

Klog på egen praksis

Arbejdet med evalueringskultur på skolerne i Horsens Kommune

Klog på egen praksis

© Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma
efter Dansk Sprognævns anbefalinger

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form
på: www.eva.dk

ISBN (www) 9788779583634

Indhold

1	Resume	5
2	Indledning	9
2.1	Projektets formål og organisering	9
2.2	Projektets metode	10
2.3	Om rapporten	11
3	At opbygge en evalueringskultur	15
3.1	Hvad er en evalueringskultur?	15
3.2	Hvad vil det sige at opbygge en evalueringskultur?	17
4	Set på tværs	19
4.1	Overordnede kvalitetsredskaber	19
4.2	Særlige indsatsområder	22
4.3	Evalueringsformer og evalueringsredskaber	24
4.4	Arbejdet med årsplaner	28
4.5	Organisering af team og videndeling	32
4.6	Kompetenceudvikling	35
4.7	Ledelse på flere niveauer	38
5	Skole for skole	45
5.1	Bankagerskolen	45
5.2	Brædstrup Skole	49
5.3	Dagnæsskolen	53
5.4	Egebjergskolen	57
5.5	Gedved Skole	61

5.6	Hattingskolen	65
5.7	Hovedgård Skole	69
5.8	Højvangskolen	73
5.9	Langmarkskolen	77
5.10	Lundskolen	81
5.11	Midtbyskolen	85
5.12	Nim Skole	89
5.13	Stensballeskolen	92
5.14	Søndermarkskolen	96
5.15	Sønder Vissing Skole	100
5.16	Søvind Skole	104
5.17	Torstedskolen	108
5.18	Vestbyskolen	112
5.19	Østbirk Skole	117
5.20	10. Klasse-Centret	121

Appendiks

Appendiks A:	Ideer til den videre proces på skolerne	125
--------------	---	-----

1 Resume

Det kommunale skolevæsen i Horsens Kommune er et skolevæsen i udvikling. Det kommer til udtryk på flere måder, fx i det igangværende skolebyggeri hvor flere skoler enten lige har fået eller er på vej til at få nye fysiske rammer. Det kommer også til udtryk i byrådets beslutning om at der skal arbejdes med initiativer der styrker fagligheden, ledelsen og fleksibiliteten i folkeskolen. Endelig kommer det også til udtryk i arbejdet med den overordnede plan for hvordan det kommunale skolevæsen skal følge op på de seneste lovændringer og beslutninger i Folketinget vedrørende folkeskoleområdet og de stigende forventninger, fx med hensyn til arbejdet med at dokumentere indsats og resultater.

Et af indsatsområderne i kommunens vision for skoleområdet handler om arbejdet med at opbygge en evalueringskultur der kan styrke børnenes læring og bidrage til at der sker en fortsat kvalitetsudvikling af det professionelle arbejde på skolerne. I den sammenhæng har Horsens Kommune bedt Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) om at gennemføre et selvevalueringsprojekt på skolerne i kommunen som belyser erfaringerne i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur, og som fremlægger ideer og forslag til det videre arbejde. Dette korte resume fremlægger de vigtigste erfaringer fra projektet, og det peger på en række centrale udfordringer i det videre arbejde.

Erfaringer fra projektet

EVA's projekt viser at skolerne i Horsens Kommune gennem de senere år har opsamlet betydelige erfaringer og fået mange positive resultater i deres arbejde med at udvikle en evalueringskultur. Flere skoler har fx arbejdet med overordnede kvalitetsmodeller som SMTTE eller Kvalitetsstjernen, og de har introduceret forskellige evalueringsværktøjer, ikke mindst i forbindelse med den løbende evaluering af elevernes udbytte. Skolerne har også udviklet deres organisatoriske strukturer og skabt mere forpligtende former for teamsamarbejde som en vigtig krumtap i arbejdet med at udvikle en evalueringskultur.

Projektet dokumenterer altså at der er sket meget på skolerne gennem de senere år, og at der er et betydeligt engagement hos lærerne og ledelserne. Skolerne er således i gang med at opbygge

en evalueringskultur selv om man naturligvis ikke er nået lige langt på alle skoler. Det tager tid inden nye tiltag bundfælder sig og bliver fuldt integrerede elementer i hverdagen. Generelt set har skolerne imidlertid en nøgtern opfattelse af hvor langt de er nået med deres opgaver, og det er naturligvis et vigtigt udgangspunkt for det arbejde der ligger forude.

Vigtige udfordringer

Projektet har identificeret en række udfordringer som har generel betydning for udviklingen af en evalueringskultur, og som derfor har betydning på alle skoler.

Fælles sprog

Manglen på et fælles sprog er en central udfordring. Det kan måske virke paradoksalt, for skoler er kendetegnet af en udpræget verbal kultur. Men selv om man bruger mange ord – og også de samme ord - forstår man ofte noget forskelligt ved dem. Derfor bliver det svært at nå frem til en fælles beskrivelse af praksis, og det bliver vanskeligt at fastholde en fælles forståelse af målene på skolen. Det betyder både at megen viden fra og om praksis forbliver som tavs viden hos den enkelte lærer, og at det bliver svært at videreudvikle praksis på skolen. Derfor er det vigtigt at gøre en bevidst og systematisk indsats for at udvikle et fælles sprog på skolerne.

Forskellige evalueringsformer

Et af de områder hvor manglen på et fælles sprog er særlig tydelig, er evaluering og evalueringsværktøjer. På skolerne har man ofte svært ved at skelne mellem forskellige former for evaluering, fx mellem løbende evaluering af elevernes udbytte og undervisningsevaluering. Det betyder at det bliver svært at etablere en fælles evalueringspraksis. Det betyder også at evalueringerne næsten udelukkende kommer til at fokusere på elevernes udbytte og trivsel og ikke på det lærerne og ledelsen gør. Men hvis man skal udvikle sin egen praksis, er det nødvendigt at sætte et eksplicit fokus på den.

Arbejdet med årsplaner

De fleste skoler vil have gavn af at systematisere deres arbejde med årsplaner, fx ved at have fælles retningslinjer for det. Det gælder også de skoler hvor årsplaner allerede i et vist omfang bruges som styringsredskab og som samarbejds- og dialogredskab. I den sammenhæng er det vigtigt at styrke samarbejdet mellem lærerne i årgangsteam og fagteam for at fastlægge hvad "den gode årsplan" kan indeholde, så arbejdet med at omsætte Fælles Mål til mål i praksis på skolerne bliver styrket og udviklet. Det er også vigtigt at sørge for at de enkelte lærere og team får en systematisk feedback på deres årsplaner fra kolleger og fra ledelsen.

Ledelse er afgørende

Endelig viser erfaringerne fra projektet at ledelse er en central faktor i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur – og at arbejdet med målfastsættelse er helt afgørende i denne sammenhæng. Ledelse uden mål er ingen ledelse.

Opgaven med at opbygge en evalueringskultur kræver at ledelsesbegrebet nuanceres og tænkes på flere niveauer – både på et teamniveau, et skoleniveau og et kommunalt forvaltningsniveau. Der skal både være mere ledelse "langt fra" og mere ledelse "tæt på". Ledelse langt fra vil sige at opgaver i højere grad uddelegeres til selvstyrende team, mens ledelse tæt på indebærer at skoleledelsen i højere grad engagerer sig i de pædagogiske processer og i skolens kerneaktiviteter. Parallelt hermed skal der udvikles nye former for samspil mellem det kommunale niveau og skoleniveauet der tydeliggør at skolerne er en del af et kommunalt fællesskab, samtidig med at skolerne selvstændige ansvar fastholdes og udvikles.

De forskellige udfordringer er nærmere beskrevet i rapporten hvor de dukker op i mange forskellige sammenhænge. Rapporten indeholder også en række ideer til hvordan skolerne kan håndtere udfordringerne i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur.

2 Indledning

Arbejdet med at opbygge en evalueringskultur er et vigtigt udviklingsområde for skolerne i Horsens Kommune. Derfor har kommunen bedt EVA om at gennemføre et selvevalueringsprojekt for de skoler som indgår i det kommunale skolevæsen efter sammenlægningen med Brædstrup og Gedved Kommuner.

Projektet blev gennemført i perioden juni 2006 – marts 2007. Projektet dækker alle skoler i Horsens Kommune efter kommunesammenlægningen med undtagelse af en specialskole og skolen på Endelave, dvs. i alt 20 skoler.

2.1 Projektets formål og organisering

Projektet har til formål at styrke skolerne i deres arbejde med at opbygge en evalueringskultur. Det skal sætte lærere og ledelser i stand til at beskrive praksis og identificere styrker og svagheder ved deres skoles evalueringskultur og pege på områder i evalueringskulturen som kan forbedres. Projektet skal med andre ord bidrage til at skolerne bliver klogere på egen praksis i relation til arbejdet med at opbygge en evalueringskultur. Det betyder at projektet ikke handler om skolernes resultater i sig selv. Det handler derimod om skolernes arbejde for at nå bedre resultater og for at gøre tingene bedre. Projektet omfatter både generelle forhold set på tværs af de enkelte skoler og skolespecifikke tilbagemeldinger.

Organisering

En projektgruppe fra EVA har været ansvarlig for tilrettelæggelsen og gennemførelsen inden for rammerne af den projektbeskrivelse som blev aftalt i juni 2006. Projektgruppen har ligeledes haft ansvaret for at udarbejde denne rapport som fremlægger projektets resultater.

Undervejs i forløbet har projektgruppen haft mulighed for at sparre med en følgegruppe. Det gælder både med hensyn til de nærmere temaer i projektet og med hensyn til strukturen i denne rapport. Følgegruppen der er nedsat af Horsens Kommune, omfatter lærerrepræsentanter, re-

præsenterer fra skolernes ledelser og repræsentanter fra den kommunale forvaltning. Følgegruppen består af følgende personer:

- Anne Grethe Fyrstenberg, formand i DLF's kredsbestyrelse
- Benny Obel Thomsen, næstformand i DLF's kredsbestyrelse
- Lone Møller Andresen, skoleinspektør, Gedved Skole
- Per Bentsen, skoleinspektør, Torsted Skole
- Trine Verner Jensen, skoleinspektør, Sønder Vissing Skole
- Birgitte Mikkelsen, pædagogisk-administrativ konsulent, Horsens Kommune
- Anna Marie Illum, skolechef, Horsens Kommune.

EVA's projektgruppe består af evalueringskonsulent Ole Roemer der er projektleder, og evalueringskonsulent Bo Söderberg. Endvidere har tidligere evalueringskonsulent Charlotte Rottbøll, chefsekretær Karen Busk Nielsen og evalueringsmedarbejderne Julia Salado-Rasmussen og Katriene Strange deltaget i projektet. Projektbeskrivelsen kan findes på EVA's hjemmeside (www.eva.dk).

2.2 Projektets metode

Projektet er gennemført som et selvevalueringsprojekt, dvs. at grupper på skolerne har udarbejdet en selvevalueringsrapport hvor de beskriver og reflekterer over deres praksis i arbejdet med at udvikle en evalueringskultur. Projektet er gennemført med udgangspunkt i den model EVA typisk anvender i projekter på grundskoleområdet.

Skolernes selvevalueringsrapporter

Arbejdet med selvevalueringsrapporterne på skolerne har flere formål. Rapporterne skal tilvejebringe dokumentation og information som grundlag for afrapporteringen af projektet. Derudover skal arbejdet med rapporterne i sig selv bidrage til udvikling.

Selvevalueringsgrupperne blev bedt om at beskrive praksis og en række forhold som er relevante i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur. Grupperne blev også bedt om at reflektere over deres erfaringer i denne sammenhæng og komme med forslag til forbedringer. Arbejdet i grupperne gav således deltagerne mulighed for at reflektere over forhold der spænder vidt – fra overvejelser om den konkrete hverdagspraksis i arbejdet med evaluering til overvejelser om generelle og overordnede træk i forbindelse med udviklingen af en evalueringskultur på skolen.

Selvevalueringen på de enkelte skoler blev gennemført i to grupper der bestod hhv. af ledelsen og et udvalg af lærere. Grupperne udarbejdede hver sin selvevalueringsrapport så projektets temaer blev beskrevet både fra et ledelsesperspektiv og fra et lærerperspektiv. EVA anbefalede at

lærergrupperne på de enkelte skoler skulle bestå af fire til seks lærere. Grupperne skulle sammensættes så de forskellige afdelinger og fagblokke var repræsenteret, og så deltagerne kunne bidrage med forskellige erfaringer.

Selvevalueringsrapporterne blev udarbejdet på baggrund af en vejledning fra EVA som både skulle give plads til refleksion og sikre at grupperne nåede hele vejen rundt om de temaer der indgår i projektet. Vejledningen blev fremlagt for lærergrupperne og ledelserne på en række informationsmøder i Horsens i slutningen af august 2006 efter at den var drøftet med projektets følge-gruppe. Vejledningen til selvevalueringen kan findes på EVA's hjemmeside (www.eva.dk).

Besøg på skolerne

Efter at EVA havde modtaget skolernes selvevalueringsrapporter i midten af oktober 2006, gennemførte projektgruppen halvdagsbesøg på samtlige skoler i slutningen af november og begyndelsen af december 2006. Besøgene tog udgangspunkt i selvevalueringsrapporterne og havde til formål at uddybe og supplere rapporternes redegørelser og vurderinger. Under besøgene på de enkelte skoler blev der gennemført tre separate interview, hhv. med de to selvevalueringsgrupper og med en gruppe af lærere der ikke havde deltaget i arbejdet med at skrive selvevalueringsrapporterne.

Overordnet vurderer vi at materialet er dækkende. De omfattende selvevalueringsrapporter er informative og nuancerede, og de veltilrettelagte besøg resulterede i værdifuld information som supplement til og uddybning af selvevalueringsrapporterne.

2.3 Om rapporten

Denne rapport fremlægger projektets resultater. Rapporten indeholder både generelle overvejelser og specifikke tilbagemeldinger til de enkelte skoler der har deltaget i projektet. Inden offentliggørelsen har skolerne haft mulighed for at kommentere de afsnit der handler om deres skole. Det er med til at sikre at beskrivelserne ikke indeholder faktuelle fejl.

Rapportens opbygning

Ud over dette indledende kapitel består rapporten af tre kapitler. Kapitel 3 sætter fokus på hvad det indebærer at opbygge en evalueringskultur. Dermed redegør kapitlet for vores udgangspunkter for tilrettelæggelsen af projektet og udformningen af vejledningen til skolernes selvevalueringer.

Kapitel 4 og 5 beskæftiger sig med skolernes evalueringspraksis i Horsens Kommune. Kapitel 4 omhandler generelle forhold, mens kapitel 5 behandler skolespecifikke forhold. Kapitel 4 belyser således en række forhold på tværs af skolerne, mens kapitel 5 er opdelt i skolespecifikke afsnit.

Endelig er der et appendiks der indeholder forslag til hvordan rapporten og erfaringerne fra selvevalueringprojektet kan indgå i skolernes videre arbejde med at udvikle en evalueringskultur.

Generelle forhold set på tværs

Mange forhold og problemstillinger i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur er fælles for skolerne. Det er ikke overraskende, men det er vigtigt at være opmærksom på at de forskellige forhold ikke har samme vægt og betydning på de enkelte skoler. I en lokal – dvs. i en skolespecifik – sammenhæng fremtræder forholdene og problemstillingerne altså forskelligt.

De fælles forhold diskuteres i kapitel 4 ("Set på tværs") der henvender sig til alle skoler. Kapitlet giver de enkelte skoler mulighed for at spejle sin praksis i det generelle billede. Hvert afsnit afsluttes med en boks med ideer til det videre arbejde; skolerne kan evt. bruge ideerne i boksene som en form for tjekliste. Vi håber at skolerne vil lade sig inspirere af overvejelserne i dette kapitel, og at de ikke nøjes med at diskutere de afsnit i det efterfølgende kapitel der handler specifikt om deres skole.

