de fire slutmål

I det følgende gives en kort status på udviklingsforløbets fire slutmål, der peger frem mod sommeren 2019. Vurderingerne bygger på viden indsamlet gennem systematiske skolebesøg på samtlige skoler, begyndende med 16 udvalgte skoler inden forløbet gik i gang (Capability Assessment). Status er ligeledes baseret på Danmarks Evalueringsinstituts (EVA) første undersøgelse, som er gennemført i foråret 2016 på otte udvalgte skoler (se neden for). Derudover har Kommunerne, i samarbejde med EVA, opbygget et digitalt spørgeskema, der undersøger eleveres (4. – 10. kl.), læreres, pædagogers og lederes opfattelse af forskellige praksiselementer, der hver på deres måder er indikatorer for Synlig Læring. Undersøgelsen blev gennemført som baseline i foråret 2015, før første fases kompetenceudvikling gik i gang. Efter aftale med A.P. Møller Fonden gennemføres undersøgelsen i november måned 2016. Hovedresultaterne fra undersøgelsen vil blive præsenteret ved det efterfølgende møde med Fonden.

Slutmål: Eleverne kender deres læringsmål og kan forklare, hvor de er, hvor de skal hen og hvordan de kommer derhen.

Den første vidensindsamlingsfase i foråret 2015 viste, at skolerne generelt havde et fælles sprog omkring elevadfærd og trivsel. Der var til gengæld ikke et udbredt fælles sprog for læring. Skolebesøgene på samtlige skoler i foråret 2016 viste tegn på et begyndende sprog om læring og en praksis, der i større omfang flytter elevernes forståelse af elevrollen fra at have fokus på adfærd til at have fokus på læring.

I forløbets anden fase vil der forsat være fokus på målstyret arbejde og det fælles sprog for læring. En styrket dialog med eleverne om deres læringsmål vil desuden være medvirkende til at fremme udviklingen af et fælles sprog for læring.

Slutmål: Vi bruger systematisk indsamlet viden som vigtige udsagn om vores betydning for elevernes progression.

Der kunne iagttages en udbredt data-baseret praksis omkring elevernes læseudvikling ved de indledende skolebesøg (Capability Assessment), da forløbet gik i gang. Lignende praksis kunne ikke ses i samme omfang på andre fag eller fagområder. De data skolerne har adgang til på nuværende tidspunkt viser kun i begrænset omfang undervisningseffekten og progression. Samtidig er der forsat en vis usikkerhed hos medarbejderne i forhold til at analysere og anvende data.

Der vil i den resterende del af første fase og i fase 2 være fokus på anvendelse af data på både pædagogisk niveau og ledelsesniveau (se fx afsnit om "Beregneren" neden for).

Slutmål: Vi giver og modtager feedback på alle niveauer

Løbende feedback er et helt centralt element, når den enkelte elev skal lære at lære. Ved skolebesøgene tilkendegiver eleverne, at de modtager feedback fra de voksne og lejlighedsvist fra deres kammerater. Men forståelsen af hvad feedback består i, varierer fortsat meget fra klasse til klasse og fra fag til fag. Skolebesøgene i foråret 2016 afdækkede dog en øget opmærksomhed på anvendelsen af andre feedbackformer end hidtil. Eleverne giver udtryk for, at de forskellige måder at modtage og give feedback på, hjælper dem i deres læreproces.

Temaet Feedback er centralt i de tiltag, der gennemføres i efteråret 2016, ligesom det vil være i fokus i forløbets fase 2.

Slutmål: Vi er nysgerrige og engagerede i en professionel dialog om vores betydning for elevernes progression.

Forundersøgelserne i foråret 2015 afdækkede en god intern tillid på skolerne, både mellem kollegaerne og i relationen til deres ledere. Men det er ikke et gennemgående træk, at skolerne anvender tilliden til at skabe et egentligt professionelt læringsfællesskab, kendetegnet ved at skabe og bygge på et fælles billede af hvad der kendetegner god undervisning eller en dygtig lærer/pædagog. Det er dog styreteamets vurdering, at udviklingen af det professionelle læringsfællesskab er inde i en positiv udvikling.

