

A photograph of several children in blue aprons sitting around a table, engaged in a hands-on activity with green plants. An adult's hands are visible, assisting them. The scene is set on a patterned tablecloth. The image has a blue tint.

# Fælles læring – stærkere resultater

Faglig strategi, april 2018

Horsens Kommune



## Fælles læring – stærkere resultater

“Fælles læring – stærkere resultater” er en fælles overordnet strategi for dagtilbuds- og skoleområdet i Horsens Kommune. Strategien viderefører det værdisæt og de indsatser, der er blevet arbejdet med under programmet “Fælles læring – stærkere resultater” (2015-17).

Formålet med strategien er at understøtte målopfyldelsen inden for målområderne læring, trivsel og personlig mestring.

**Strategien baserer sig på viden om  
indsatser, som øger børnenes/elevernes  
læring, trivsel og personlige mestring.**

Vi ved, at børnenes læring er tæt forbundet med medarbejdernes og ledernes kontinuerlige læring. Titlen "Fælles læring – stærkere resultater" er derfor valgt for at tydeliggøre, at der skal skabes læring på *alle* niveauer i organisationen for, at vi kan levere de stærkeste resultater. Forudsætningen for, at vi lykkes med kerneopgaven, er med andre ord, at dagtilbuds- og skoleområdet er båret af en stærk kultur for læring for både børn og voksne, og det er de professionelles opgave at arbejde fælles og målrettet på at skabe og opretholde dette mindset.

Hensigten med strategien er at skabe fælles fokus og kontinuitet gennem få klare mål, gennemsigtighed og fælles tilgang. Vi tilstræber en fælles forståelse af værdier, visioner og kerneopgave, og vi ønsker at tage kollektivt ansvar for løsning af den fælles kerneopgave.

Læring

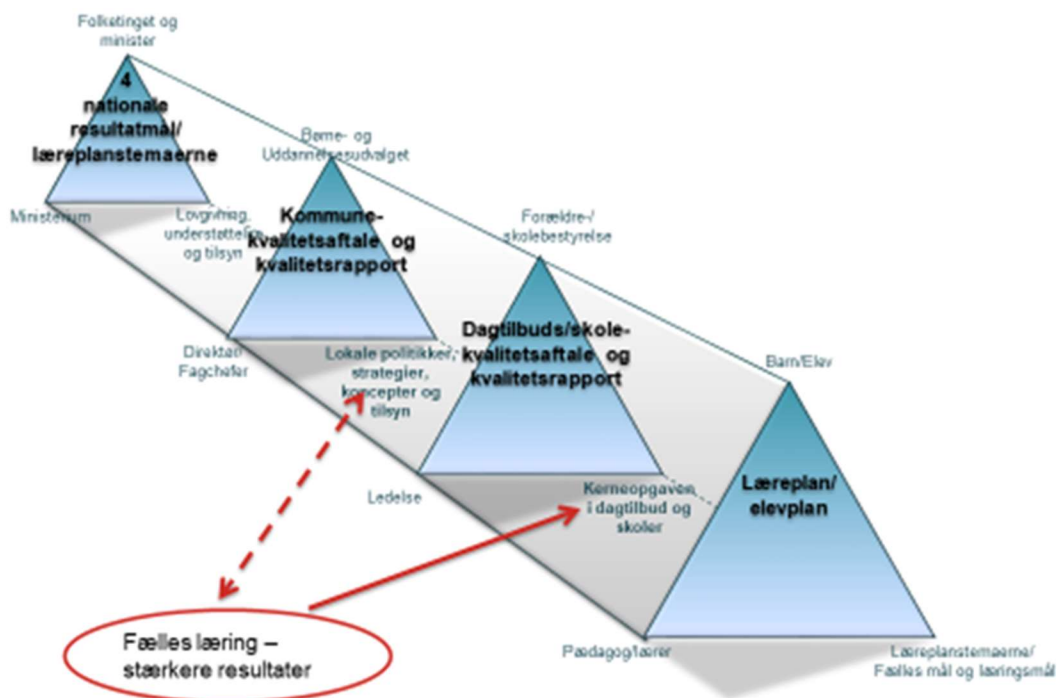


Trivsel



Personlig  
mestring





Figuren illustrerer, hvordan Horsens Kommune tænker sammenhængen mellem politik, strategi og kerneopgave på de forskellige niveauer på dagtilbuds- og skoleområdet.

# [professionel ansvarlighed og professionel dømmekraft]

Centralt i strategien står begreberne professionel ansvarlighed og professionel dømmekraft.