Erfaringer og muligheder skole for skole

De skolespecifikke afsnit er opbygget på samme måde. Først gives en kort, faktuel beskrivelse af skolen. Det næste afsnit redegør for væsentlige erfaringer i det hidtidige arbejde med at opbygge en evalueringskultur på skolen. Endelig indeholder det sidste afsnit forslag til det fortsatte arbejde med at udvikle skolens evalueringskultur.

Selv om afsnittene er opbygget på samme måde, fremtræder de forskelligt idet de hidtidige erfaringer på skolerne er beskrevet med udgangspunkt i det som selvevalueringegrupperne valgte at prioritere i deres rapporter, og det som de forskellige interviewgrupper oplyste under besøgene på skolerne. Vores analyser og beskrivelser af skolernes erfaring er altså udarbejdet med udgangspunkt i skolernes selvforståelse.

Beskrivelserne af skolerne er ikke opdelt i separate afsnit for ledelsesgruppen og lærergruppen. Vi har i stedet valgt at udarbejde en samlet beskrivelse for hver skole idet der er et betydeligt sammenfald i beskrivelserne på tværs af de forskellige grupper. Vi foregiver ikke at give et dækkende billede af samtlige erfaringer på de enkelte skoler. Men vi har søgt at give et dækkende – og forhåbentlig spændende – billede af de erfaringer som fremstod som særligt betydningsfulde på skolerne i efteråret 2006 i relation til arbejdet med at opbygge en evalueringskultur.

Den samme tankegang ligger bag vores forslag til skolernes fortsatte arbejde. I forslagene har vi taget hensyn til hvor skolerne står nu, og på den baggrund peger vi på nogle nærliggende muligheder. Forslagene er altså formuleret som en række bud på "nærmeste udviklingszone". Mange af forslagene stilles til flere skoler, dvs. at de dukker op i flere af de skolespecifikke afsnit. Det

skyldes at vi er inspireret af de eksempler på god praksis som vi har mødt på skolerne, og som andre skoler vil kunne drage fordel af. Men vi har i alle tilfælde søgt at knytte forslagene til den enkelte skoles hidtidige erfaringer.

3 At opbygge en evalueringskultur

Dette kapitel belyser to overordnede spørgsmål: Hvad er en evalueringskultur, og hvad vil det sige at opbygge en evalueringskultur?

Kapitlet handler således om en række grundlæggende træk ved ideen om en evalueringskultur. Dermed redegør kapitlet også for de overvejelser der har dannet grundlag for tilrettelæggelsen af projektet og for arbejdet med denne rapport.

3.1 Hvad er en evalueringskultur?

Selv om ordet "evalueringskultur" er forholdsvis nyt i en folkeskolesammenhæng, er det hurtigt blevet et hyppigt forekommende ord i debatter og diskussioner i skoleverdenen. Men ordet er ikke helt ukompliceret, og der findes ikke en alment accepteret definition.

I denne rapport opfattes evalueringskultur som en skolekultur der er kendetegnet ved at alle i organisationen tager del i en fælles, systematisk indsats for at udvikle praksis. Det forudsætter at man har en fælles viden og et fælles grundlag for at tale om hvordan man gør tingene, og hvad der fungerer godt, så man kan udvikle sin skole og gøre den endnu bedre.

En evalueringskultur skal altså sikre et systematisk arbejde for at fastholde og udvikle kvaliteten på skolen. Yderligere udfoldet kan man sige at en skole er præget af en evalueringskultur når den er i stand til at give begrundede svar på en række overordnede spørgsmål:

- Gør vi de rigtige ting?
- Gør vi disse ting rigtigt?
- Hvordan ved vi at vi gør tingene rigtigt?
- Hvordan vurderer andre os?
- Hvad er de næste skridt?

For at kunne svare på disse spørgsmål er det nødvendigt at dokumentere og indsamle data. I en evalueringskultur er det således vigtigt at benytte sig af undersøgelsesmetoder og evalueringer til at fremskaffe data der kan bruges som udgangspunkt for tolkninger, vurderinger og beslutninger. Det kræver at man er i stand til at bruge data på en meningsfuld måde – uden at overfortolke dem, men også uden at afvise dem selvom de ikke fortæller hele sandheden.

Evaluering er ikke noget nyt i sig selv. I en vis forstand har lærerne altid evalueret – nærmest pr. automatik, "på rygraden" så at sige, og uden at tale særligt om det. I dag stilles der krav om en højere grad af systematik i evalueringerne for at skaffe et fælles og dokumenteret grundlag for beslutninger så praksis ikke bygger på tilfældige "synsninger" eller "plejer" og gamle vaneforestillinger. På skolerne har man gennem de senere år – også inden ordet "evalueringskultur" for alvor kom i omløb – påbegyndt arbejdet med at opbygge dette mere systematiske evalueringsarbejde.

Evaluering er mange ting

Hvis ordet "evalueringskultur" ikke er helt ukompliceret, gælder det samme faktisk også for "evaluering". Ordet bruges ganske vist ofte i skoleverdenen, men det bruges med mange forskellige betydninger og med ret forskellige associationer og værdiladninger. Nogle gange bruges det synonymt med eksamen og prøver eller med karaktergivning, andre gange bruges det om test eller om spørgeskemaer til elever eller forældre, og atter andre gange bruges det i forbindelse med strukturerede elev- eller teamsamtaler.

Det er tydeligt at evaluering har mange betydninger og kan antage mange former. Det understreger at det er vigtigt at skelne mellem forskellige former for evaluering og diskutere hvad de forskellige former hver især kan bruges til.

Hvornår bliver evaluering til kultur?

Det er samtidig tydeligt at en evalueringskultur handler om mere end evaluering. Det handler også om kultur, dvs. om noget som ikke kun vedrører den enkelte ansatte isoleret set. Kulturen vedrører skolen som helhed, og den præger hele organisationen. Kulturen tegner så at sige det professionelle fællesskab på skolen og kommer til udtryk i de holdninger, fremgangsmåder, samarbejdsrelationer og rutiner der præger skolens dagligdag.

I forbindelse med evalueringer spiller kulturen en central rolle. Det er nemlig ikke nok at have en masse data og dokumentation. Data og dokumentation skal også bruges til noget og danne grundlag for fælles refleksion og pædagogisk prioritering. Det forudsætter at man har en reflek-siv kultur på skolen, dvs. en kultur hvor man for at kunne handle i fællesskab lægger vægt på at

- sætte ord på hvad man gør
- afprøve nye arbejdsformer
- dele viden
- debattere
- være åben – også om det der ikke lykkes.

Evalueringerne og kulturen er vigtige hver for sig, men først når de to elementer spiller sammen, og når de understøtter hinanden, får de for alvor betydning. Sammenhængen kan beskrives på denne måde: Man kan ikke have en refleksiv kultur uden evaluering, men en refleksiv kultur er samtidig en afgørende forudsætning for at evalueringer giver mening og fører til resultater.

Det handler altså om at få de to elementer til at spille sammen og styrke hinanden gensidigt. Overordnet kan man sige at evalueringer er procesredskaber som skal bruges til at fastholde, ændre eller udvikle praksis i en given skolekultur. Evalueringer er ikke løsninger, men et redskab til at finde løsninger. Evalueringer kan derfor aldrig være et mål i sig selv. De kan heller ikke ses isoleret – de må nødvendigvis udvikles og ses i sammenhæng med den kultur de indgår i.

3.2 Hvad vil det sige at opbygge en evalueringskultur?

Opbygningen af en evalueringskultur skal opfattes som en proces, dvs. som noget der sker gradvist, og som udvikles løbende. En evalueringskultur skal understøttes, og de koncepter og redskaber man benytter sig af, skal udvikles og udbygges i takt med nye behov og prioriteringer.

Det er vigtigt at tage udgangspunkt i skolens nuværende praksis. Det gælder ikke mindst fordi lærerne allerede evaluerer – enten som de altid har gjort hver for sig i deres løbende praksis eller mere formaliseret i teamet eller sammen med testlærere og AKT-lærere omkring testresultater og elever med særlige behov. Et nødvendigt udgangspunkt og første skridt på vejen i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur er derfor at gøre status over forskellige, udvalgte områder af praksis på skolen. Det giver et overblik over hvad man gør på de pågældende områder, og hvad man allerede har erfaringer med, og det kan danne grundlag for prioriteringerne i det videre arbejde.

Et fælles sprog

Statusarbejdet kan desuden være et vigtigt bidrag til arbejdet med at opbygge et fælles sprog. Det viser sig ofte at lærere synes det er svært at beskrive praksis på deres skole fordi de mangler et fælles sprog. Det er blevet bekræftet i dette projekt, fx i de forskellige gruppers kommentarer til deres arbejde med selvevalueringerne.

Det er en grundlæggende erfaring at et fælles sprog på en skole er en nødvendig forudsætning for at udvikle en evalueringskultur. For at tale sammen og dele viden på en hensigtsmæssig måde i organisationen må man nemlig have et fælles sprog så man bliver i stand til at diskutere praksis på skolen. Det er en forudsætning for at lærernes viden fra og om praksis bliver til en viden som kan videregives og udnyttes i fællesskab og ikke forbliver en tavs viden hos den enkelte lærer.

En evalueringskultur handler om meget mere end evaluering

Erfaringerne viser at det ikke er muligt at opbygge en evalueringskultur blot ved at introducere en række evalueringsværktøjer og iværksætte en række evalueringer. Man må også arbejde med at udvikle og styrke andre sider af den kultur evalueringerne skal indgå i. Det gør man fx ved at

- sikre at skolen har et værdigrundlag der er styrende for aktiviteterne
- give rum for diskussion og udvikle videndelingen og samarbejdet mellem lærerne i forskellige typer af team og fora
- styrke kendskabet til en kvalitetsmodel, fx SMTTE (Sammenhæng, Mål, Tegn, Tiltag, Evaluering) eller Kvalitetsstjernen, for at fastholde de grundlæggende ideer og tankegangen bag et systematisk kvalitetsarbejde
- udvikle arbejdet med styringsredskaber, herunder især arbejdet med årsplaner og arbejdet med målfastsættelse
- sikre en strategisk kompetenceudvikling
- styrke den pædagogiske ledelse på skolerne.

En evalueringskultur handler altså om mange andre ting end evaluering og evalueringsredskaber. Det betyder at opbygningen af en evalueringskultur implicerer indsats på en lang række forskellige områder på skolen. Men det betyder ikke at det er hensigtsmæssigt at sætte mest muligt i gang på én gang. Det gælder også i forhold til de ideer og forslag som fremlægges i denne rapport.

Erfaringerne viser tværtimod at det er en god idé at koncentrere og systematisere indsatsen om et par eller relativt få områder og så gå i dybden med dem, dvs. at fokusere indsatsen. Det er nødvendigt for at vide hvilke data man efterfølgende skal indsamle så man kan vurdere indsatsen. Når man fokuserer indsatsen viser det sig i øvrigt ofte at man samtidig får flere andre områder med i købet.

4 Set på tværs

Dette kapitel handler om forskellige forhold i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur generelt set. Mange forhold og problemstillinger i opbygningen af en evalueringskultur er jo fælles for skolerne. Kapitlet ser derfor på arbejdet med at opbygge en evalueringskultur på tværs af skolerne, og det sammenfatter vores indtryk af de generelle erfaringer i skolevæsenet i Horsens Kommune.

Hvert afsnit afsluttes med en boks med ideer til det videre arbejde inden for de enkelte områder. Dermed skal kapitlet give skolerne mulighed for at spejle deres egne erfaringer i det generelle billede og bruge ideerne i boksene som en form for tjekliste når de prioriterer og planlægger deres videre arbejde – fx på baggrund af de skolespecifikke forslag i kapitel 5.

4.1 Overordnede kvalitetsredskaber

Erfaringerne viser at en overordnet kvalitetsmodel som fx SMTTE-modellen eller KIF-stjernen kan være et vigtigt redskab i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur på en skole. Det gælder på flere måder og på flere planer, og det gælder uanset hvilken af modellerne man vælger at arbejde med.

En kvalitetsmodel kan først og fremmest være med til at fastholde de grundlæggende ideer og tankegangen bag et systematisk kvalitetsarbejde og fungere som en fælles ramme for aktiviteterne i skolens kvalitetsarbejde. På den måde kan modellen være med til at skabe sammenhæng i arbejdet. En kvalitetsmodel kan samtidig være et redskab og en vigtig hjælp i arbejdet med at udvikle et fælles sprog på skolen. I den sammenhæng er det påfaldende at de nævnte modeller ofte omtales som evalueringsmodeller, fx i mange af selvevalueringsrapporterne. Evaluering indgår ganske vist som et vigtigt led i dem, men måske skulle man overveje om det i stedet ville være mere dækkende at omtale dem som kvalitetsmodeller for at understrege at de jo ikke handler om evaluering som et mål i sig selv, men om evaluering som et redskab til at udvikle skolen.

På det konkrete plan kan en kvalitetsmodel være et værktøj man bruger til håndtering af bestemte opgaver. Det kan fx være i forbindelse med tilrettelæggelsen af skolens biblioteksfunktion eller proceduren for visitering til specialpædagogiske indsatser hvor det konkrete område planlægges ved hjælp af de begreber og den fremgangsmåde modellen anviser.

I selvevalueringsrapporterne er der mange gode eksempler på brug af kvalitetsmodellerne. Samtidig fremgår det tydeligt at skolerne i Horsens Kommune har ret forskellige erfaringer med kvalitetsmodellerne. I selvevalueringsrapporterne fra 12 skoler nævner lærerne at et overordnet kvalitetsredskab har været drøftet eller anvendt i bestemte sammenhænge. Det betyder dog ikke at der er tale om en systematisk anvendelse hvilket kun synes at være tilfældet på seks skoler. I selvevalueringsrapporterne fra lærerne på otte skoler (dvs. to femtedele af skolerne) er overordnede kvalitetsredskaber slet ikke omtalt. Man må derfor gå ud fra at kvalitetsmodeller ikke er introduceret på disse skoler på en sådan måde at de kan siges at være en del af praksis.

SMTTE er den mest udbredte kvalitetsmodel på skolerne, men enkelte skoler nævner at de anvender den beslægtede kvalitetsstjerne (KIF-stjernen) i nogle sammenhænge. SMTTE anvendes således i en eller anden form på ni skoler, mens KIF-stjernen omtales på tre skoler.

SMTTE bruges lidt forskelligt på de skoler der har erfaringer med modellen i praksis. Den bruges både i forbindelse med evaluering af årsplaner og beskrivelse af lærernes teamsamarbejde. Enkelte steder bruges modellen i forbindelse med udarbejdelse af elevhandleplaner hvor den typisk er indarbejdet i den skabelon handleplanerne udarbejdes i. Der er også eksempler på at modellen anvendes på mere specifikke områder, fx i forbindelse med udveksling af erfaringer om og beskrivelser af elever der har brug for ekstra støtte, eller som skal henvises til resourcecentret.

På nogle skoler anvendes modellen i flere forskellige sammenhænge, og den udbredes gradvist fra område til område. På fire skoler fungerer modellen som et overordnet, fælles redskab. Lærerne på en af disse skoler fortæller at arbejdet med SMTTE er en uformel norm som gennemsyner alt evalueringsarbejde på skolen. På flere skoler giver lærerne udtryk for at de gerne ser at SMTTE-modellen fastholdes og udbredes. I den forbindelse fremhæver lærerne især at modellen er et godt redskab fordi den sætter fokus på arbejdet med at fastsætte mål.

Meget tyder altså på at modellen "smitter" når den har nået en vis udbredelse. På nogle skoler synes anvendelsen af modellen dog at være knyttet til så afgrænsede og specielle funktioner på skolen at anvendelsen ikke automatisk breder sig til andre områder. Når modellen anvendes i forbindelse med teamsamarbejdet eller arbejdet med årsplanerne, synes udbredelsen til andre områder umiddelbart mere oplagt idet teamsamarbejdet og arbejdet med årsplanerne er afgrænsede områder der dog samtidig involverer alle eller næsten alle lærere.