Denne dimension vil indgå i de kommende indsatser på ledelsesområdet i forløbets fase 2.

2.2 EVAs midtvejsevaluering

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har foretaget en mindre midtvejsevaluering, som består af interview på i alt 8 skoler (to fra hver kommune) med deltagelse af skoleledelsesrepræsentanter og Lokale Impact Coaches (LIC), og består af lærere og pædagoger med særlig indsigt i Synlig Læring. Interviewene blev gennemført i april/maj 2016 samtidig med, at den første egentlige praksisfase gik i gang på skolerne.

Overordnet set vurderer EVA, at projektets formål og indhold er blevet positivt modtaget på de otte skoler. Ledere og LIC'ere oplever, at arbejdet med Synlig Læring er relevant og spændende. Det er en gennemgående vurdering, at projektet taler ind i centrale fokusområder og indsatser på skolerne, og at projektet i høj grad spiller sammen med og fungerer i samspil med andre indsatser på skolerne.

EVA vurderer desuden, at projektet er ved at blive omsat og oversat til praksis på skolerne, men skolerne befinder sig forskellige steder i denne proces. Fælles for de otte skoler er, at de oplever, at det er meget vigtigt, at projektet vinkles og omsættes, så det bliver meningsfuldt på skolen. Selvom der har været modstand blandt nogle medarbejdere, og at andre grupper som pædagoger og specialskolelærere har haft vanskeligt ved at "oversætte" Synlig Læring ind i deres kontekst, oplever store dele af lærerne, at forløbet giver gode redskaber til det arbejde, der i forvejen er i gang.

2.3 Kommunernes samlede vurdering af forløbet ind til nu

Det er kommunernes vurdering, at forløbet er kommet godt i gang, og at den første fase kommer til at udgøre en grundlæggende introduktion til viden og praksis i forhold til Synlig Læring, der vil føre til udbredt praksisændring på skolerne. Men det vil være afgørende for den langsigtede forankring, at der fortsat arbejdes med fordybelse og træning af den viden og de nye færdigheder i forløbets anden fase. Fase 2 bør derfor fortsat have fokus på de fire fokusområder og tilhørende slutmål og bygge videre på de gode erfaringer, der er opnået i forløbets første fase.

2.4 Andre aktiviteter af positiv betydning for forløbet

Gennem kommunernes samarbejde om Synlig Læring, er der kommet fokus på øget samarbejde på skoleområdet. De enkelte kommuner ville ikke hver for sig have kapacitet til at arbejde med et projekt og mål af dette omfang. Chefer og direktører på skoleområdet mødes jævnligt og drøfter projektets udvikling. Møderne skaber samtidig rum for udveksling af erfaringer og viden i forhold til skoledrift og –udvikling. Der har været afholdt to temamøder for de politiske udvalg på tværs af kommunerne og de er etableret et samarbejde med de faglige organisationer, som styreteamet opfatter som positivt og frugtbart.

Advisory Board

For at kvalificere forløbet pædagogisk såvel som strategisk, er der oprettet et rådgivende forum (Advisory board) bestående af en gruppe eksperter med forskellige kompetenceområder. Advisory board mødes ca. 2 gange årligt med direktørerne, styreteamet og projektgruppen. Temaerne varierer i forhold til emner af særlig betydning for forløbets fremdrift. På det seneste møde var emnet "Fremtidens kompetencer" med udgangspunkt i begrebet 21. Century Skills. Advisory Board vil indgå som del af organisationen også i næste fase.