Professionel ansvarlighed opstår, når enkeltpersoner og grupper påtager sig personligt, professionelt og kollektivt ansvar for at træffe de rigtige valg, for løbende forbedringer og succes for alle børn. En forudsætning for at kunne levere resultat kvalitet for børnene er, at vi til stadighed arbejder med at udvikle proceskvaliteten i kerneopgaven for børnene sammen med andre professionelle.

Professionel dømmekraft er en del af professionel ansvarlighed. Som pædagog og lærer kan man aldrig

agere på grundlag af faste handlingsregler. Man vil til enhver tid være henvist til på eget ansvar – på baggrund af sin professionelle og faglige dømmekraft - at træffe konkrete, situationsbestemte beslutninger for at levere det bedst mulige læringsmiljø for børnene i den konkrete situation.

Professionel ansvarlighed for ledelse og forvaltning består i at etablere og fremme professionelle standarder og praksis, løbende at følge op på organisationens resultater og sikre, at supportfunktioner fungerer.

Strategien *Fælles læring – stærkere resultater* omfatter:

- **Synlig og målstyret læring**
- **Professionelle læringsfællesskaber**
- **Ledelse af læring**

Der arbejdes med kommunikation og kommunikationsstrategi integreret i de 3 indsatsspor

Nedenfor udfoldes formålet med og indholdet af de tre indsatsspor. Strategien er fælles, men der er variation i de konkrete aktiviteter, der iværksættes under indsatssporene på henholdsvis dagtilbuds- og skoleområdet.

Strategi for Fælles læring – stærkere resultater er en dynamisk strategi. Strategien tages op af de pædagogiske chefer en gang om året ca. oktober (efter budgetaftalen). Tanken er, at selve strategien skal bestå år for år (indtil cheferne vurderer, at der er behov for en revision), mens de afsnit, der beskriver konkrete aktiviteter, kan tages op med henblik på justering en gang årligt.



# Synlig og målstyret læring

## **Synlig og målstyret læring**

### *Formål*

- Fortsat at udvikle og kvalificere arbejdet med synlig og målstyret læring i alle kommunens dagtilbud og skoler.
- Fortsat at styrke systematikken i arbejdet med synlig og målstyret læring i dagtilbud og skoler.
- Fortsat at have fokus på, at synlig og målstyret læring er tilrettelagt med henblik på den konkrete børnegruppe og har effekt for børnene.

### *Baggrund*

På både dagtilbuds- og skoleområdet består kerneopgaven i at fremme børnenes trivsel, læring og udvikling. Vi har noget fælles for med børnene, og vi ved, hvad vi vil. Vi tilrettelægger læringsaktiviteter på forskellig måde i dagtilbud og skole, men altid med udgangspunkt i den konkrete børnegruppe og i et udviklende tankesæt ("growth mindset" frem for "fixed mindset").

Synlig og målstyret læring indebærer, at det pædagogiske personale arbejder løbende og systematisk med læringsmål og tegn på læring i tilrettelæggelsen, gennemførelsen og evalueringen af den læring, der finder sted i dagtilbud og skoler. Læringsmålene er styrende for valg af indhold i aktiviteterne, indsamling af data, feedback til børn/elever og evaluering. Målene synliggør over for børn/elever, hvad de skal lære og gør det muligt for det pædagogiske personale og børn/elever i fællesskab at justere kursen på vej mod målet.

De senere års forskning har vist, at børn/elever lærer mere, når læringssituationer er styret af tydelige mål, som danner ramme for differentiering af læringsaktiviteter mv., løbende dataindsamling og evaluering samt feedback til børn og elever. Når læringen således gøres synlig, udvikler børn og elever i højere grad en bevidsthed om egen læring, og de opnår dermed større læringsudbytte.



## *Indhold*

Indsætterne under *Synlig og målstyret læring* vedrører en kvalificering af ledelsens og det pædagogiske personales kompetencer i forhold til at arbejde målstyret og gøre læring synlig for børnene/eleverne.