Generelt viser erfaringerne at det tager tid for en kvalitetsmodel at bundfælde sig og blive til et bredt integreret element i praksis på skolen. Selv om modellerne umiddelbart kan virke lettilgængelige, kan man ikke regne med at de er fuldt implementeret blot fordi de har været på dagsordenen på en pædagogisk weekend. Det kræver tålmodighed og tid at implementere et overordnet kvalitetsværktøj. Modellen skal udfoldes, konkretiseres og tilpasses den konkrete skole og de områder hvor den specifikt skal bruges – og brugen af kvalitetsværktøjet skal naturligvis også evalueres og videreudvikles løbende.

Erfaringerne viser at der er behov for et større fokus på selve implementeringsprocessen og flere overvejelser om hvad det kræver at forankre en kvalitetsmodel på skolen. Det er påfaldende at overordnede kvalitetsmodeller sjældent omtales i sammenhæng med skolens værdigrundlag. Det systematiske kvalitetsarbejde og udviklingen af en evalueringskultur er sjældent fremhævet som en eksplicit værdi på skolerne. Det synes således kun at være tilfældet på enkelte skoler.

Ideer til arbejdet med overordnede kvalitetsredskaber

- Tænk skolens model for kvalitetsarbejde ind i skolens værdigrundlag så det systematiske kvalitetsarbejde indgår tydeligere i jeres arbejde.
- Brug modellen aktivt og på flere måder – som et "overblikksredskab" for at skabe sammenhæng i de forskellige aktiviteter inden for kvalitetsarbejdet, som et "dialogredskab" i udviklingen af et fælles sprog og som et "procedureredskab", dvs. redskab til håndtering af bestemte områder og funktioner.
- Vælg som udgangspunkt én model. Det er vigtigt af hensyn til arbejdet med at udvikle et fælles sprog.
- Indfør modellen gradvist. Udvalg fx bestemte og tydeligt afgrænsede områder hvor den skal implementeres først.
- Vær omhyggelig med at "oversætte" modellen – dvs. konkretisere og udfolde den – så den bliver tilpasset de områder hvor den skal anvendes. Det gælder om ikke at lade sig narre af at modellerne umiddelbart virker så enkle og ligetil.

Fortsættes på næste side ...

... *Ideer til arbejdet med overordnede kvalitetsredskaber - fortsat*

- Husk på at modellerne fungerer som hjælpemidler og redskaber, ikke som forskrifter. Ingen anvendelse af modellerne er mere korrekt end andre.
- Igangsæt arbejdet med kvalitetsmodellen ved hjælp af særlige arbejdsgrupper – og gerne som en kæde af forsøg hvor resultater løbende evalueres og præsenteres for hele afdelingen eller skolen.
- Lav en samlet plan for hvordan modellen skal tages i anvendelse og udbredes på skolen, og overvej i denne sammenhæng hvad der skal til for at opnå en bred forankring af modellen.

4.2 Særlige indsatsområder

På de fleste skoler arbejder man med særlige indsatsområder der typisk fastlægges for et år ad gangen. Indsatsområderne er enten fastlagt på kommunalt niveau som områder der er fælles for alle skoler, eller på skoleniveau hvor områderne afspejler lokale prioriteringer.

De kommunale indsatsområder er forholdsvis brede, og de kan rumme mange muligheder. Det kræver ofte at skolerne oversætter de kommunale indsatsområder til den lokale kontekst, og at de vælger en vinkel at arbejde ud fra. Det kan derfor være svært at skelne skarpt mellem skolerne egne indsatsområder på den ene side og kommunale indsatsområder på den anden.

På 13 skoler, dvs. på omkring tre femtedele af skolerne, nævner ledelsen i selvevalueringsrapporten at skolen har egne indsatsområder som supplement til de kommunale indsatsområder. På syv skoler er det udelukkende de kommunale indsatsområder der beskrives i skoleledernes selvevalueringsrapporter. Her er det altså de kommunale indsatsområder der danner grundlag for skolens fokus og beskriver det skolen arbejder særligt med. Undertiden har skolerne særlige tilgange til de kommunale indsatsområder. Fx arbejder en skole med et internationalt samarbejdsprojekt om evalueringsformer og arbejdsformer. Skolen har på den måde en særlig indsats knyttet til det kommunale indsatsområde om evaluering. På en anden skole har man opstillet omkring 50 forskellige indsatsområder som først og fremmest skal ses som et katalog der kan bruges som redskab til at udvælge og prioritere blandt områderne.

Blandt de kommunale og skolespecifikke indsatsområder som skolelederne nævner i selvevalueringsrapporterne, er evaluering, evalueringskultur og elevplaner – måske ikke overraskende – de hyppigst forekommende. De tre områder nævnes af ledelsen på syv skoler. Det hænger sammen

med at det kommunale indsatsområde, evaluering, fremhæves, og at der arbejdes med at implementere de obligatoriske elevplaner.

Læsning og læseudvikling er et andet indsatsområde der får stor opmærksomhed, det nævnes i selvevalueringsrapporterne fra fem skoler. Det hænger givetvis sammen med det generelle fokus på arbejdet med læsefærdigheder i folkeskolen. Også AKT og rummelighed fylder meget – de nævnes eksplicit som særlige indsatsområder i fem skolers selvevalueringsrapporter, mens psykisk arbejdsmiljø eller undervisningsmiljø fremhæves på fire skoler. Desuden er udvikling af intranet, forældresamarbejde, omgangstone og opførsel, udvikling af naturfag og indførelse af selvstyrende team eksempler på indsatsområder som nævnes i ledelsens selvevalueringsrapporter.

At de forskellige indsatsområder kun nævnes i selvevalueringsrapporterne på nogle skoler, er naturligvis ikke ensbetydende med at der ikke arbejdes med disse områder på de øvrige skoler. Det er snarere et udtryk for skolernes forskellige tilgange til indsatsområderne. Nogle skoler har mange indsatsområder, mens andre har få. Nogle skoler vælger at sætte fokus på de kommunale indsatsområder ved eksplicit at inddrage dem som en del af skolens egne indsatsområder.

Erfaringerne viser at særlige indsatsområder kan være et nyttigt redskab til at sikre pædagogisk og organisatorisk udvikling på skolerne ved at koncentrere og fastholde fokus på udvalgte områder. Men udbyttet er ikke lige stort alle steder. Det er værd at bemærke at selvevalueringsrapporterne indeholder eksempler på at lærernes og ledelsens beskrivelser af indsatsområderne er ret forskellige. Det kan tyde på at et område ikke nødvendigvis præger skolens hverdag i særlig grad selv om det er fastlagt som indsatsområde på et givent niveau, fx i et udvalg for pædagogisk udvikling eller i kommunen.

Beskrivelserne af indsatsområderne i rapporterne er kendetegnet ved at fortælle om indhold og om at "noget skal styrkes". Det fremgår imidlertid ikke altid hvordan man arbejder med indsatsområderne, og der er sjældent klare succeskriterier eller tydelige spredningsstrategier der kan sikre at det ikke kun bliver til projekter for ildsjæle. Erfaringerne viser at det vanskelige ikke er at sætte skibe i søen – det vanskelige er at få dem i havn. Det er derfor vigtigt at sikre at der bliver fulgt op på indsatsområderne. Som regel er det mere hensigtsmæssigt at arbejde i dybden med relativt få områder frem for at sætte mange ting i gang som risikerer at føre til en frustrerende oplevelse af at "der ikke rigtig bliver fulgt op på tingene".

Ideer til arbejdet med særlige indsatsområder

- Sørg for at der findes en samlet oversigt over skoleårets indsatsområder som alle på skolen kender til.
- Beskriv de enkelte indsatsområder i oversigten på en sådan måde at formål, udviklingsmål og succeskriterier for hvert område fremstår tydelige og præcise.
- Fremlæg overvejelser der viser hvordan de forskellige indsatsområder hænger sammen, og hvordan de kan spille sammen, gerne i et flerårigt perspektiv.
- Opstil detailplaner for de enkelte områder der præciserer hvem indsatsområdet berører (hele skolen, en afdeling eller mere specielle funktioner?), og hvordan der skal arbejdes med området, gerne med indlagte milepæle.
- Overvej hvilke forudsætninger der skal være til stede, og hvilke understøttende aktiviteter der er nødvendige for at de enkelte indsatsområder bliver succesfulde.
- Udarbejd på forhånd en plan for hvem der skal medvirke i en evaluering af indsatsområdet, og hvordan og hvornår det skal ske, og fremlæg en plan for hvordan resultaterne skal fastholdes og formidles på skolen.
- På kommunalt niveau kan man overveje om et indsatsområde skal gælde for alle skoler, eller om nogle af de kommunalt fastlagte områder kun skal gælde for enkelte skoler. Det er naturligvis vigtigt at forholdene på alle skoler er i overensstemmelse med grundlæggende politiske prioriteringer, og at skolerne ser sig selv som dele af et fælles skolevæsen. Men inden for en fælles ramme med obligatoriske områder kan man overveje at tydeliggøre spillerummet mellem det fælleskommunale og den konkrete udfoldelse på skoleniveau. Man kan evt. give skolerne mulighed for at vælge mellem nogle af områderne så de fremstår som en slags "forsøgsskoler" på bestemte områder hvor de efterfølgende er forpligtet til at afrapportere og videndele med de andre skoler.

4.3 Evalueringsformer og evalueringsredskaber

På skoler taler man meget sammen, og der holdes mange møder – det gælder også skolerne i Horsens Kommune. Det er naturligvis godt at tale sammen. Men man kan diskutere om udbyttet

af møderne altid bliver så stort som det kunne være, og man kan spørge om diskussionerne er tilstrækkeligt afgrænsede og målrettede. Systematisk dataindsamling kan være med til at sikre at møderne og diskussionerne får disse kvaliteter.

Sammenhængen går i øvrigt begge veje. På den ene side kræver diskussioner og refleksioner et systematisk datagrundlag. På den anden side har dataindsamling og dokumentation ikke værdi i sig selv – medmindre data netop bruges som udgangspunkt for refleksion og beslutninger. Pointen er altså ikke at man skal tale mindre sammen. Pointen er derimod at man kan bruge evaluering til at skabe et bedre grundlag for at tale sammen og dermed sikre en mere meningsfuld dialog mellem de involverede parter.

I selvevalueringsrapporterne giver lærerne ofte udtryk for at evaluering bestemt ikke er noget nyt da lærere altid har evalueret. Det er utvivlsomt rigtigt. Tanken bag en evalueringskultur er da heller ikke at der nødvendigvis skal evalueres mere, men først og fremmest at den nuværende evalueringspraksis skal tydeliggøres og systematiseres, og at den i højere grad skal gøres til en fælles praksis på skolen. I den sammenhæng er det et godt udgangspunkt at skolerne allerede har mange erfaringer med evaluering.

Under besøgene på skolerne påpegede både lærere og ledelsesrepræsentanter at opbygningen af en evalueringskultur risikerer at føre til en unødigt formalisering af dagligdagen på skolen. Det er naturligvis vigtigt at undgå en sådan udvikling. Men man skal samtidig være opmærksom på at en vis grad af formalisering faktisk er en vigtig pointe i denne sammenhæng. Man kan ganske vist få mange informationer ved at "lytte efter i krogene" eller "lægge øret til vandrørene". Men sådanne informationer er ikke underbyggede, og de er svære at bruge. Man kan nemlig først tale om tingene når de bliver "bragt ind i et evalueringsrum", som det blev udtrykt under et interview på en af skolerne.

En samtale om og fælles refleksion over praksis på skolen mellem de involverede parter forudsætter således at man har fastsat nogle rammer for samtalen og afgrænset hvilke forhold og hvilke typer af information der er til diskussion, dvs. at man har opbygget et "evalueringsrum". Det gælder i forholdet mellem elever (og forældre) på den ene side og lærere og ledelse på den anden side. Og det gælder naturligvis også i forholdet lærerne imellem og mellem ledelsen og den enkelte lærer eller gruppe af lærere.

I dag synes evaluering på de fleste skoler i Horsens Kommune især at handle om elevernes udbytte, dvs. om hvad de lærer – og i den forbindelse især om test. Der er også et stort fokus på hvordan de enkelte elever trives. Til gengæld er der ikke lige så meget evalueringsfokus på det skolen og lærerne gør. Det er ligeledes kendetegnende for langt de fleste skoler at de ikke har fælles

principper eller et fælles sprog om evaluering, i hvert fald når man ser bort fra praksis for test og forældresamtaler.

Forskellige evalueringsformer

Som et første skridt i arbejdet med at videreudvikle evalueringskulturen på en skole er det nødvendigt at opbygge et fælles sprog. I den sammenhæng er det hensigtsmæssigt at skelne mellem forskellige former for intern evaluering, jf. figur 1.

Figur 1

Forskellige former for intern evaluering

	Genstand	Mål i fokus	Formål	Typiske deltagere
Løbende evaluering af udbytte	Elevens udbytte: Hvad har eleven lært?	Mål for elevens læring	At få viden som kan styrke elevens læring	Elev og lærer
Undervisnings-evaluering	Undervisningens gennemførelse: Hvordan har de benyttede læremidler og arbejdsformer virket?	Lærerens mål for undervisningen	At få viden som kan forbedre metoderne i undervisningen	Elever, evt. andre lærere eller ledelsen
Skoleevaluering	Skolens samlede indsats og rammerne for undervisningen. Hvordan fungerer fx teamstrukturen, forældresamarbejdet eller kompetenceudviklingen?	Skolens udviklingsmål	At få viden som kan udvikle rammerne for undervisningen	Elever, forældre, lærere, ledelse og forvaltning – afhængig af hvad evalueringen handler om

Evalueringsformerne har det fællestræk at de fokuserer på en bestemt genstand og bestemte mål. Begge dele er nødvendige. Uden en klart afgrænset genstand ved man ikke hvad man skal skaffe sig viden om, og uden bestemte mål ved man ikke hvordan man skal vurdere den indhentede viden, dvs. hvilke mål den skal holdes op imod. Men det er samtidig her de forskellige evalueringsformer adskiller sig fra hinanden idet de fokuserer på forskellige genstande og forskellige mål – eftersom de forskellige former for evaluering har forskellige formål. Det bliver først meningsfuldt at overveje hvem der skal deltage, hvilke værktøjer man vil benytte sig af, og hvilke metoder der passer til det konkrete formål, når genstanden og de tilknyttede mål er fastlagt. Det fremgår af selvevalueringsrapporterne at det er svært at skelne mellem de forskellige evalueringsformer – især er mange tilbøjelige til at opfatte undervisningsevaluering og løbende evaluering

ring af udbytte som to sider af samme sag. Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på at der er tale om to forskellige former for evaluering som bør holdes adskilt. Hvis man blander dem sammen, risikerer man nemlig at man ikke fuldt ud opfylder de formål der knytter sig til de forskellige evalueringsformer.

Evalueringsredskaber

Evaluering er et redskab til at udvikle praksis. Men det er et redskab som bygger på andre redskaber. Når man evaluerer, benytter man sig således typisk af bestemte værktøjer eller fremgangsmåder.

Det fremgår af selvevalueringsrapporterne at skolerne har erfaringer med en bred vifte af værktøjer i forhold til især den løbende evaluering af elevernes udbytte. Det fremgår samtidig at evalueringspraksissen er forholdsvis usystematisk, dvs. at der er få fælles principper på de enkelte skoler når vi ser bort fra gennemførelsen af test. Når lærerne beskriver praksis i de små klasser, nævnes portfolio og logbog hyppigt, mens prøver især nævnes når lærerne beskriver praksis i de store klasser. Endelig nævnes mere eller mindre formaliserede elevsamtaler som gennemføres på alle klassetrin. Uanset klassetrin er det påfaldende at lærerne typisk beskriver brugen af de enkelte redskaber hver for sig og ikke som en del af en større evalueringspraksis – der også omfatter evaluering af evalueringsredskaberne.