Boardet består af:

- Agi Csonka (Direktør for Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI)).
- Tove Hvid Persson (Dekan under Professionshøjskolen UCC)
- Dorte Staunæs (Professor MSO, ph.d. og leder for forskningsprogrammet: "Organisering & Læring" på "Institut for Uddannelse", Aarhus Universitet)
- Martin Lyngbo (Teaterdirektør på Mungo Park).
- Arne Eggert (Udviklingsdirektør i Kommunernes Landsforening for Børne-, Skole- og Uddannelsesområdet)
- Klaus Majgaard (Adjunkt, Ph.D, Copenhagen Business School)
- Charlotte Rønhoff (Underdirektør i Dansk Industri)

Ledelsesseminar september 2016

I september 2016 blev der afholdt et ledelsesseminar på tværs af de fire kommuner. Principal Sarah Martin og Vice Principal Chris Bradbeer, ledere af Stonefields School i Auckland, New Zealand, fortalte om den læringsrejse deres skole har været gennem de sidste seks år, med særligt fokus på lederrollen og udviklingen af et fælles sprog om børns læring, kendt som Stonefields Learner Qualities. Ledelserne fik også lejlighed til at vidensdele og diskutere på tværs af skoler og kommuner i eftermiddagens workshops. Dagen blev afrundet af James Nottingham, leder af Challenging Learning, der talte om ledelse af en "Tænkende Skole" med fokus på hans arbejde med børns tænke-kompetencer. I den efterfølgende uge var de New Zealandske skoleledere oplægsholdere ved en række workshops for mindre grupperinger i de fire kommuner.

Beregneren

Undervejs i forløbets første fase er det blevet stadigt tydeligere, at de tilgængelige redskaber til evaluering af elevernes udbytte af undervisningen ikke giver lærerne et tydeligt billede af elevernes progression. Der er derfor indgået aftale med udviklerne af programmet "Beregneren", der giver mulighed for at lave en effektberegning ved at omregne data fra de nationale test i læsning, matematik og snart engelsk til progression for den enkelte elev. En mulighed de nationale test ikke giver i sin nuværende form. Der er tilrettelagt et kursusforløb for ledere og faglige vejledere i brugen af "Beregneren" henover efterår og vinter 2016.

3. Tiltag i forløbets fase 2

På baggrund af erfaringerne fra første del af forløbet, har kommunerne besluttet, at forløbets fire slutmål fastholdes. Den første fase har givet et indledende videns- og praksisløft, men det er for tidligt at skifte fokus. Den teoretiske viden omkring indholdet i slutmålene skal være endnu dybere og de metodiske tilgange skal forankres i praksis. Den første fase har indtil videre vist, at balancen mellem teoretisk dybde og praktisk anvendelighed er vigtig. Af samme grund skal kompetenceudviklingsforløbene i fase 2 bygge på samme proces, der består af en vekselvirkning mellem kursus-aktiviteter og praksisafprøvning.

Principper for kompetenceudviklingstiltagene

Det er et grundlæggende princip for samtlige kompetenceudviklingstiltag, at der er en klar sammenhæng mellem teori og praksis. Derfor vil forløbene blive bygget op som en vekselvirkning mellem workshops og praksisforløb. Et andet centralt princip for tiltagene er, at de skal være afbalancerede mellem en passende teoretisk dybde og en overførbarhed til praksis.

Kapacitetsopbygning

Fase 2 vil have styrket fokus på den kommunale såvel som den lokale kapacitetsopbygning, så de organisationsstrukturer, samarbejdsformer og arbejdsgange, der er opbygget i forløbet, fastholdes som en integreret del af kommunernes praksis ved forløbets mulige afslutning i 2019. Konkret betyder det fx, at de skolebesøg, der i fase 1 blev gennemført af den eksterne leverandør Challenging Learning overtages af de lokale impact coaches. Den nedenfor beskrevne model for "Træn-træneren" er ligeledes et forløb, der skal opbygge en intern kompetence til at yde sparring og supervision i praksis.