Vi vil fortsat arbejde med:

- Fælles ramme for standard for synlig og målstyret læring for dagtilbuds- og skoleområdet
- Implementering af synlig og målstyret læring i alle kommunens dagtilbud og skoler. Fokus er på formidling af viden, gennemførelse af aktionslæringsforløb samt opfølgning på effekt af læringsforløb.
- Kvalificering af personalets arbejde med indsamling, analyse og anvendelse af data
- Understøttelse af dagtilbuds og skolars kompetenceudvikling i forhold til synlig og målstyret læring og sikring af sammenhæng i forhold til den samlede kompetenceudviklingsstrategi

# Professionelle læringsfællesskaber

## **Professionelle læringsfællesskaber**

### *Formål*

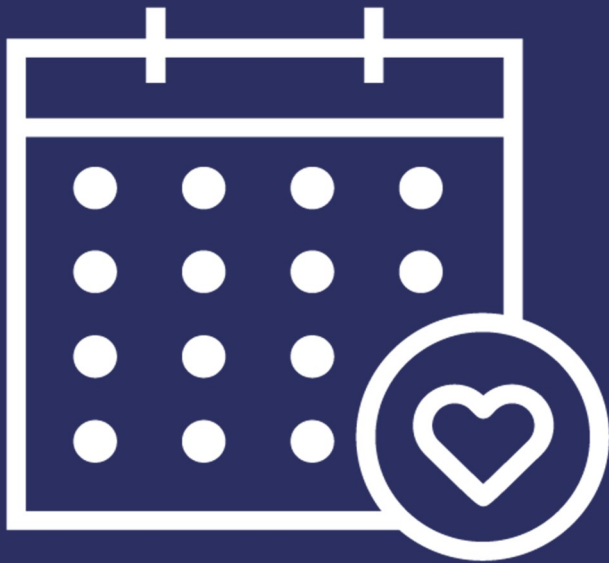
- Fortsat at udvikle og kvalificere den professionelle læringskultur gennem udvikling af ledere, lærere og pædagogers arbejde i professionelle læringsfællesskaber i dagtilbud og skoler.
- Fortsat at styrke systematikken med dagtilbuds og skolars arbejde med at indsamle viden og data om børnenes/elevernes læring, trivsel og personlig mestring, reflektere over det og planlægge pædagogisk og didaktisk intervention på baggrund heraf.
- Fortsat at udvikle en stærk, ambitiøs og fælles læringskultur på leder- og medarbejderniveau i både dagtilbud og skoler, der tager udgangspunkt i den konkrete børnegruppe og har effekt for børnene.

### *Baggrund*

Professionelle læringsfællesskaber er grundprincippet for en læringskultur, hvor både børn/elever, medarbejdere og ledere lærer. Professionelle læringsfællesskaber er først og fremmest det grundlæggende mindset om at udvikle fælles og kontinuerlig læring på alle niveauer. Desuden bruges ordet "professionelt læringsfællesskab" om en konkret mødeform, hvor professionelle læringsfællesskaber praktiseres.

Formålet med professionelle læringsfællesskaber er at øge børnenes læring, trivsel og personlige mestring. Det er desuden et mål, at de fagprofessionelle via undersøgelse, analyse og refleksion i fællesskab lærer og opbygger kompetencer og dermed skaber ny praksis til gavn for børnene. At arbejde sammen i professionelle læringsfællesskaber er et opgør med selvstændighedskulturen og "synsninger".

Et professionelt læringsfællesskab er et professionelt (afprivatiseret), systematisk og databaseret samarbejde med fokus på børnenes læringsprogression. Det er båret af en analytisk og refleksiv tilgang til praksis, og det er kendetegnet ved struktur, feedback og samarbejde. Et samarbejde, som er orienteret mod kontinuerlig fælles forbedring og styrkelse af læring og udvikling hos alle børn i den daglige praksis.



# [data]

I et professionelt læringsfællesskab anvendes forskellige former for data som grundlag for refleksion over og forbedring af praksis samt udfordring af eksisterende grundantagelser (vi plejer, vi synes, vi tror).

Vi arbejder med et bredt databegreb:

- Data kan både være kvantitative og kvalitative (fx testresultater, observationer, faglige vurderinger, spørgeskema, interview, børne/elevprodukter)
- Data er fastholdte, så de kan genbesøges (skrevet ned, optaget på video el.lign.)
- Data er ufortolket information og skal analyseres for at blive til viden
- Data handler *om* noget – hvilke data, man har brug for, afhænger af, hvad man søger svar på i den givne sammenhæng

Forskning underbygger, at professionelle læringsfællesskaber udgør ideelle rammer for professionel udvikling og optimering af kvaliteten i praksis og derfor fører til øget læring og udvikling hos børnene.

Professionelle læringsfællesskaber adskiller sig fra andre typer af professionelle fællesskaber ved, at der her fokuseres på såvel den individuelle som den kollektive læring. Det er netop det tilsigtede og kontinuerlige fokus på læring blandt både børn og voksne, der karakteriserer professionelle læringsfællesskaber.