Det er tydeligt at man er nået længst med at udvikle en fælles praksis i de små klasser, og at portfolio her har vist sig at være et effektivt instrument i arbejdet med at udvikle den løbende evaluering. Det gælder både i forhold til indholdet af elevsamtalerne og i forhold til teamsamarbejdet. Anvendelsen af bestemte redskaber inden for de to andre evalueringsformer – dvs. inden for undervisnings- og skoleevaluering – synes mindre formaliseret, men nogle selvevalueringsrapporter omtaler fx spørgeskemaer.

Generelt har man ikke i tilstrækkelig grad klædt lærerne på til at arbejde med de forskellige redskaber som en del af en fælles praksis. Ganske vist har ledelsen eller en pædagogisk arbejdsgruppe i mange tilfælde præsenteret forskellige evalueringsværktøjer for lærerne. Der er måske også blevet holdt kurser i nogle metoder, men de har sjældent handlet om arbejdet med evaluering som en fælles praksis på skolen, og der er sjældent blevet fulgt op på hvordan og i hvilket omfang redskaberne implementeres i praksis. I den sammenhæng er det bemærkelsesværdigt hvor ofte lærerne fortæller at de egentlig ikke ved meget om hvordan deres kolleger arbejder med evaluering. Det skal også nævnes at kun et par skoler har en funktionslærer der arbejder med evaluering som overordnet begreb, dvs. som noget der ikke kun handler om test, og at det kun er enkelte skoler der har gjort eller er i gang med at gøre status over skolens evalueringspraksis og over hvilke redskaber der benyttes, og hvad de benyttes til.

Ideer til arbejdet med forskellige evalueringsformer

- Arbejd med at udvikle en fælles evalueringsterminologi hvor der skelnes mellem forskellige former for evaluering. Det vil både bidrage til at udvikle et fælles sprog på skolen og til at fastholde at evaluering er mange ting.
- Opstil en samlet oversigt over skolens evalueringspraksis:
 - Hvilke områder bliver faktisk evalueret?
 - Hvilke sammenhænge indgår de pågældende områder i?
 - Hvilke tiltag er kerneaktiviteter inden for de pågældende områder?
 - Hvilke mål er i fokus på de pågældende områder?
 - Hvilke tegn bruger man som indikatorer på målopfyldelse?
 - Hvilke evalueringværktøjer/-metoder bruger man på de pågældende områder?
 - Hvem deltager i evalueringerne, og hvem er med til at fortolke resultaterne?
 - Hvor ofte gennemføres evaluering inden for områderne?

Oversigten er et godt redskab til at få overblik over de forskellige aktiviteter og til at vurdere dem. Den kan samtidig fungere som et grundlag for at overveje om der er "huller" i den nuværende praksis, eller om der omvendt er nogle aktiviteter der kan afvikles. Endelig kan oversigten give anledning til at overveje arbejdsdelingen på skolen. Alle er forpligtet til at tage del i og bidrage til evalueringer, men alle skal ikke nødvendigvis deltage lige meget hele tiden på alle områder.

- Fastlæg en flerårig arbejdsplan for en fortsat udvikling af evalueringspraksis, og nedsæt en eller flere arbejdsgrupper der kan arbejde med forskellige typer af evalueringværktøjer, herunder gennemføre forsøg og sørge for at arbejdet med resultaterne af de forskellige elementer i planen bliver evalueret og bredt formidlet på skolen.
- Overvej hvad der skal til for at implementeringen af planen bliver en succes.

4.4 Arbejdet med årsplaner

Erfaringerne viser at årsplanerne spiller en vigtig rolle i forhold til det som undervisning grundlæggende handler om, nemlig om at gennemføre en række undervisningsforløb efter en overordnet plan og på baggrund af en række emner og temaer som gør at eleverne opnår basale fag-

lige kundskaber og færdigheder, og som samtidig udvikler dem socialt så de kan indgå i fællesskaber i og uden for skolen.

En årsplan er først og fremmest et planlægnings- og styringsredskab for den enkelte lærer eller det enkelte lærerteam på skolen der fastlægger kort- og langsigtede mål, og som bygger på en række mål, typisk fra Undervisningsministeriets faghæfter og rækken af slut- og trinmål. Men årsplaner er også samarbejdsredskaber i forhold til planlægning – enten for lærerteam eller for team af kolleger der underviser i samme fag. I forhold til ledelsen bruges årsplaner som dokumentation eller som en del af grundlaget for lærerteamets samtale med ledelsen om arbejdet omkring en klasse, og de kan også inddrages i de individuelle MUS-samtaler. Endelig er årsplaner også et redskab til videndeling, fx i forhold til forældrene eller som inspiration for andre lærere eller lærerteam og deres undervisningsplanlægning.

Fælleskoncept for årsplanerne

I selvevalueringsrapporterne er der mange gode eksempler på brug af årsplaner. Men det er også tydeligt at skolerne i Horsens Kommune har forskellige erfaringer med årsplaner. I selvevalueringsrapporterne fra fem skoler, dvs. en fjerdedel af skolerne, nævner lærerne at skolen har en fælles model eller en række minimumskrav til årsplanernes form og indhold. Ifølge selvevalueringsrapporter fra ni skoler, dvs. knap halvdelen af skolerne, har skolen ingen fælles model for udarbejdelse af årsplaner. På disse skoler er det op til den enkelte lærer og det enkelte lærerteam at fastsætte form og indhold for årsplanerne. Endelig nævnes det i selvevalueringsrapporterne fra seks skoler at man har inspirationsskabeloner for årsplanerne som lærerne kan vælge at benytte sig af. Erfaringerne fra projektet viser at årsplaner anvendes som et væsentligt planlægnings- og styringsredskab på flere af skolerne. Men de viser altså også at arbejdet med årsplaner kun indgår som del af en fælles praksis på temmelig få skoler.

På flere skoler skelner man mellem "sociale" årsplaner der er klasseteamets årsplaner, og som typisk handler om sociale mål og fælles og tværgående emner i løbet af året, og "faglige" årsplaner der i højere grad er den enkelte lærers værk, og som vedrører undervisningen i de enkelte fag. Det fremgår tydeligt at det er væsentligt mere almindeligt at arbejde med fælles principper for de sociale årsplaner end for de faglige. Samtidig er der kun få skoler der nævner at overvejelser om elementer fra den enkelte skoles værdigrundlag eller særlige indsatsområder skal indgå i årsplanen. Det er heller ikke almindeligt at sammenhængen mellem faglige og sociale årsplaner er tydeliggjort.

På skoler hvor man arbejder ud fra et fælleskoncept for årsplanerne, er der oftest særlige krav til årsplanens indhold, mens der mere sjældent er særlige formkrav. Koncepterne indebærer som regel at årsplanerne skal indeholde overvejelser om mål, emner og arbejdsformer mv. – men det er kun enkelte skoler der stiller krav om at evaluering skal indgå i årsplanerne.

Som en friere ramme for arbejdet med årsplaner lægger nogle skoler enten et inspirationspapir eller inspirationsskabeloner frem. Nogle inspirationspapirer lægger op til at årsplanerne skal indeholde overvejelser om "hvorfor" og "hvordan" så der medtænkes nogle didaktiske overvejelser og pædagogiske refleksioner over undervisningen i relation til de faglige mål.

Langt de fleste årsplaner henviser til Fælles Mål, men det er forskelligt hvor detaljeret fx trinmålene er indarbejdet i årsplanen. Det fremhæves dog som en styrke at årsplanerne indeholder disse trinmåls- overvejelser fordi det forhold at de tydeliggøres i årsplanen, i sig selv bidrager til at sikre at de faktisk bliver nået. Generelt set er mange årsplaner gået fra at være en form for aktivitets- oversigter til at være mere gennemtænkte beskrivelser af hvad der skal laves og målene med det. Flere lærere beskriver at arbejdet med mål i sig selv har styrket deres professionalisme. Det har fx inspireret dem til en mere aktiv brug af Fælles Mål. Nogle lærere oplever at det stigende krav om skriftlighed i alle processer kommer udefra som et krav om dokumentation, og at det påvirker årsplanerne.

Samarbejdet omkring årsplaner

Planlægningsarbejdet omkring årsplanerne kan styrkes på flere måder. Man kan fx udvide inspirationsskabelonerne til også at angive en ramme for årsplanernes omfang og struktur. Det ville skabe en større ensartethed som kan give et overblik og øge sammenligneligheden på skolen. Samtidig kan man overveje at "vende" årsplanen – så opstillingen bliver mere vandret end lodret. På den vandrette akse angives fx mål, arbejdsformer og evaluering, mens den lodrette akse angiver forskellige emner og undervisningsforløb, jf. fig. 2. Disse målstyrede årsplaner vil samtidig være lettere at slutevaluere når skoleåret er omme.

Figur 2

Rammemodell for "vandret" årsplan

	Mål	Arbejdsformer	Evaluering	Sammenhæng med andre aktiviteter og anden undervisning
Emne/forløb 1				
Emne/forløb 2				
Emne/forløb 3				

Materialet viser at årsplanerne allerede i et vist omfang indgår som et samarbejds- og dialogredskab, fx i forhold til forældrene og internt på skolen. Mange lærere udarbejder dog de faglige årsplaner alene eller sammen med en fagkollega, typisk en "årgangskollega". De faglige årspla-

ner opfattes altså i højere grad som lærerens egne og som et arbejdsredskab primært for den enkelte lærer.

Når der stilles krav om udarbejdelse af årsplaner, er der normalt også krav om at de afleveres til skolens ledelse. Ledelsen giver typisk feedback på årsplanerne i forbindelse med teamsamtaler om klassen og undertiden også i forbindelse med MUS-samtalen. På en del skoler giver ledelsen imidlertid ikke feedback på de udarbejdede årsplaner, og på nogle skoler skal de heller ikke afleveres til ledelsen.

På de skoler hvor årsplanerne skal afleveres til ledelsen, omtales de som værdifulde både som dokumentation og som udgangspunkt for teamsamtaler. Der er dog næppe tvivl om at samarbejdet omkring årsplanerne kan styrkes ved at lærerne får en mere systematisk feedback på deres årsplaner, både fra kolleger og fra ledelsen. Det vil understrege årsplanernes funktion og nytte så planerne ikke bare bliver et styringsredskab, men så de i lige så høj grad bliver et udviklingsredskab for den enkelte lærer.

Endelig viser erfaringerne fra projektet at årsplanerne – i hvert fald i et vist omfang – også kan bruges i skolens videndeling. Skolens intranet bruges typisk som "bibliotek" for inspiration til arbejdet med de årsplaner som forældre typisk har adgang til via forældreintra, eller som de bliver præsenteret for på forældremøder.

Samlet viser erfaringerne at skolerne har påbegyndt arbejdet med årsplaner, men i forskelligt omfang og på forskellige måder. På de skoler hvor man har fundet et fælleskoncept for årsplanerne, har der været mulighed for at udvikle en højere grad af fælles forståelse og et fælles sprog i forhold til undervisningsplanlægningen. Dermed bliver årsplanen et meget konkret medium og redskab for samarbejdet både internt på skolen og eksternt i forhold til forældrene. På mange skoler er der dog behov for et større fokus på at opstille nogle fælles koncepter for årsplaner med henblik på indhold og form og med henblik på overvejelser om hvordan årsplaner kan indgå som samarbejdsredskab lærerteam imellem og mellem lærerteam og ledelse og endelig også mellem skole og hjem.

Ideer til arbejdet med årsplaner

- Sørg for at fastlægge klare forventninger til arbejdet med årsplaner på skolen.
- Overvej hvordan der skal arbejdes med mål i årsplanerne, fx specifikke trinmål. Sørg for at det er muligt at skabe forbindelse fra mål i enkelte undervisningsforløb til nogle af trinmålene i et faghæfte. Planlægningen skal tage udgangspunkt i få faglige mål ad gangen. Det vil også gøre det lettere at evaluere.
- Overvej om de sociale mål for klassen kan præciseres, og hvordan arbejdet med faglige og sociale mål kan spille sammen og gensidigt styrke hinanden.
- Overvej hvordan årsplanerne kan afspejle kommunens mål og skolens indsatsområder og mål. Sørg for at operationalisere disse elementer i årsplanen så målene bliver tydelige i forhold til den daglige praksis.
- Opstil mål for evaluering i årsplanerne. Udvælg nogle velegnede evalueringsformer, og vær opmærksom på at indsamle tegn eller dokumentation i undervisningsforløbene til evalueringen.
- Fastlæg nogle bestemte sammenhænge og tidspunkter for drøftelse af årsplaner med ledelsen.
- Overvej hvordan skolens intranet kan bruges i forbindelse med årsplaner både internt mellem lærerne og eksternt i forhold til forældrene. Overvej i den sammenhæng på hvilken måde forældrene skal delagtiggøres i årsplanerne.
- På det kommunale plan kan man overveje hvordan man kan styrke skoleledelsernes muligheder for at fremme processer der kan udvikle årsplanernes rolle som et aktivt planlægnings-, samarbejds- og dialogredskab på skolen.

4.5 Organisering af team og videndeling

En evalueringskultur handler i høj grad om at styrke dialogen og den fælles refleksion og debat om praksis på skolen. Derfor er de organisatoriske rammer for dialog og videndeling på skolen, fx teamstruktur og formaliserede fora, et vigtigt element i evalueringskulturen. Det betyder naturlig-

vis ikke at man skal underkende værdien af den uformelle videndeling på skolen, fx den videndeling der foregår over en kop kaffe på lærerværelset i et frikvarter. Men alle erfaringer viser at formaliserede fora og etablerede strukturer er afgørende for lærersamarbejdet og videndelingen.

Ud over pædagogisk råd som fælles forum arbejder alle skoler med en teamstruktur som principielt kan omfatte klasseteam, årgangsteam, afdelingsteam og fagteam. Skolerne adskiller sig imidlertid ved hvordan de prioriterer de forskellige typer af team, hvor mange typer de lader indgå i den samlede struktur, og endelig hvordan de lader dem indgå.

Skolerne adskiller sig også ved hvilke kompetencer der er udlagt til teamene. Mange skoler arbejder med selvstyrende team. Skoler med selvstyrende team er imidlertid også indbyrdes forskellige i forhold til hvor meget teamene skal tage sig af – om det fx er al skemalægning eller skemalægning i forbindelse med særlige fleks-uger, og om det er al vikardækning eller vikardækning i forbindelse med planlagt fravær.

En skoles teamstruktur afhænger af flere forhold. Skolens størrelse og antal spor har naturligvis betydning, men de fysiske rammer spiller tydeligvis også en rolle. Fysisk adskilte afdelinger med separate lærerværelser og evt. også en åbenplan-arkitektur kan således virke understøttende for teamsamarbejdet, i hvert fald på afdelingsniveau. Hvis skolen arbejder med en delt klasselærerfunktion – som mange skoler har gode erfaringer med – kan det også få konsekvenser for hvordan man vælger at tilrettelægge teamstrukturen.

På nogle skoler er teamstrukturen forholdsvis kompliceret da den omfatter mange forskellige typer af team med temmelig indviklede samarbejdskonstellationer. Strukturen kompliceres yderligere hvis teamenes opgaver ikke er tydeligt beskrevet. Det betyder at teamsamarbejdet ikke har rimelige vilkår.

Alt andet lige peger erfaringerne på at faste mødedage fremmer teamsamarbejdet. Samarbejdet synes også at nyde godt af en formaliseret koordinatorfunktion som kan bidrage til at sikre fremdriften i samarbejdet og fungere som teamets bindeled til ledelsen og de andre team. I den forbindelse er det påfaldende at visse skolers teamsamarbejde tilsyneladende ikke omfatter dagsordner eller referater. Det kan der naturligvis være mange grunde til, men det betyder som regel at det bliver vanskeligere for teamene at sikre fremdrift, og at det bliver vanskeligere for ledelsen at involvere sig i teamsamarbejdet. Erfaringerne fra projektet peger desuden på at ledelsen kan bidrage mere positivt til udvikling af samarbejdet hvis de typisk halvårslige samtaler mellem ledelse og team gennemføres på baggrund af en på forhånd fastlagt dagsorden med særlige fokuspunkter.