3.1 Fortsat fokusområde i fase 2

Dybdeviden og praksistræning for lærere og pædagoger

Der fokuseres fortsat på de fire fokusområder, men med en øget dybde i forhold til teoretisk viden og med fortsat praksisudvikling gennem træning og sparring hjemme på egen skole. Derfor fastholdes følgende fokus for indsatserne rettet mod lærere og pædagoger:

- Den synligt lærende elev med fortsat fokus på Solo-taksonomi, læringsmål og succeskriterier
- Fælles sprog om læring med øget fokus på udvikling af elevernes læringsstrategier
- Feedback på alle niveauer med øget fokus på elevernes inddragelse i deres egen læreproces
- Analyse og anvendelse af systematisk indsamlet viden om elevernes udbytte af undervisningen
- Det professionelle fællesskab med særligt fokus på mindset/mindframes læringsamtaler og brug af kollegial praksisobservation

De enkelte temaer tilrettelægges på basis af den løbende vidensindsamling og forløbets udvikling. Som en del af forløbene vil deltagerne løbende blive introduceret til og coachet i brugen af supplerende praksisredskaber.

Deltagerne vil fortsat gennemføre praksistræning på basis af den allerede introducerede aktionslæringsmodel (Impact Cycle).

3.2 Nye tiltag

Kommunerne har besluttet, at der igangsættes følgende supplerende tiltag i fase 2:

...lære at lære

Begrebet *lære at lære* (også omtalt som lærekompetencer) er helt centralt i Synlig Læring og har også i forløbets første fase, været en vigtig del af arbejdet med fx temaerne *Den synligt lærende elev og*

Feedback. Kort fortalt kan det beskrives som de kompetencer eller strategier, eleven kan gøre brug af for selv at komme videre i sin læreproces, når han eller hun er gået i stå. I forløbets fase 2 ønsker kommunerne at styrke det fælles sprog og den fælles praksis omkring læringskompetencerne. Der vil blive tale om en to-faset proces, hvor den første fase udgør en rammesætning, der:

- Tydeliggør det begrebsapparat, der beskriver lærekompetencer,
- Udformer en guide til kommunernes og skolernes videre arbejde med udviklingen af en lokal model.

Den anden fase kommer til at foregå lokalt i kommunerne og på skolerne, men med udgangspunkt i den fælles rammesætning. Der nedsættes en særlig arbejdsgruppe til at forestå forløbets første fase.

Børns tænkekompetencer

Elevers "tænke-kompetencer", eller evnen til at tænke over sin egen tænkning, er helt grundlæggende for elevernes opbygning af en positiv selvforståelse af sig selv som lærende, og dermed som aktivt deltagende i deres egne læreprocesser. Flere har arbejdet med tænke-kompetencer, men det er kommunernes vurdering, at det mest sammenhængende arbejde, der samtidig er gjort klar til praksisanvendelse er udarbejdet af James Nottingham og hans virksomhed Challenging Learning.

Kommunerne vurderer ikke, at det vil være hensigtsmæssigt at inddrage alle skoler i arbejdet med læringskompetencer og børns tænkekompetencer på samme tid. Derfor iværksættes et mindre frontløberforløb for udvalgte skoler i de tre kommuner, der i samarbejde med James Nottingham fra Challenging Learning udvikler og afprøver en model, der kan danne grundlag for en samlet model for alle skolerne. For at hente inspiration og indtryk fra praksis planlægges en studietur for deltagerne til skoler i England, der har arbejdet med området i flere år.

Dybdeviden for LIC'ere

For at styrke LIC'ernes faglige grundlag for at yde støtte og sparring til deres ledere og kolleger tilbydes LIC'erne en serie kurser, der har til formål at øge deres teoretiske indsigt i forskningen bag Synlig Læring. Kurserne vil omfatte de samme temaer som forløbene for lærere og pædagoger, men med en større teoretisk dybde. Dette er en del af fase 2's kapacitetsopbygning på skolerne.