## *Indhold*

Vi vil fortsat arbejde med:

- Fælles ramme for standard for professionelle læringsfællesskaber
- Implementering af faglig standard for professionelle læringsfællesskaber i alle kommunens dagtilbud og skoler
- Kvalificering og kompetenceudvikling af leder-, vejleder- og ressourcefunktioner i forhold til professionelle læringsfællesskaber
- Kvalificering af personalets arbejde med indsamling, analyse og anvendelse af data
- Understøttelse af dagtilbuds og skolars kompetenceudvikling i forhold til professionelle læringsfællesskaber og sikring af sammenhæng i forhold til den samlede kompetenceudviklingsstrategi

# Ledelse af læring

## **Ledelse: Ledelse af læring**

### *Formål:*

- Fortsat at udvikle og kvalificere ledernes ledelse af læring med fokus på børnenes læringsudbytte.
- Fortsat at styrke systematikken og sammenhængskraften i ledelsen af kerneopgaven.
- Fortsat at udvikle en stærk, ambitiøs og fælles læringskultur på leder- og medarbejderniveau i både dagtilbud og skoler, der tager udgangspunkt i den konkrete børnegruppe og har effekt for børnene.

### *Baggrund:*

Ledernes kerneopgave er at lede læring både blandt børn/elever og medarbejdere. Lederne har en rolle som "lead learners", dvs. at de lærer på linje og i fællesskab med medarbejderne i professionelle læringsfællesskaber. Formålet med ledelse af læring er at skabe og udvikle en læringskultur, hvor både medarbejdere og børn hele tiden lærer og udvikler sig.

Lederen skaber betingelserne for, at arbejdet med børnenes læringsprogression kan lykkes. Medarbejderne bliver bedre til at løse komplekse problemstillinger, når de er afklarede om de normer, der er styrende for deres praksis, og derfor er det en central ledelsesopgave at udvikle og formidle en fælles vision. Det handler om at sætte retning for de fælles mål for praksis, afklare forventninger og normer og være tydelig om roller og ansvar. Lederens egen rolle som "lead learner" skal være synlig og tydelig i dagtilbuddet/skolen både som rollemodel og katalysator.

Ledelse af læring er en faglig ledelse, som understøtter børnenes/elevernes læring. Ledelse af læring er derfor en ledelse, der er tæt på både medarbejdere og børn/elever. Ligesom ved børnenes/elevernes læring er udgangspunktet for medarbejdernes læring et udviklende tanke sæt ("growth mindset" frem for "fixed mindset").

Ledelse af læring består også i at understøtte medarbejdernes arbejde med data, ligesom lederen selv arbejder med data i udvikling af sin egen praksis.





# [systemspiller]

Lederen har samtidig den rolle at sikre sammenhængskraft til den øvrige del af organisationen. Vi kalder det, at lederen skal være "systemspiller", dvs. at man ser sig selv og sit dagtilbud/sin skole som en del af en helhed og et fællesskab, der løser hver sin del af den fælles opgave.

Lederen tager ansvar og medansvar for helheden og fællesskabet både ved at bidrage til fælles forbedringer og ved at drage nytte af de fælles forbedringer, der kommer fra andre dele af fællesskabet.

## Indhold

Vi vil fortsat arbejde med, at ledelsen

- Har fokus på ledelse af kerneopgaven
- Opbygger og sikrer en samarbejds- og læringskultur
  - som er præget af tillid og respekt
  - hvor der er risikovillighed og åbenhed om at lære af fejl
  - og som kontinuerligt udvikler og kvalificerer praksis
- Sikrer, at der kontinuerligt sker kapacitetsopbygning på alle niveauer
- Sikrer, at medarbejderne anvender, forankrer og udvikler faglig viden, kvalifikationer og kompetencer individuelt og i fællesskab
- Understøtter medarbejdernes arbejde med data og bringer relevant data i spil med henblik på bedre kvalitet for børnene
- Etablerer og fremmer professionelle standarder og praksis
- Rammesætter og prioriterer arbejdet i professionelle læringsfællesskaber, herunder sikre en relevant mødestruktur, hvor læring kan finde sted
- Løbende følger op på dagtilbuddets/skolens resultater
- Sikrer, at interne supportfunktioner fungerer
- Sikrer sammenhængskraften, helhed og fællesskab i forhold til resten af dagtilbuds- og skoleområdet på langs og på tværs



**Det handler om  
børnene!**

**Horsens Kommune**

Rådhusstorvet 4

8700 Horsens

Telefon: 76 29 29 29

[www.horsens.dk](http://www.horsens.dk)