Den afdelingsopdelte skole

Samtlige skoler i Horsens Kommune er afdelingsopdelte – også de mindste skoler hvor man dog er mere tilbøjelige til at tale om en faseopdeling. Afdelings- eller faseopdelingen forudsætter at man gør en aktiv indsats på skolen for at få fordelingen af lærere i klasser og team til at passe sammen med fordelingen af faglige kompetencer i de forskellige afdelinger.

En afdelingsopdeling rummer mange fordele, men den rummer også en risiko for at afdelingerne udvikler sig forskelligt. I en vis udstrækning er det selvfølgelig netop meningen med opdelingen, men det må naturligvis ikke ske på bekostning af sammenhængen i barnets samlede skolegang. Nogle skoler har gode erfaringer med at minimere denne risiko ved at sikre at der findes fora på skolen for videndeling og informationsudveksling mellem afdelingsteam og klasse-/årgangsteam, fx ved regelmæssige "op-ned"-samtaler i forbindelse med elevernes skift mellem afdelingerne.

En teamstruktur efter horisontale principper, fx med stor vægt på årgangsteam, kan nogle steder indebære at samarbejdet i vertikale strukturer som fx fagteam bliver nødlidende, hvilket undertiden også kommer til udtryk i ressourcetildelingen på skolerne. På nogle skoler har man søgt at løse dette problem ved generelt at tildele fagteamene ganske få timer med henblik på løsning af især administrative opgaver, fx indkøb, for så til gengæld at tildele enkelte fag eller grupper af samhörørende fag forholdsvis mange timer så de har mulighed for at gå i dybden med det pågældende fag. Ressourcerne koncentrerer altså på skift omkring bestemte fag der får status som "fokusfagteam" hvor man fx kan gå i dybden med Fælles Mål, med hvordan skolens værdigrundlag kan afspejles i undervisningen i faget, eller med hvordan faget kan spille sammen med de andre fag. Et fokusfagteam kan også arbejde med at opdele trinmålene i forhold til de enkelte årgange samtidig med at teamet overvejer hvordan man kan skabe sammenhæng i undervisningen på tværs af afdelingerne.

Skolernes brug af intranet er vigtig i forhold til videndeling. De fleste skoler er nået langt i arbejdet med at opkvalificere deres læreres it-kompetencer, opbygge intranet mv. Det er imidlertid svært at vurdere om indsatsen har ført til at mulighederne for videndelingen på nettet udnyttes fuldt ud.

Ideer til arbejdet med teamstruktur og videndeling

- Opbyg en teamstruktur der omfatter både horisontale elementer, fx årgangsteam, og vertikale elementer, fx fagteam, og som samtidig er så enkel som mulig.

Fortsættes på næste side ...

... Ideer til arbejdet med teamstruktur og videndeling - fortsat

- Gennemfør en klar arbejdsdeling mellem og tydelig hierarkisering af de forskellige typer af team. Det kan evt. indebære at nogle team bliver primære og andre bliver sekundære set i forhold til den enkelte lærer.
- Fastlæg en time-/fagfordeling der understøtter den valgte teamstruktur.
- Overvej om der skal etableres særlige fokusfagteam, og overvej disse teams evt. samspil med andre team, fx ved at årgangsteam er forpligtet til at forholde sig til resultaterne fra fagteamene.
- Udarbejd tydelige retningslinjer og forventninger til samarbejdet i teamene, bl.a. med hensyn til dagsordner og referater, og overvej hvad der i øvrigt kræves for at styrke samarbejdet i de forskellige team. Overvej evt. om teamene med fordel kan udarbejde årsplaner – ikke for hvad de skal nå med deres klasser, men for hvad de selv skal nå som team.
- Lad teamene udfolde og konkretisere hvad skolens værdigrundlag skal betyde i deres team.
- Beskriv hvordan videndelingen foregår, herunder hvilken viden der deles på hvilke måder, og overvej om den kan organiseres på andre måder. Overvej i den sammenhæng mulighederne for at indføre eller styrke "op-ned"-samtaler i forbindelse med skift og overgange mellem årgange. Overvej også om der er behov for retningslinjer for hvordan intranettet skal anvendes, og hvordan man i øvrigt kan styrke brugen af det.

4.6 Kompetenceudvikling

Kompetencer er evnen til at bruge og udnytte sine kvalifikationer til at løse undervisningsopgaver og andre opgaver på en skole på et godt kvalitativt niveau. Kompetencer omfatter mere og rækker ud over kvalifikationerne, dvs. ud over den viden og de færdigheder man opnår gennem mere formelle uddannelsesforløb.

Kompetenceudvikling omfatter derfor mere og andet end kurser og efteruddannelse. Det handler bl.a. om det man lærer på jobbet gennem sidemandsoplæring eller gennem videndeling internt på skolen, fx via temamøder, oplæg og "lærer til lærer"-indlæg på møder i pædagogisk råd, eller

mere formaliseret gennem særlige ressourcepersoner, fx AKT-lærere eller funktionslærere for evaluering. Det handler også om de aktiviteter og indsætter som iværksættes gennem særlige indsatsområder fra kommunens eller skolens side. Endelig handler det naturligvis også om den kompetenceudvikling der sker gennem uddannelse, kurser på skolen eller i kommunalt regi eller (dele af) efter- og videreuddannelse, fx på CVU'er o.l.

Kompetenceudvikling skal styrke forudsætningerne for forandring og udvikling på skolen, og det indebærer derfor systematiske og konkrete overvejelser om planlægning, styring og gennemførelse af skoleudviklingen. Kommunens og skolens strategiske arbejde som kommer til udtryk i deres virksomhedsplaner og målsætninger, er meget vigtige styringsredskaber. Ikke mindst i forhold til at tænke kompetenceudvikling ind i strategien og målsætningerne. Samtidig er det dog vigtigt at være opmærksom på læringselementet i kompetenceudviklingen – at det lærte knyttes til og forankres hos lærere og pædagoger på skolen. Derfor er videndeling mellem de ansatte en vigtig side af arbejdet med kompetenceudvikling, jf. afsnit 4.5.

Praksis og erfaringer

Skolerne i Horsens Kommune har en forholdsvis ens tilgang til kompetenceudvikling. På de fleste skoler er kompetenceudvikling placeret i forlængelse af de kommunale indsatsområder, ofte med et fokus på særlige områder af skolens praksis, fx med hensyn til at udvikle arbejdet i specialcentret eller arbejdet med læsning og læseudvikling. Den efterfølgende kompetenceudvikling består som regel i kurser eller efter- og videreuddannelse inden for det specifikke område for en mindre gruppe lærere eller enkelte lærere. Kun enkelte skoler prioriterer at en stor del af det samlede lærerkollegium deltager i samme kursus, og meget få skoler har nedskrevne principper for skolens kompetenceudvikling. Skolerne indgår så at sige automatisk i de kommunale tilbud om kompetenceudvikling, og disse tilbud har derfor stor betydning for skolernes praksis for kompetenceudvikling.

En stor del af den kommunale kompetenceudvikling handler om at udvikle lærerkompetencer i forhold til elever med særlige behov. Denne kompetenceudvikling skal medvirke til at understøtte nye arbejdsformer i skolens specialcenter og give ny viden om elevernes adfærd, kontakt og trivsel. Samlet set synes kompetenceudviklingen at styrke både lærernes muligheder for at løse konkrete udfordringer i undervisningen og skolens muligheder for at understøtte rummeligheden i den almindelige undervisning.

Andre områder for kompetenceudvikling handler om at styrke lærernes forudsætninger for arbejdet med løbende evaluering, fx med hensyn til kendskabet til forskellige evalueringsredskaber som logbog eller portfolio. Alle eller næsten alle skoler gør ligeledes en indsats for at opkvalificere lærernes it-kompetencer, ikke mindst i forhold til at styrke den pædagogiske anvendelse af it, men også i forhold til videndeling via skolens intranet.

På nogle skoler tager kompetenceudviklingen afsæt i skolens ønske om at styrke kompetencerne i relation til samarbejdet i skolens lærerteam. Flere skoler er således i gang med at udvikle selvstyrrende team. En enkelt skole har i den forbindelse benyttet en ekstern coach i et forløb som havde fokus på samarbejdsprocesserne i et lærerteam. På en anden skole har man i forbindelse med nogle pædagogiske dage udarbejdet en ny måde at organisere møder på.

Endelig drejer kompetenceudvikling sig mere generelt om at etablere en fælles viden og et fælles sprog og dermed også en fælles forståelse på skolen. På en skole er man ved at implementere en faseopdeling, og som led i dette arbejde har alle lærere besøgt en anden skole (uden for kommunen) der ligner den pågældende skole på en række områder, fx størrelsesmæssigt. Formålet var videndeling og inspiration. På en anden skole har man haft et kursusforløb om SMTTE-modellen der var tilrettelagt for hele personalegruppen. Lærerne vurderer at både det fælles element og varigheden af kurset har betydet at modellen i dag er mere indarbejdet i praksis.

Ganske få skoler har en funktionslærer for evaluering med det formål at styrke det samlede arbejde med evaluering på skolen. Funktionslæreren skal orientere sig generelt om udviklingen inden for evalueringsarbejde – fx gennem andre skolers tiltag – og dermed opdatere skolen, fx med hensyn til forskellige værktøjer til evaluering.

På de skoler der har en funktionslærer for området, ser det ud til at denne især skal hente inspiration udefra som kan gøre en forskel i forhold til den måde skolen hidtil har arbejdet med evaluering på. Udgangspunktet skal således ikke være internt, fx en status for skolens evalueringspraksis. Som regel er funktionslærerens arbejde dog ikke nærmere præciseret, og der opstilles sjældent succeskriterier for funktionslærerens virksomhed.

Samlet viser erfaringerne at arbejdet med at udvikle kompetencer især er i gang inden for de indsatsområder som kommunen og skolen har fokus på. Samtidig arbejder flere skoler med at udvikle lærernes teamsamarbejde, og for enkelte skolers vedkommende drejer kompetenceudviklingen sig også om at opbygge et fælles kendskab på skolen til kvalitetsmodeller, fx SMTTE eller KIF-stjernen.

Mange skoler fremhæver evaluering som et særligt indsatsområde, men skolerne har endnu ikke iværksat særligt mange initiativer i forhold til kompetenceudvikling inden for arbejdet med evaluering, fx gennem fælleskurser for hele skolen eller grupper af lærere. Det er i øvrigt påfaldende at selve kompetenceudviklingen på skolerne sjældent er genstand for systematisk evaluering og kritisk refleksion.

Der er behov for at skolerne i højere grad ophøjer kompetenceudviklingen til et centralt element i den samlede strategi så fastlæggelse af behov og målsætninger for kompetenceudviklingen bliver en vigtig del af det samlede strategiarbejde på skolen.

Ideer til arbejdet med kompetenceudvikling

- Gør kompetenceudvikling til en tydelig del af skolens samlede strategiarbejde, og beskriv i forlængelse heraf skolens særlige behov og målsætninger for nye kompetencer.
- Beskriv de enkelte kompetenceudviklingsområder på en sådan måde at formål, mål og succeskriterier er genkendelige for alle på skolen. Det er vigtigt for at styrke den efterfølgende fastholdelse, spredning og forankring af nye kompetencer på skolen. Fastsæt samtidig hvordan kompetenceudviklingen på skolen skal evalueres.
- Overvej om skolen skal oprette en særlig funktionslærerstilling for evaluering, og fastsæt i den forbindelse mål for hvordan den ny viden om evaluering skal formidles og forankres på skolen.
- Fastlæg hvilken viden lærerne bør tilegne sig i forhold til arbejdet med forskellige evalueringsværktøjer på forskellige afdelings- eller årgangsniveauer.
- Overvej hvordan man kan skabe sammenhæng mellem kompetenceudvikling inden for bestemte områder på den ene side og andre sider af praksis på skolen på den anden så de enkelte områder ikke ses isoleret. Hvad skal opbygningen af en AKT-funktion fx betyde for samarbejdet i teamene? Hvad skal udviklingen af teamsamarbejdet betyde for sammenhængen mellem fagteam og klasse-/årgangsteam?

4.7 Ledelse på flere niveauer

En skole er en kompleks organisation. Det gælder med hensyn til opgavernes indhold som vedrører grupper af børn med forskelligartede behov. Det gælder også i forhold til opgaveløsningen som omfatter en samlet indsats af et forholdsvis stort pædagogisk og teknisk-administrativt personale der indgår i samspil med mange forskellige aktører og interessenter. Det er derfor klart at løsningen af skolens opgaver kræver ledelse. Det er ligeledes klart at arbejdet med at udvikle en evalueringskultur på skolerne er en opgave som kræver ledelse, og som desuden stiller krav om nye former for ledelse.

Ledelse er mange ting

Ledelse er afgørende. Det er samtidig tydeligt at ledelse er mange ting, og at ledelse omfatter mange forskellige opgaver. Overordnet kan man pege på tre ledelsesmæssige hovedopgaver der vedrører ansvaret for at

- indsatserne på skolen understøttes og koordineres
- kvaliteten fastholdes og udvikles
- målene er tilstrækkelig klare og tydelige for alle involverede.

Den sidste opgave er den vigtigste. Hvis arbejdet med målfastsættelsen ikke er på plads, er det nemlig ikke muligt at gennemføre de andre opgaver. Ledelse uden mål er således ikke ledelse. Hvis man ikke har sat sig tydelige mål, bliver de koordinerende funktioner rent praktiske, fx i forbindelse med skemalægning, og det er ikke muligt at fokusere i arbejdet med at fastholde og udvikle kvaliteten.

Arbejdet med målfastsættelse

At arbejde med målfastsættelse handler ikke kun om at formulere mål, men også om at prioritere målene og knytte dem til en tidsplan. Det er særlig vigtigt fordi opgaverne på en skole er så sammensatte og omfatter mange ting der i hverdagen er vævet ind i hinanden.

Erfaringerne fra projektet bekræfter at arbejdet med målfastsættelse og kommunikation om mål er centralt. Det er fx betydeligt sværere for lærerne at beskrive deres egen praksis når målene ikke er tydelige. Det fungerer altså bedst når retningen man arbejder i, er klar og velkendt for alle.

Erfaringerne viser også at arbejdet med at sætte mål i skoleverdenen ikke er let. Det kan bl.a. skyldes at der ikke bliver skelnet mellem forskellige typer af mål. Mange gange overser man fx forskellen mellem mål for eleverne på den ene side, dvs. mål for deres trivsel eller for hvad de skal lære, og på den anden side mål for læreren, for teamet eller for hele skolen, dvs. mål for hvad læreren, teamet eller skolen skal nå. Her kunne målene fx være:

- Læreren skal blive bedre til at variere sin undervisning.
- Læreren skal blive bedre til at give eleverne løbende tilbagemeldinger.
- Teamet skal blive bedre til at sikre at fagene spiller sammen.
- Skolen skal blive bedre til at inddrage forældrene i hverdagen på skolen.

Eksemplerne er netop eksempler som naturligvis skal konkretiseres og operationaliseres når de skal bruges i praksis.

Ud over at skelne mellem mål for eleverne og mål for læreren, teamet eller skolen er det også vigtigt at skelne mellem mål for praksis og mål for udvikling af praksis. Mål for praksis handler

om hvordan man skal løse forskellige opgaver, mens mål for udvikling af praksis er egentlige udviklingsmål. Den første type af mål handler om hvad man skal gøre, og derfor går de i høj grad på retningslinjer og procedurer, mens den anden type fokuserer på hvad man skal blive bedre til.

Det er også nødvendigt at holde de forskellige forhold og delområder adskilt, dvs. at skille de områder, fra hinanden som målene knytter sig til. Hvis man ikke gør det, kan man ikke analysere de forskellige forhold eller forholde sig til dem – og dermed risikerer det ene forhold hele tiden at blive det andet forholds "undskyldning". For at undgå at havne i den fælde skal man være i stand til at afgrænse de forskellige forhold og sætte klare mål for dem hver især.