Ledelse, implementering og træning i en synligt lærende skole

Kommunerne ønsker at øge fokus på ledelsesdimensionen som en vigtig forudsætning for den langsigtede forankring. Der har været en del kompetenceopbygningsforløb rettet mod lederne i de enkelte kommuner. Disse tiltag har givet lederne et overblik over det ledelsesteoretiske grundlag for udviklingen af synligt lærende skoler. Med det påtænkte forløb udvides ledelsesbegrebet til også at omfatte ledelse gennem andre. Derfor inddrages LIC'erne, der sammen med lederne udgør skolernes "Synlig lærings-team" i et praksisorienteret kompetenceudviklingsforløb. Forløbet vil blive tematiseret ud fra nedenstående temaer, og skoleteamene vil have mulighed for at vælge og prioritere mellem temaerne ud fra deres konkrete behov. Forløbene vil bestå af en vekselvirkning mellem workshops og praksisperioder, hvor træner-teamet vil være sparringspartner for skoleteamenes praksisforløb.

Nedenstående temaer vil indgå i forløbet for lederne:

- Den lærende samtale
- Ledelse af et professionelt læringsmiljø
- Feedback for ledere
- Databaseret ledelse

- Lederens rolle i praksisfeltet
- Anvendelse af relevant viden om børns læring

Undervejs i forløbet vil lederne også få lejlighed til at drøfte konkrete ledelsesdilemmaer eller problemstillinger med ledelseskolleger i tværkommunale netværk.

Træn trænerne

Fase 2's fokus på kapacitetsopbygning skal understøtte, at kommunerne kan fastholde og videreudvikle deres praksis også efter forløbets formelle afslutning (se neden for). Som del af denne strategi vil kommunerne udvælge medarbejdere i form af delvist frikøbte ledere, Koordinerende Impact Coaches (KIC – se under organisation), læringsagenter og lignende til at indgå i et tværkommunalt team af trænere, der skal kunne yde sparring og supervision til skoleteamene i deres praksisperioder ude på skolerne. I første omgang vil fokus være på anvendelsen af forskellige tilgange og redskaber, der kan anvendes af ledere og LIC'er som adgang til at komme i en tæt dialog med lærere og pædagoger om deres praksis og deres betydning for elevernes læring.

3.4 Eksterne leverandører

Med udgangspunkt i de overordnede principper og det beskrevne indhold for forløbets fase 2, er kommunerne ved at afsøge mulighederne for samarbejde med eksterne leverandører. Efter dialog med flere mulige udbydere og med andre kommuner om deres erfaringer, har kommunerne bedt to leverandører om at udarbejde et detaljeret forslag til deres varetagelse af forskellige områder af fase 2.

Der er endnu alene tale om afsøgning af muligheder, da de endelige aftaler først kan indgås, når vi kender resultatet af ansøgningen til A.P. Møller.

Challenging Learning

Kommunerne har bedt Challenging Learning, der også har stået for langt størstedelen af kompetenceudvikling og intern evaluering i fase 1, om et forslag til varetagelsen af tre hovedopgaver:

1. Fortsat uddannelse og praksisarbejde med de fire fokusområder for lærere og pædagoger. Der vil være tale om en vekseldannelse med skift mellem korte workshops, praksisafprøvning og forankring på skolerne. Modellen vil rumme fire forløbsperioder over de to år. Forslaget vil også rumme forslag til det videre arbejde med de lokale impact coaches og med ledernes rolle i at understøtte praksis arbejdet hjemme på skolerne.
2. Frontløberforløbet "Børns Tænkemkompetencer".
3. Intern evaluering og kritisk ven. Forslaget rummer adgang til en række evalueringsredskaber og til løbende dialog mellem kommunerne og Challenging Learning om forløbets fremdrift.

University College Copenhagen - UCC

Kommunerne har bedt UCC om at komme med forslag til et forløb for skolernes synlig læringsteam og for uddannelse af Træn-trænerne. UCC har allerede arbejdet med aspekter af læringsledelse i de fire kommuner og har opbygget en intern kapacitet inden for de ledelsesteorier kommunerne ønsker at bygge på. UCC har konkret erfaring med lignende forløb i andre kommuner i Hovedstadsområdet. Bl.a. er flere af UCC's undervisere certificeret i Professor Vivian Robinsons tilgang til "Elevcentreret skoleledelse".

4. Organisation

Forløbets fokus på forankring i praksis på skolerne, har givet anledning til en ændret rollefordeling i projektorganisationen. De eksisterende organisationslementer bibeholdes i store træk (se vedhæftet

organisationsdiagram), men opgaver, roller og relationer justeres, så det bliver muligt at understøtte skolernes implementering og forankring af ny praksis.

Et væsentligt initiativ i denne sammenhæng er fokus på kapacitetsopbygning, forstået som kommunernes og skolernes evne til selv at arbejde videre med den erhvervede viden og nye redskaber undervejs - også efter fase 2.

I det følgende gives en kort beskrivelse af rollefordelingen i den reviderede organisationsmodel (se vedhæftet model):

- Kommunernes politiske fagudvalg har spillet en central rolle i at fastholde det fælles fokus på Synlig Læring og på at skabe den stærkeste mulige sammenhæng mellem forløbet, folkeskolereformen og kommunens øvrige politiske tiltag. Der holdes to årlige møder med fagudvalgene, for at give deltagerne indsigt i og medejerskab til forløbet.
- De tre kommuners direktører på skoleområdet er fortsat de egentlige projektere. Gruppen modtager løbende information om forløbets fremdrift gennem kvartalsvise møder med styreteamformanden og projektlederen.
- Den overordnede styring af forløbet sker gennem Styreteamet, der udgøres af de tre skolechefer. I fase 2 vil skolecheferne i større omfang være orienteret mod den direkte sparring til deres skoler.
- Projektlederen overtager den løbende strategiske udvikling af forløbet fra styreteamet. Projektlederens rolle i forhold til styreteamet ændres, så projektlederen i større omfang også er "kritisk ven" i forhold til udviklingen på deres skoler.
- For at styrke projektlederen opbygges en stabsfunktion bestående af medarbejdere, der varetager sekretariatsopgaver, kommunikation, kursusplanlægning og data-anvendelse.
- De Koordinerende Impact Coaches (KIC/kommunale konsulenter med særlig indsigt i Synlig Læring) er et centralt bindeled mellem forvaltning og de enkelte skoler og frigøres derfor fra selve projektledelsesdelen og skal i næste fase fokusere endnu mere på implementering og forankring i praksis ude på skolerne.
- De lokale udviklingsressourcer i de tre kommuner er vidt forskelligt opbygget og med meget forskellige roller. På trods af disse forskelle, vil det være vigtigt, at de faglige kompetencer hos medarbejderne også medtænkes i den enkelte kommunes strategi for implementering og forankring i fase 2. Kommunerne har kort beskrevet den lokale strategi for sammenhæng med den øvrige kompetenceudvikling og organisationens rolle i understøttelse af udviklingen (se neden for).
- De Lokale Impact Coaches (LIC) indtager fortsat en central rolle. I samarbejde med skolernes ledelse koordinerer, understøtter og monitorerer de udviklingen på skolen.
- På det overordnede plan modtager kommunerne feedback fra Advisory Board og de faglige foreninger. Projektlederen vil desuden sammensætte mere ad hoc prægede fora og gøre brug af lejlighedsvis møder med kommunernes udviklingsledere og ressourcepersoner og med udvalgte medarbejdere på skoleniveau.
- De enkelte kommuner og skoler har opbygget forskellige typer af følgegrupper, hvor forløbets fremdrift diskuteres og vurderes.