Opgaver i forbindelse med årsplanerne

Målfastsættelse er ligeledes en central opgave i arbejdet med årsplaner. Præcise og prioriterede mål i årsplanerne er en forudsætning for at planerne kan blive et godt redskab for samarbejdet og dialogen på skolen – og dermed for at de kan bidrage til at udvikle praksis.

Arbejdet med målfastsættelse i årsplanerne er i høj grad en opgave for teamene. Men erfaringerne fra projektet viser at det også er vigtigt at ledelsen involveres. I arbejdet med årsplaner er det vigtigt at ledelsen stiller krav til indhold og form, fx om at de skal indeholde overvejelser om evaluering, eller om hvordan skolens værdier skal komme til udtryk i det konkrete arbejde. Ledelsen skal ligeledes sikre at der er klare aftaler om hvor og hvornår årsplanerne skal afleveres. Det er også vigtigt at følge op på at disse krav efterleves, og sørge for at de enkelte lærere eller team får en systematisk feedback på deres årsplaner.

Opgaver i forbindelse med evaluering

Ledelsen spiller også en stor rolle for arbejdet med evaluering – både evalueringen af undervisningen og aktiviteterne på skolen i øvrigt og den løbende evaluering af elevernes udbytte. Det er fx vigtigt at ledelsen sørger for at lærerne er klædt på til at arbejde med de forskellige redskaber, og at der bliver fulgt op på hvordan der evalueres i praksis. Her kan ledelsen med fordel styrke arbejdet gennem flere fælles retningslinjer og krav – men også gennem besøg i klasserne og efterfølgende supervision til lærerne. Mange skoleledere fortæller det er en meget vigtig opgave at overvære undervisningen, men at det samtidig er en opgave som næsten altid kommer til sidst når de skal prioritere deres tid.

Samtidig er det naturligvis ledelsens ansvar at rammerne omkring undervisningen, fx teamsamarbejdet, lærernes kompetenceudvikling og særlige indsatsområder på skolen, bliver evalueret – og at det sker på det relevante niveau. Teamsamarbejdet skal således både evalueres på teamniveau, dvs. at samarbejdet i de enkelte team skal evalueres, og på skoleniveau, dvs. at skolens måde at organisere teamsamarbejdet på også skal gøres til genstand for evaluering.

Nye ledelsesforståelser, mange ledelsesniveauer

Hverdagen på en skole præges af problemstillinger og "sager" der opstår her og nu, og som kan spænde over en lang række vidt forskellige situationer, fx situationer hvor forældre henvender sig fordi de er utilfredse med de karakterer deres barn har fået, eller situationer hvor elever mobber hinanden, eller hvor en elev er kommet til skade under leg i skolegården. Mange af skolelederne nævner at der er en betydelig risiko for at skolelederen drukner eller lader sig drukne i løsningen af sådanne opgaver. En leder taler om at fungere som sikkerhedsnet og "fange det der falder igennem", mens andre taler om "brandslukning". Enkelte ledere tilkendegiver at de ser en primær opgave i at "værne" deres lærere mod vanskeligheder der skyldes krav fra omverdenen. Andre ledere giver til gengæld udtryk for at lederrollen i højere grad burde handle om at være "hjælper" i forhold til lærernes egne problemløsningsforslag, enkelte ledere nævner i den forbindelse coaching som et vigtigt ledelsesredskab som de gerne vil have mere indsigt i.

Erfaringerne fra projektet viser at det er vigtigt at man fortsætter arbejdet med at udvikle en ny forståelse af ledelsesbegrebet der giver mere plads for pædagogisk ledelse. Det betyder at mange af de akutte eller praktiske opgaver som i dag havner hos skolelederen, med fordel kan deles ud på flere hænder. Samlet kan man sige at den formelle skoleledelse i højere grad skal blive til mere "ledelse langt fra", samtidig med at der også bliver mere "ledelse tæt på".

Ledelse "langt fra" handler typisk om i højere grad at inddrage selvstyrende team og særlige udvalg eller arbejdsgrupper. Her handler den formelle skoleledelses opgaver i høj grad om uddelegering. Det handler også om at understøtte og skabe gode rammer og forudsætninger for arbejdet i teamene så der sker en fortsat professionalisering og udvikling af praksis på skolen. Og endelig handler det naturligvis om at sørge for at nye tiltag og udefrakommende opgaver bliver "oversat" og formidlet på en sådan måde at de kan implementeres i teamene på en hensigtsmæssig måde.

Ledelse "tæt på" handler typisk om at komme tættere på undervisningen og skolens kerneaktiviteter som et lærested. Her handler ledelsens opgaver om indblik i og coaching af pædagogiske processer tæt på den pædagogiske praksis hos den enkelte lærer og i det enkelte team.

Alt i alt er ledelse ikke et begreb der udelukkende knytter sig til skoleledelsen og skoleniveauet, men også til afdelingsniveauet og især til teamniveauet. Endelig skal ledelsesbegrebet naturligvis også ses i sammenhæng med det kommunale forvaltningsniveau. Det kommunale niveau har til opgave at professionalisere ledelsesarbejdet og understøtte arbejdet med at opbygge en evalueringskultur på de enkelte skoler, og det skal samtidig fastholde og udvikle lærernes og ledelsesernes opfattelser af sig selv som dele af et fælles skolevæsen i kommunen. Endelig har det kommunale niveau også til opgave at sikre at dialogen mellem forvaltningsniveauet og de enkelte skoler sker på et dokumenteret og systematisk grundlag.

Netop det forhold at ledelsesbegrebet skal ses i sammenhæng med flere forskellige niveauer, forudsætter at ledelsesbegrebet udfoldes og nuanceres, og at det er tydeligt hvilke opgaver der skal varetages hvor og af hvem. Det betyder ikke blot ændrede opgaver for ledelserne. Det betyder også at lærernes opgaver ændres, samtidig med at deres traditionelle opgaver i højere grad skal ses i et samlet organisationsperspektiv.

Ideer til arbejdet med at udvikle forskellige ledelsesniveauer

På teamniveau

- Klarlæg på forhånd forventninger til teamsamarbejdet, og fastlæg hvordan teamet vil imødekomme de mål skolen har for teamets virksomhed.
- Formuler klare mål for teamets virksomhed, og aftal hvornår de skal evalueres.
- Sørg for at der udarbejdes dagsordner og referater i forbindelse med alle møder.
- Overvej mødestrukturer og hensigtsmæssige mødeformer, og overvej hvordan man kan sikre at teamaktiviteterne løbende bliver koordineret og styret, og at der er fremdrift i teamsamarbejdet.

På skoleniveau

- Sørg for at ansvaret for at koordinere aktiviteterne i teamene er tydeligt, og at der findes klare mål og funktionsbeskrivelser for de forskellige opgaver. Sørg ligeledes for at der er strukturer og personer som kan bidrage til at skabe sammenhæng på tværs af afdelinger, team og udvalg.
- Opprioriter ledelsens arbejde med at komme tæt på team og udvalg, fx i forhold til arbejdet med at gennemføre individuelle medarbejdersamtaler.
- Overvej i hvilket omfang skolens ledelse selv fungerer som et team. Det er vigtigt at ledelsen fungerer som rollemodel når den stiller krav om teamorganisering på skolen.
- Sørg for at komme tæt på undervisningen ved at udvikle et koncept for besøg i klasserne og supervision af lærerne.

På det kommunale niveau

- Fasthold de gode erfaringer med særlige "Horsens-skolerigsdage" med henblik på at styrke et fælles fokus på skolevæsenet i kommunen.
- Overvej hvordan læring og udvikling på tværs af skolerne kan styrkes ved forskellige former for udveksling mellem skolerne på lærerniveau, evt. ved at nedsætte fælleskommunale fagteam på skift mellem fagene.

Fortsættes på næste side ...

... *Ideer til arbejdet med at udvikle forskellige ledelsesniveauer - fortsat*

- Nedsæt en eller flere arbejdsgrupper på tværs af skolerne der kan bidrage til arbejdet med at fastlægge retningslinjer for arbejdet med de kommende kvalitetsrapporter. Læg vægt på at rapporterne ikke kun bliver nødvendige redskaber til politisk dokumentation, men at de også bliver vigtige redskaber til udvikling på de enkelte skoler.
- Fastlæg en samlet og prioriteret handlingsplan for det videre arbejde med at opbygge en evalueringskultur.

5 Skole for skole

Dette kapitel indeholder specifikke afsnit for de 20 skoler der har deltaget i projektet.

Afsnittene præsenterer skolernes hidtidige erfaringer fra arbejdet med at opbygge en evalueringskultur og peger på nogle veje som skolerne kan følge i deres fortsatte arbejde. Hvert afsnit indledes med nogle kortfattede faktuelle oplysninger om den pågældende skole.

Med hensyn til vores forslag til udviklingsveje på den enkelte skole er det vigtigt at se dem i sammenhæng med de generelle forhold, og de ideer som er fremlagt i det foregående kapitel.

5.1 Bankagerskolen

Bankagerskolen har ca. 675 elever fordelt på 28 klasser fra 0.-9. klassetrin og fire taleklasser. Der er 46 lærere. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Skolen er opdelt i fem huse hvor lærere og elever fordeler sig på tre afdelinger, hhv. indskoling, mellemtrin og udskoling.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen har arbejdet med et værdigrundlag i en længerevarende proces der har taget udgangspunkt i de fælleskommunale værdier. Ledelsen og lærerne vurderer at det kan være vanskeligt at afgøre hvor stor betydning værdigrundlaget har i det daglige arbejde. Hvis værdigrundlaget blev brugt mere systematisk, så ville det ifølge rapporterne gøre værdigrundlaget mere genkendeligt og til en mere aktiv del af skolens kultur.

På baggrund af de kommunalt fastsatte indsatsområder har skolen formuleret egne indsatsområder. Der er her et særligt fokus på den faglige udvikling af undervisningen. Et af de særlige tiltag handler om at indføre test i matematikundervisningen. Testene skal bruges som et dialog- og evalueringsværktøj mellem elev, forældre og skolen. Andre indsatsområder handler om evaluering eller om udvikling af ressourcecentrets arbejde med AKT og læsning. Det vurderes at de

kommunale indsatsområder har stor betydning for skolens egne indsatsområder, og at de har væsentlig indflydelse på skolens dagligdag og aktiviteter.

Lærersamarbejdet

Ledelsen og lærerne tillægger det stor betydning for skolens pædagogiske udvikling at lærersamarbejdet er organiseret i selvstyrende årgangsteam, og at skolen er en åbenplanskole.

Skolens fysiske rammer er med til at understøtte teamsamarbejdet, og der er gode muligheder for at hente inspiration i andres undervisning. Rammerne giver også mulighed for hurtigt at ændre på organiseringsformen, fx med nye opstillinger af borde og stole.

De selvstyrende team skal i fællesskab udarbejde faglige og sociale mål for undervisningen og mål for teamsamarbejdet. Teamenes arbejde understøttes af ledelsens møder med de enkelte team.

Af rapporterne fremgår det at teamets størrelse ser ud til at have særlig betydning for samarbejdet. Små team fordrer ikke på samme måde som større team et mere formaliseret samarbejde mellem teamets medlemmer. Det er bl.a. nyt med krav om dagsorden og referat for at strukturere samarbejdet i teamet og højne kvaliteten i den fælles planlægning. Både ledelse og lærere giver samtidig udtryk for at være glade for de mere uformelle samtaler og de korte beslutningsprocesser mellem ledelse og team på skolen.

Årsplaner

De selvstyrende team udarbejder årsplanerne. Skolen har ikke et fælleskoncept for årsplanernes form eller indhold, og der stilles ingen krav til hvordan de skal evalueres. Da det er lærer- og teamafhængigt hvordan årsplanen bliver til, er der stor mangfoldighed i udformning og indhold, ligesom der også er forskelle på tværs af trinnene. Lærerne skriver at de ønsker fastere rammer for indholdet, fx med hensyn til undervisningens nærmere tilrettelæggelse og materialer, og mere viden om resultatet af arbejdet med forskellige emner. De mener desuden at skolen bør følge op på den enkelte lærers og det enkelte lærerteams arbejde med årsplanerne.

Skolen har et fælles koncept vedrørende "op-ned"-samtaler mellem de forskellige klassetrin. I rapporterne vurderes det at disse samtaler er meget givende, og at de bør prioriteres højere. De kan styrkes yderligere ved mere ensartede afleveringsformer, fx i form af en årsplan med kommentarer til de gennemførte undervisningsforløb.

Arbejdet med at evaluere

Med hensyn til undervisningsevaluering fortæller lærerne at det især er væsentligt at få undervisningen evalueret af eleverne fordi det har en god effekt i forhold til det videre forløb i undervis-

ningen. Eleverne oplever at de bliver taget alvorligt, og at de får mulighed for at sætte deres præg på undervisningen. Lærerne nævner også at det er positivt at dele oplevelser fra undervisningen med ledelsen som på denne måde får kendskab til lærerens elever og viden om lærerens undervisning.

Samtidig vurderer lærere og ledelse at de har behov for mere systematisk at indsamle viden om og evaluere undervisningen. Nogle lærere foreslår at det sker ved at ledelsen besøger klasserne, eller at lærerressourcerne fordeles så der også afsættes tid til evaluering og supervision. For at styrke arbejdet med evaluering vurderer lærerne at det er vigtigt at evalueringen af undervisningen bliver rettet mod noget konkret og mod afgrænsede elementer i undervisningen – og også gerne knyttet sammen med supervision.

Der er endnu ingen fælles retningslinjer eller systematik for hvordan undervisningen skal evalueres på skolen. Der er derfor stor forskel på praksis i de forskellige team på skolen – både med hensyn til i hvor høj grad og på hvilken måde undervisningen evalueres. Det forholder sig på samme måde med den løbende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen hvor der er mange erfaringer med redskaber i de forskellige afdelinger, men hvor valget og brugen af redskaber afhænger af de enkelte team.

En vigtig fælles erfaring er skolens praksis med elevsamtaler. Lærerne nævner at denne direkte kontakt til eleven giver mulighed for at følge op på undervisningen og fastlægge elevmål i samarbejde med eleverne. Selv om de fleste team og lærere finder tid til elevsamtaler, så mener lærerne at det er vigtigt at udbygge denne form for struktureret individuel elevevaluering. Det skal bl.a. ses i lyset af at elevsamtaler opfattes som et af de mest brugbare evalueringsværktøjer i dagligdagen. Rapporterne understreger også vigtigheden af at arbejde med små afgrænsede mål som løbende kan justeres.

Arbejdet med læseindlæringen som udspringer af et kommunalt indsatsområde, er et af de områder hvor der sker en mere systematisk evaluering. Fag- og teamlærere samarbejder således med skolens ressourcecenter som løbende evaluerer læseindlæringen, især på indskolingsområdet. Man bruger et særligt læseudviklingskema i evalueringen. Lærerne vurderer at deres erfaringer med at gøre brug af evaluering på læseindlæringsområdet har været positive. Det har givet lærerne nye redskaber, bl.a. fordi det både giver lærerne en anderledes systematik og bedre muligheder for at melde tilbage til forældre og elever. Brugen af en bestemt kvalitetsmodel som fx SMTTE eller KIF-stjernen synes ikke at være udbredt på skolen.

Veje i det videre arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan arbejde med at gøre værdigrundlaget til en mere aktiv del af skolens kultur.*

En mere systematisk anvendelse af værdigrundlaget, fx i forbindelse med arbejdet med årsplaner eller elevhandleplaner, vil gøre værdigrundlaget mere genkendeligt. Det vil dermed også blive en mere aktiv del af skolens kultur. I den forbindelse kan man overveje fordelene ved at introducere en bestemt kvalitetsmodel på skolen. En sådan model kan beskrive indhold og struktur i arbejdet med de forskellige års- og elevplaner og på denne måde medvirke til at tydeliggøre hvordan de ønskede værdier i højere grad kan komme til at præge arbejdet med eleverne på skolen.