5. Forløbets sammenhæng med kommunernes øvrige udvikling og kompetenceudvikling

Her under beskriver hver kommune hvordan den organisatoriske opbygning understøtter arbejdet med Synlig Læring, og sammenhængen mellem kommunens øvrige udviklingsforløb og "Alle elever skal lære at lære mere".

Rudersdal Kommune

"Alle børn skal lære at lære mere" er det helt centrale omdrejningspunkt for den samlede skoleudvikling i Rudersdal Kommune og en af de bærende elementer i kommunens Børne og Ungepolitik og kommunens implementering af folkeskolereformen. Dette understøttes af øvrige indsatser:

- Styrket skoleledelse med centralt fokus på læringsledelse i forhold til viden, forståelse og anvendelse.
- Digital understøttelse af skolens praksis.
- Udvikling og etablering af læringsmiljøet.
- Ekstraordinær support af professionelle læringsfællesskaber, hvor medarbejderne udvikler deres praksis og ser effekten af den. Processen er understøttet af en særlig tildeling på 5 mio. kr..

Alle disse tiltag støtter op om, og er en integreret del i vores fælles målsætning og det centrale i udviklingsforløbet. Rudersdal Kommune har prioriteret at integrere de Koordinerende Impact Coaches (KIC) i den samlede konsulentgruppe på fuld tid, for at implementere og styrke den nødvendige sammenhæng. Faglige organisationer og skolebestyrelser har løbende været inddraget i drøftelserne om forløbets udvikling.

Gentofte Kommune

I Gentofte Kommune er der høj grad af politisk opbakning til, at arbejdet med "Alle elever skal lære at lære mere, og at det er en proces, som skal fastholdes – og fortsættes i en årrække.

Med de erfaringer der er opnået både lokalt, på tværs af skoler, på forvaltningsniveau og på tværs af skoler og forvaltning, sætter kommunen ind med yderligere kompetenceudvikling af Ledere, LIC'ere og vejledere – for at sikre forankringen på skolerne. På forvaltningsniveau understøttes udviklingskulturen ved at arbejde ud fra de samme tankesæt, og den samme viden, som skolerne arbejder med og ud fra.

Skolechefen er i tæt kontakt/dialog med skoleledelserne om udviklingskulturen – og forankringen af Synlig Læring. Kompetente medarbejdere fra Skoleområdet fungerer som et fagligt funderet bindeled i kontakten til skolerne. Opgaven vil være at understøtte, facilitere, vejlede og coache skoleledere, LIC'ere, lærere og pædagoger.

I Gentofte Kommune er der på skoleområdet prioriteret tre indsatsområder:

- Synlig Læring
- Fællesskaber/Inklusion
- Udskoling 3.0

Synlig Læring er det primære indsatsområde. De to andre indsatsområder er forankret i Synlig Læring. Det vil sige at grundsynet på børn og læring skal kunne genfindes - og genkendes i arbejdet med at etablere Fællesskaber - med at udvikle en fremtidsrettet udskoling, Udskoling 3.0.

Gladsaxe Kommune

I Gladsaxe Kommune arbejder alle skolelederne og skolechefen i et fælles forum: Ledelse og Strategi (LOS). LOS arbejder som et team omkring den samlede opgavevaretagelse i skolevæsenet. Med udgangspunkt i en kollaborativ læringskultur understøtter LOS Synlig Læring, ved at sætte en fælles strategisk ramme for implementering og forankring af Synlig Læring på alle skolerne.

Kommunen har uddannet ca. 10 Læringsagenter på hver skole, som fungerer som frontløbere på udviklingen af læring på skolerne. Læringsagenterne arbejder bl.a. med Synlig Læring og implementeringen af dette på skolerne. Endelig understøttes implementering og forankring lokalt, ved hjælp af Lokale Impact Coaches (LIC) og ved at en af skolens faglige ledere også er LIC'er.

Gladsaxe Kommune har igangsat udviklingsforløbet Fremtidens skole, hvor ambitionen er at indrette skolen i Gladsaxe til at understøtte læringsforløb og fremtidens kompetencer for børn og unge. Udviklingsforløbet bygger videre på arbejdet med Synlig Læring og realiseringen af folkeskolereformen i Gladsaxe Kommune. Formålet er at sikre, at strukturen og fysiske læringsmiljø indrettes således, at de skaber de optimale rammer for at børn og unge kan tilegne sig de kompetencer, der giver dem mulighed for, at klare sig godt på fremtidens arbejdsmarked og i fremtidens samfund. I forhold til arbejdet med det 21. Århundredes kompetencer, arbejdes der ud fra samme teoretiske grundlag som i Synlig Læring.

6. Evaluering

Der er planlagt flere evalueringsaktiviteter som del af forløbet.

Løbende kursusevalueringer

Alle leverandører af kurser og udviklingsforløb gennemfører løbende kursusevalueringer, som projektledelsen modtager. Projektlederen afholder faste møder med leverandørerne om kvalitet og fremdrift i forløbet.

Faste evalueringsredskaber for hele forløbet

Én gang årligt udsendes et digitalt spørgeskema, som har til formål at afdække praksisforandring i skolerne. Lærere og elever svarer på spørgsmål med fokus på den ønskede praksisforandring. Skemaet rummer også spørgsmål, der indgår i Danmarks Evalueringsinstituts eksterne evaluering af forløbet.

Der afholdes et årligt seminar for skolernes "Synlig Lærings Team", hvor deltagerne vurderer progressionen i de fire fokusområder på deres skole ud fra den viden de har indsamlet undervejs i forløbet.

En gang årligt gennemføres den såkaldte Mindframes-undersøgelse, et digitalt spørgeskema, hvor lærerne stilles spørgsmål om deres grundlæggende antagelser om undervisning og læring. Undersøgelsen bygger på Hattie's afdækning af de tankegange, der har størst betydning for elevernes læring.

Challenging Learning vil, såfremt der indgås aftale med dem, gennemføre skolebesøg, hvor de drøfter med lærere, pædagoger og elever om deres arbejde med Synlig Læring. Besøget udmunder i en rapport til den enkelte skole. De Lokale Impact Coaches (LIC) bliver undervejs trænet til at overtage skolebesøgene.

Evalueringsredskaber på skoleniveau

På skoleniveau bliver der afholdt Instructional Rounds, hvor skoleledere i mindre grupper mødes på hinandens skoler og observerer praksis ud fra et forudbestemt emne. Observationerne ligger efterfølgende til grund for en fælles drøftelse om status på, hvordan der arbejdes med Synlig Læring på skolen.

LIC'erne laver ligeledes løbende praksisobservationer på egen eller andre skoler, hvor de giver lærerne feedback.

Der arbejdes desuden systematisk med elevinterviews, hvor læreren, pædagogen eller LIC'eren lytter til børnenes feedback på undervisningen og deres opfattelse af læreprocesserne på skolen.

Ekstern evaluering

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har foretaget en kvalitativ midtvejsevaluering af forløbet, hvor der er foretaget fokusgruppeinterviews med otte skoler. Denne evaluering gentages i foråret 2017 og udmunder i en endelige evalueringsrapport i efteråret samme år.

7. Tidsplan er vedhæftet

8. Budget (detailbudget er vedlagt)

Kommunerne ansøger om tilskud til

de samlede kompetenceudviklingsudgifter svarende til:

Kr. 24.3 mio.

Kommunerne finansierer selv udgifter til:

Projektledelse:

Kr. 5 mio.

Kommunikation, møder og seminarer:

Kr. 1 mio.

Medarbejdertid til kompetenceudvikling:

Kr. 33 mio.

Kommunale udgifter i alt:

Kr. 39 mio.