- *Skolen kan arbejde systematisk med at styrke videndeling på skolen.*

Det kan fx ske ved at skolen opretter en materialebank til videndeling hvor især nye lærere, men også lærere fra andre team og huse, kan finde information om de forskellige redskaber der anvendes til evaluering på skolen. Materialebanken kan også indeholde de kommenterede årsplaner når de gemmes efter "op-ned"-samtalerne. Det forudsætter at skolen fastlægger en særlig strategi for videndeling som kan sikre at resultaterne fastholdes og formidles på skolen. I den forbindelse kan man overveje at etablere en funktionslærerstilling på skolen med særligt ansvar for indsamling, koordinering og formidling af det fælles materiale.

- *Skolen kan videreudvikle arbejdet med skolens indsatsområder.*

Arbejdet med indsatsområdet omkring skolens ressourcecenter og læsning har skabt nye muligheder for at tale om og reflektere over hvad skolen kan og vil med læsning. Skolen har fået etableret et "evalueringsrum" som giver erfaringer med hvordan evaluering kan medvirke til at styrke bl.a. skole-hjem-samarbejdet. Skolen bør overveje andre områder hvor samme evalueringsfaglighed kan etableres, fx i forhold til matematikundervisningen eller lignende indsatsområder på skolen.

- *Skolen kan formalisere arbejdet med årsplaner.*

Arbejdet med årsplaner kan styrkes ved at rammen for "op-ned"-samtaler bliver styrket. Det kan fx gøres gennem fastere rammer for indholdet af samtalerne så de mere tydeligt fastholder de væsentlige informationer om eleverne i forbindelse med klasse- og afdelingsskift, og så de bliver et bedre udviklingsredskab for lærerne ved at fastholde erfaringerne om udfaldet af arbejdet med forskellige emner og materialer. Arbejdet kan også tage udgangspunkt i en mere generel drøftelse af indholdet i årsplaner i team eller via en arbejdsgruppe som kunne udarbejde forslag til fælleskriterier for "den gode årsplan". En øget formalisering af arbejdet med årsplaner kan bidrage til at lærerne i højere grad får feedback på deres årsplaner fra både ledelse og kolleger så planerne også bliver et udviklingsredskab for den enkelte lærer.

5.2 Brædstrup Skole

Brædstrup Skole hørte tidligere under Brædstrup Kommune. Skolen har 56 lærere og ca. 500 elever fordelt på 26 klasser fra 0.-9. klassetrin, herunder tre specialklasser og en modtagelsesklasse. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør, en afdelingsleder og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Med udgangspunkt i skolens succeshistorier har man gennem det seneste år arbejdet med målsætninger og værdigrundlag. Ledelsen og lærerne vurderer at processen med at fastlægge et værdigrundlag har været vigtig, og at værdierne er en aktiv del af skolens kultur idet de afstikker nogle rammer for skolens fremtidige kurs. Overordnet set har værdierne dannet grundlag for en fælles forståelse på skolen – uden at de endnu kan siges at være fuldt integrerede i skolens daglige praksis.

De kommunalt fastsatte indsatsområder vedrører bl.a. evaluering og styrkelse af lærerpædagog samarbejde. Disse indsatsområder og skolens egne indsatsområder er styrende for kursustildelingen hvor man i øvrigt prioriterer at have en forholdsvis stor del af lærerne på de samme kurser, fx interne kurser.

Arbejdet med rummelighed er et eksempel på et kommunalt indsatsområde fra et tidligere år som skolen har valgt selv at fortsætte, og som har givet anledning til en lang række tiltag i arbejdet med det sociale miljø på skolen i bred forstand. "Lysningen", oprettelsen af et visitationscenter og indførelsen af en lektiecafé er eksempler på de seneste tiltag i denne sammenhæng. Indsatsområdet er blevet understøttet af et langt kursusforløb for ca. halvdelen af skolens personale. Lærerne nævner at forløbet har været et vigtigt element i udviklingen af en fælles kultur og et fælles sprog på skolen.

Lærersamarbejdet

Skolen er afdelingsopdelt. Nogle lærere kan dog have undervisning på flere afdelinger, ligesom der er mulighed for at lærerne kan skifte mellem afdelingerne – i hvert fald efter en årrække.

På skolen har man gennem de seneste tre år arbejdet med at indføre og udvikle selvstyrende årgangsteam. Det er et mål at mindst 80 % af lærerens undervisningstid er placeret inden for ét team. Indholdet af teamsamarbejdet er beskrevet i aftalekataloget. Teamene skal opstille mål for samarbejdet. Samarbejdet i teamene understøttes i øvrigt af faste møder mellem ledelsen og teamkoordinatorerne og af to årlige samtaler med dagsorden mellem ledelsen og de enkelte team. Ud over det forpligtende samarbejde i teamene er der også forpligtende samarbejde mel-

lem lærerne. Det udmøntes fx ved at de ved fravær planlægger undervisning til vikaren, og at de efterfølgende får tilbagemeldinger.

Ud over de selvstyrende team er der for alle fag på skolen også fagteam der dog tildeles få timer. Desuden findes to fokusfagteam der ofte kan omfatte flere fag, fx alle fremmedsprog. I et fokusfagteam har faglærerne mulighed for at gå i dybden med de enkelte fag og beskæftige sig bredt med mål, indhold og arbejdsformer med henblik på at give de pågældende fag et tydeligt løft. Fagene bliver normalt "fokusfag" på skift, men udefra kommende krav og ændringer kan også spille ind.

Årsplaner

De selvstyrende team udarbejder aktivitetsplaner og sociale årsplaner, men skolen har ikke et fælleskoncept for hvordan planerne skal se ud. Lærerne afleverer faglige årsplaner i alle fag. Planerne udarbejdes individuelt, i årgangs- og fagteam. Der stilles heller ikke formkrav til de faglige årsplaner, og der stilles ikke krav om at de skal evalueres.

De sociale årsplaner inddrages i teamsamtalerne, men der synes ikke at være en systematisk tilbagemelding til den enkelte lærer vedrørende årsplanen. Man udarbejder til gengæld en samlet opgørelse over indholdet i årsplanerne som efterfølgende bliver diskuteret på skolen. Det generelle indtryk peger på en stor mangfoldighed i udformning og indhold – og også i anvendelsen af årsplaner. Lærerne vurderer at det endnu ikke har været muligt at se tydelige resultater af et fælleskursus om arbejdet med årsplaner der blev holdt på skolen i foråret 2006.

Arbejdet med at evaluere

Rapporterne fortæller om arbejdet med at udvikle en "Brædstrup Standard" for evaluering der bl.a. har ført til at der nu findes en statusopgørelse over den evaluering der foregår i fagene. Statusopgørelsen tegner et billede af eksisterende evalueringsaktiviteter, og den er derfor et godt grundlag for at afgøre hvad der er vigtigt at holde fast i og fastlægge som standard, og ikke mindst for at se hvor der er mulighed for fortsat udvikling.

Lærere og ledelse forbinder primært evaluering med evaluering af elevernes udbytte. Der gennemføres fx test for at identificere "bekymringsbørn" og for at finde ud af om enkelte elever har særlige behov for støtte. Evaluering på Brædstrup Skole handler således især om hvad eleverne lærer, og hvordan de trives.

Endnu har skolen kun i begrænset omfang udviklet en fælles systematik for evaluering. Men der er mange erfaringer med forskellige værktøjer og metoder der dækker flere fronter. I rapporternes omfattende bilag er der således gode eksempler på forskellige værktøjer og hjælpemidler der spænder fra en spørgeskemaundersøgelse blandt eleverne fra 4. årgang og opefter om deres op-

levelse af elevindflydelse og medansvar til skemaer beregnet til lærerteamenes indstillinger til visiteringsudvalget.

Den manglende systematik opfatter nogle som en fordel i visse henseender. Men "der bør være en vis ensartethed i det der sendes ud af huset". Generelt synes der at være en positiv holdning til evaluering på skolen. Det fremgår fx af værdigrundlaget at man har sat fokus på at videreudvikle og optimere skolens evalueringskultur, dvs. at evalueringskulturen ikke opfattes som et påtvunget element, men som en del af skolens eget værdigrundlag. Frem for alt betragtes evalueringskulturen som en nødvendighed for at sikre udvikling og for at ændre på fastgroede arbejdsmåder og rutiner.

Den positive opfattelse kan bl.a. tilskrives de gode erfaringer med Mål & Med – en meddelelsesbog der bruges som dialogredskab i forhold til både elever og forældre til eleverne på de ældste klassetrin, og som i øvrigt passer fint sammen med den portfolio der bruges på de yngste klassetrin. I Mål & Med fremlægger man evalueringsresultaterne. Det har skabt et behov for et udbygget kendskab til og en fælles bevidsthed om forskellige evalueringsværktøjer, dvs. forskellige redskaber til at nå frem til de resultater som skal danne grundlag for dialogen så den ikke kun beror på "synsninger".

Brugen af en bestemt kvalitetsmodel eller et bestemt kvalitetsværktøj synes ikke at være udbredt på skolen om end enkelte team fx er begyndt at bruge KIF-stjernen i forbindelse med arbejdet med årsplaner.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan beslutte sig for at bruge en bestemt kvalitetsmodel og sikre at modellen forankres i hele organisationen så den bliver et omdrejningspunkt i det fortsatte arbejde med at udvikle et fælles sprog og en fælles kultur.*

En kvalitetsmodel kan bidrage til at værdigrundlaget i endnu højere grad bliver en del af praksis i hverdagen. På længere sigt kan modellen blive et værktøj man bruger når man skal beskrive, evaluere og udvikle aktiviteterne på skolen, herunder arbejdet med at fastlægge indsatsområder, gennemførelse af lejrskoleophold mv. Det er en god idé at implementere modellen gradvist så man fx begynder med ganske få tydeligt afgrænsede områder hvor alle eller flertallet kan få gavn af at bruge modellen, og så efterhånden udbrede den til flere og flere områder. Det er givetvis også en god idé på forhånd at fastlægge tidspunkter for hvornår man gør status og evaluerer modellen og arbejdet med at implementere den.

- *Skolen kan udfolde sit evalueringsbegreb med udgangspunkt i det arbejde man allerede har lavet.*

Et sådant arbejde kan bidrage til at andre former for evaluering end evaluering af elevernes udbytte også bliver systematiseret og bliver en del af skolens praksis. Det gælder fx skole-, afdelings- eller årgangsevalueringer såvel som evaluering af undervisningen i de enkelte fag/klasser.

- *Skolen kan videreudvikle arbejdet med fokusfagteam.*

Det kan fx ske ved at skolen sikrer at resultaterne af arbejdet i fokusfagteamet bliver fastholdt og formidlet på skolen. Det forudsætter en strategi for videndeling på skolen. Alle på skolen skal give vis bidrage og deltage i kvalitetsarbejdet, men alle skal ikke nødvendigvis deltage i alle former for kvalitetsarbejde hele tiden. En vis arbejdsdeling kræver imidlertid en strategi for hvordan resultater fra delområder eller ad hoc-grupper bliver formidlet til alle på skolen.

Arbejdet med fokusfagteam kan også styrkes ved at skolen fastlægger en turnus for hvornår de enkelte fag får mulighed for at indgå i et fokusfagteam således at arbejdet i disse team bliver en del af skolens langsigtede udviklingsstrategi i stedet for at være styret af eksterne forhold. I så fald risikerer arbejdet i fokusfagteamet nemlig udelukkende eller i hvert fald fortrinsvis at komme til at handle om at diskutere nye regler.

Det er en god idé at fastholde arbejdsdelingen mellem årgangsteam og fokusfagteam så de to team sammen kan dække horisontale såvel som vertikale problemstillinger på tværs af den enkelte klasse. De forskellige team skal dog indgå i en sammenhængende plan. Fokusfagteamet skal fx overveje hvordan arbejdet med en øget rummelighed kan medtænkes i faget, mens årgangsteamet bør forpligtes til at inddrage resultaterne fra det forrige års fokusfagteam i deres planlægning. På længere sigt kan man ligeledes overveje i hvilket omfang og på hvilke måder fokusfagteamet kan bidrage til den kollegiale sparring.

- *Skolen kan systematisere og styrke arbejdet med årsplanerne.*

Det kan fx ske gennem fokusfagteamene og ved at sikre at lærerne får feedback på deres årsplaner fra ledelse og kolleger så deres planer også bliver et udviklingsredskab for den enkelte lærer.

5.3 Dagnæsskolen

Dagnæsskolen har 36 lærere og ca. 500 elever fordelt på 21 klasser på to spor fra 0.-9. klassestrin. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen har arbejdet med at formulere et fælles sprog og udmønte og konkretisere det fælles-kommunale grundlag i et særligt "Dagnæs-værdigrundlag". Arbejdet blev gennemført i en proces der udsprang af en pædagogisk weekend, og som i øvrigt varede næsten et år for at sikre at grundlaget blev solidt og bredt forankret på skolen.

Lærerne anfører at værdigrundlaget har stor betydning i hverdagen, dog mest implicit idet det nogle gange kan føles kunstigt at bruge de store værdiord. Men værdigrundlaget bruges dog og så som et formelt udgangspunkt for evaluering af forskellige aktiviteter. I dette skoleår arbejder man aktivt for at tydeliggøre værdierne over for elever og forældre.

Skolens indsatsområder følger eller udfolder de kommunale indsatsområder. Derudover har skolen musik og idræt og udearealer til børnene som sine egne indsatsområder. Skolen har desuden udarbejdet en visionsplan for en femårig periode som omfatter ikke færre end 50 vidt forskellige indsatsområder, herunder "elevernes undervisningsmiljø" og "udvikling af databaseret værktøj til afdækning af elevernes sociale trivsel – KIF-værktøj". Planen er et procespapir som efterfølgende er blevet sammenskrevet til 20 punkter. Disse punkter er blevet formaliserede og konkretiseret gennem tovholdere der er ansvarlige for det videre arbejde i de tilhørende arbejdsgrupper.

Skolen oplever at have gennemgået en væsentlig udvikling og gennemført mange nye tiltag de seneste år. Skolen oplever samtidig at være nået til en fase hvor det især er vigtigt at fastholde, uddybe og forankre frem for at iværksætte alt for mange nye initiativer.

Lærersamarbejdet

Skolen har en struktur for møder og teamsamarbejde der omfatter mange forskellige typer af møder og team, og som i øvrigt ikke er den samme på skolens fire afdelinger (indskoling, mellemtrin, udskoling og ressourcecenter). Man skelner mellem årgangsstorteam, klassestorteam, klasse-/årgangsteam og faglærerteam (knyttet til årgangen). Derudover findes en koordinator-gruppe som virker på tværs af de forskellige afdelinger.

Lærere og ledelse er enige om at der er behov for at forenkle strukturen i lærersamarbejdet. Der er desuden behov for at styrke sammenhængen mellem afdelingerne, ikke mindst i forbindelse med elevernes overgang fra den ene afdeling til den anden.

Skolen har i dette skoleår indledt en særlig videndelingsindsats med henblik på at beskrive hvordan den foregår, og finde ud af om den kan organiseres bedre så videndelingen ikke forsvinder i her og nu-diskussioner om de emner der umiddelbart presser sig på i hverdagen.

Årsplaner

Skolen har arbejdet med årsplaner i flere år hvor det har været et krav at der skal være årsplaner for alle fag og for klassens sociale udvikling. Den enkelte lærer er ansvarlig for de faglige planer, mens lærerteamet er ansvarligt for de sociale planer. Planerne lægges på skolens intranet.

Skolen har ikke et fælleskoncept eller en model for årsplanernes form, men ledelsen har udviklet en guide som beskriver hvad en årsplan bør indeholde, og hvad den kan bruges til. Ifølge guiden bør en årsplan bl.a. redegøre for hvordan indsatsområderne og værdigrundlaget inddrages i årsplanlægningen. Guiden behandler ikke arbejdet med at opstille mål som en del af årsplanarbejdet.

Lærerne nævner at specielt de faglige årsplaner har meget varierende indhold fra lærer til lærer. Nogle fremstår som rene aktivitetskalendere, mens andre inddrager didaktiske overvejelser, fx om mål, arbejdsformer og evalueringsmetoder. Fagudvalgene har imidlertid fået til opgave at komme med forslag til den ideelle årsplan. I den sammenhæng arbejder de også med forslag til hvordan trinmålene kan konkretiseres i forhold til de forskellige årgange. Lærerne oplever et stigende fokus på evaluering, og det er derfor vigtigt at målene er klart formuleret i planerne "så man ved hvad man skal evaluere på".

Årsplanerne bruges først og fremmest som et styringsredskab for at sikre at det planlagte arbejde gennemføres. Dernæst bruges de som et dialogredskab i skole-hjem-samarbejdet. Årsplanerne bruges også som et samarbejdsredskab internt mellem lærerne, fx i forhold til tværgående forløb og emner – og så naturligvis i forhold til teamets fælles årsplan.

Arbejdet med at evaluere

Skolen har mange erfaringer med evaluering, og rapporterne udtrykker en positiv holdning til evaluering og ideen om evaluering. Ledelsen fremlægger en meget bred opfattelse af evalueringen på skolen der indeholder ca. 15 punkter som spænder fra kvartalsvise evalueringer af den enkelte elev i ressourcecentret over evalueringer af den sociale trivsel i de enkelte klasser til møder i storteamene og eksterne lederevalueringer hvert tredje år. Lærergruppens opfattelse af evaluering er mere snæver. Den opregner i en tilsvarende sammenhæng fem punkter hvoraf de fire handler om løbende evaluering af elevernes udbytte.

Det viser at skolen har sat mange skibe i søen, men det peger også på at der endnu ikke er en fælles og overordnet forståelse af hvad begrebet evaluering kan indebære. Det kan gøre det

svært at fastholde erfaringerne fra de mange igangværende aktiviteter på området uanset at den generelle holdning og forventning til evaluering som nævnt er positiv.

Hvad angår den løbende evaluering af elevernes udbytte, fremgår det at skolen arbejder med standardiserede test i dansk og matematik som obligatoriske elementer på alle klassetrin. Resultaterne behandles på både klasse- og skoleniveau, og de præsenteres for lærerkolleger, ledelsen og skolebestyrelsen. Resultaterne indgår desuden i elev- og forældresamtaler som gennemføres på baggrund af et fælles materiale der strukturerer samtalerne. Lærerne vurderer at anvendelsen af evalueringresultaterne har bidraget til at kvalificere disse samtaler, og at det generelt er en styrke at resultaterne drøftes i flere forskellige fora. En lærer giver udtryk for at "evaluering øger arbejdsglæden", og at evaluering er med til at øge elevernes fokusering. Samtidig er man opmærksom på at det er vigtigt at bruge evalueringen aktivt. For at kunne bruge evalueringen er det nødvendigt hele tiden at udvikle den. Skolen arbejder således med at udvikle og afprøve nye former for formidling af resultaterne til forældrene og nye opfølgingsmetoder i forhold til eleverne.

Skolen har oprettet en funktionslærerstilling med evaluering som område, og to lærere og en læsekonsulent deltager i evalueringsarbejdet med test. Funktionslæreren har til opgave at indsamle og formidle data om evalueringsværktøjer i samtlige fag. Det fremgår at man på skolen har erfaringer med en bred vifte af evalueringsværktøjer der ikke kun omfatter test. Oftest opfattes evaluering som evaluering af elevernes udbytte, hvorimod evaluering af undervisningen, dvs. af lærernes indsats, ofte er mere indirekte og bygger på ræsonnementer ud fra evalueringen af elevernes udbytte.

Evaluering af arbejdet i teamet og arbejdet i de enkelte klasser foregår bl.a. i forbindelse med de halvårlige teamsamtaler sammen med ledelsen.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan videreudvikle det igangværende arbejde i nogle afdelinger med henblik på at anvende en overordnet kvalitetsmodel, fx SMTTE.*

I dag bruger skolen SMTTE-modellen i konkrete sammenhænge, fx i arbejdet med årsplaner. Men modellen kan også bruges som en ramme for at beskrive skolens evalueringspraksis samlet set – og dermed også som et redskab til at udarbejde en oversigt over skolens nuværende praksis med hensyn til hvilke områder der bliver evalueret og hvordan.

En sådan oversigt kan give et godt overblik over de forskellige aktiviteter. Den kan samtidig give anledning til at overveje om der er "huller" i den nuværende praksis, eller om der omvendt er nogle områder der kan afvikles. Oversigten kan også give anledning til at overveje arbejdsdelingen på skolen. Alle er forpligtet til at tage del i og bidrage til evalueringer, men alle skal ikke nødvendigvis deltage lige meget hele tiden på alle områder.

- *Skolen kan arbejde med at udvikle et fælles sprog om evaluering og en fælles forståelse af hvad evaluering kan være.*

En fælles forståelse der skelner mellem forskellige typer af evalueringer, kan være et vigtigt redskab til at grovsortere de forskellige områder der indgår i oversigten. Den kan også bidrage til at skolen kan videreudvikle det igangværende arbejde med hensyn til at fastsætte mål inden for forskellige områder.

- *Skolen kan fortsætte arbejdet med at beskrive videndelingen på skolen og overveje hvordan og hvor den bør foregå.*

En oversigt kan i sig selv være med til at styrke videndelingen samtidig med at den kan være en hjælp til at adskille videndelingen fra opgaven med at finde praktiske løsninger og etablere samarbejde i hverdagen. I den sammenhæng kan oversigten også fremme arbejdet med at forenkle teamstrukturen på skolen.

5.4 Egebjergskolen

Egebjergskolen har 39 lærere og ca. 500 elever fordelt på 27 klasser på 0.-9. klassetrin, herunder en modtagelsesklasse for islandske elever. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolens værdigrundlag er udviklet gennem et arbejde med en vision og fem målsætninger for skolen. Hvert år tages én målsætning op der bearbejdes som et af skolens egne indsatsområder. Arbejdet med værdier og målsætninger foregår i skolens lærerteam som fokuserer på særlige mål der er vigtige for netop dem i forhold til indsatsområdet. Når nye aktiviteter iværksættes, henvises der flittigt til målsætning og værdier, fx på forældremøder. Dette skoleårs indsatsområde er "Læring" som vurderes at matche det kommunale indsatsområde om faglig udvikling og evaluering. I rapporterne nævnes at værdigrundlaget især har betydning fordi der altid er mange bolde i luften, og fordi alle tiltag ikke er lige lette at kontrollere. Her kan skolen så agere ud fra sine værdier.

Skolen anvender en overordnet kvalitetsmodel, SMTTE-modellen, som særligt værktøj til at beskrive og evaluere ud fra. Modellen bruges i forbindelse med indsatsområderne, men også i forhold til andre områder, fx udarbejdelse af årsplaner. Lærerne vurderer at modellen bruges forskelligt i skolens afdelinger, og at der ikke nødvendigvis er en fælles forståelse af hvordan den skal bruges. Det opfattes som en styrke ved modellen at den er fleksibel, og at den kan tilpasses forskellige områder.

Lærersamarbejdet

Skolen arbejder med tre overordnede stor-team for indskoling, mellemtrin og udskoling og en inddeling af hvert stor-team i årgangsteam. I stor-teamene planlægges de fælles tiltag, fx i forhold til indsatsområder, og i årgangsteam foregår det mere praktiske samarbejde og den fælles forberedelse. Derudover har skolen et udviklingsteam. Der er dagsorden og referat fra skolens forskellige mødefora hvor lærerinfraen i stigende grad inddrages som et redskab og som videndingsplatform for lærere og ledelse.

Rapporterne understreger vigtigheden af at nye opgaver for de forskellige team tager udgangspunkt i en beskrivelse af status og mål så alle kender praksis, bruger samme sprog og får mulighed for at opnå samme forståelse af opgaven. Denne begyndende formalisering betegnes i rapporterne som et stort skridt i den rigtige retning.

Man har arbejdet med selvstyrende team, men er endnu ikke nået ret langt. Rapporterne peger på at skolen samlet set kan styrke lærersamarbejdet gennem en højere grad af videndeling og

flere pædagogiske diskussioner, fx i regi af pædagogisk råd med indlæg fra årgangsteam. Man kan ligeledes med fordel sigte mod en mere fleksibel organisering af teamsamarbejdet så undervisningen fx kan planlægges på tværs af årgange og klasser.

I skolens arbejde med at udvikle fagligheden arbejder fagteamene med den pædagogiske profil for de forskellige fag. De søger at tage højde for nye krav til fagene og til deres mål, indhold og metoder. Faglærerne får på den måde mulighed for at gå i dybden med de enkelte fag, og undervisningen i faget får mulighed for at komme på omgangshøjde med de aktuelle didaktiske og pædagogiske udfordringer og eksterne krav til faget.

Fagteamenes indsats for at fortolke trinmålene tillægges særlig betydning. Det medvirker til at man bliver opmærksom på betydningen af at arbejdet med mål foregår på tværs af de enkelte klassetrin og afdelinger så det kommer til at dække hele skoleforløbet.

Årsplaner

Arbejdet med årsplaner tager udgangspunkt i et fælles koncept der blev indført for et år siden. Der er således retningslinjer for årsplanernes indhold, mens den enkelte lærer og teamet selv bestemmer deres form.

Årsplanerne inddrages i teamsamtaler hvor ledelsen bruger dem som grundlag for at diskutere undervisningen og sparre med teamet som bl.a. på den måde løbende evaluerer sit arbejde med planerne. Afleveringsformen bliver ændret fra papirform til elektronisk form idet årsplanerne snart forventes at blive indskrevet i en skabelon på lærerinfraen. Det vil gøre planerne lettere tilgængelige. Teamenes samarbejde vedrører både de sociale mål for klassen og årets indsatsområde. I de sociale årsplaner skal der bl.a. indgå en evaluering af arbejdet med de sociale mål fra sidste skoleår. Sigtet er bl.a. at ledelsen og forældrene også får mulighed for at følge klassens sociale udvikling over tid.

Arbejdet med at evaluere

Evaluering er en vigtig del af skolens indsatsområde om læring. Samtidig nævnes det i rapporterne at man endnu ikke er helt sikker på evalueringsarbejdets kurs, men at det under alle omstændigheder er vigtigt at alle kan se betydningen og nødvendigheden af at arbejde mod det samme mål. Lærerne og ledelsen vurderer at et konkret forløb der handler om at beskrive hvilke emner der skal evalueres, og hvilke metoder og særlige evalueringsredskaber der skal anvendes, vil bidrage til at man i højere grad kan se betydningen af at arbejde med evaluering. Målet er at man med tiden fx kan udvikle et opslagsværk med inspiration og ideer til hvordan man gennemfører evaluering på en given årgang og i et givent fag. Det vil også bidrage til at udvikle et fælles sprog og en fælles forståelse af opgaven.

Skolen har endnu ikke mange fælles retningslinjer for evaluering. Det kan muligvis skyldes at evalueringsopgaven omtales af lærerne som delvist "påtvunget". Samtidig giver lærerne også udtryk for at det er vigtigt at arbejdet med evaluering "spirer op nedefra" så udviklingen udspringer fra skolens egne ideer.

Evalueringsarbejdet bliver dog i stigende grad formaliseret på skolen. Det er fx blevet en del af teamets opgaver at beskrive praksis og resultater ved teamsamtaler med ledelsen. Rapporterne nævner desuden at man tidligere har manglet håndgribelig dokumentation at basere skolens udvikling på.

Skriftligheden er en vigtig del af skolens arbejde med evaluering. Både internt i forhold til teamets brug af lærerloggen på lærerinfraen og eksternt, fx i forhold til arbejdet med den løbende evaluering i samarbejde med elever og forældre hvor den skriftlige evaluering opleves som en styrke. Samtaler uden nogen form for skriftlighed – gør det, ifølge lærerne, svært at dokumentere og dermed evaluere fx i forhold til arbejdet med elevmål eller skole-hjem-samtalerne. Når arbejdet med den løbende evaluering understøttes "skriftligt", får man et bedre overblik, og man kan dokumentere aftaler og følge op. I rapporterne nævnes det også at skriftligheden er en styrke i forbindelse med det forestående arbejde med elevhandleplaner.

I forhold til den løbende evaluering opleves det desuden som en styrke at arbejde med individuelle elevmål og med en inddeling af skoleåret i faser hvor målene tages op med jævne mellemrum. Det er en udfordring at arbejde med differentiering af undervisningen og med evaluering af de enkelte elever. I den forbindelse fremhæver lærerne at der skal afsættes tid til grundige samtaler med de enkelte elever og til at sætte mål sammen med dem hvis denne evaluering skal have værdi. Lærerne foreslår at udvide den løbende evaluering, fx med opsamling i klassen efter enkelte timer eller blokke af timer hvor eleverne vurderer undervisningen og deres eget udbytte.

Ifølge både lærere og ledelse er arbejdet med løbende evaluering usystematisk og varierende. Det afhænger i høj grad af den enkelte lærer og det enkelte lærerteam. Det er et mål for arbejdet med den løbende evaluering at udarbejde en samlet oversigt over skolens evalueringsindsatser. En sådan oversigt skal være tilgængelig på lærerinfraen hvor det er tanken at lærere, team og ledelse skal kunne følge med i arbejdet med den enkelte elev.

Veje i det videre arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan videreudvikle sin systematik for evalueringsarbejdet på skolen.*

Det vil styrke arbejdet med evaluering, og man vil blive mere sikker på kursen hvis man starter med at beskrive hvad man ved og ikke ved om praksis for evaluering i skolens tre stor-team. På den måde kan man samtidig identificere styrker og svagheder ved skolens evalueringspraksis. Med udgangspunkt i en status for arbejdet med evaluering kan man efterfølgende afgøre hvilke evalueringsredskaber man vil arbejde med samlet set. I den forbindelse kan skolens erfaringer fra arbejdet med SMTTE-modellen som kvalitetsværktøj videreudvikles så modellen bliver det værktøj man bruger når man skal skabe en fælles forståelse, og når man skal beskrive, evaluere og udvikle alle typer af aktiviteter på skolen.

- *Skolen kan videreudvikle arbejdet i fagteam, fx ved at udvælge fag som særlige fokusfag.*

I skolens arbejde med at tydeliggøre den pædagogiske profil for fagene kunne man oprette fokusfaggrupper for et enkelt fag eller for grupper af fag, fx gennem en turnusordning. Ved at fokusere på ét eller flere fag ad gangen sikrer man at resultaterne fra fokusfagteamets arbejde bliver fastholdt og formidlet på skolen. Det kunne fx dreje sig om målfastsættelsen i faget/fagene og arbejdet med mål på de enkelte klassetrin set i forhold til det samlede skoleforløb. Resultaterne fra et sådant arbejde er værdifuld viden i arbejdet med de faglige mål i årgangsteam og klasser.

- *Skolen kan udvikle det igangværende arbejde omkring årsplaner.*

Skolen kan arbejde med fælles forståelse af årsplanernes funktion og nytte og etableringen af en fastere ramme for deres indhold og form. Det vil gøre planerne mere ensartede og dermed give et bedre overblik og danne grundlag for sammenligning. Formidlingen af årsplanerne mellem stor-team og årgange vil ligeledes blive styrket af en fastere ramme for indholdet.

5.5 Gedved Skole

Gedved Skole hørte tidligere under Gedved Kommune. Skolen er afdelingsopdelt. Den har 24 lærere og ca. 300 elever fordelt på 14 klasser på 0.-9. klassestrin. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen har kun få formelle principper i relation til arbejdet med at opbygge en evalueringskultur. Selvevalueringsrapporterne og besøget på skolen viser til gengæld at skolen er præget af en aktiv og åben kultur. Kulturen, der tilsyneladende hurtigt "sniger sig ind i nyansatte", opleves af lærere og ledelse i mange henseender som velfungerende og som en "ånd der skal værnes om".

Skolens værdisæt, som går flere år tilbage, tager udgangspunkt i tre kerneord. Værdisættet debatteres ikke løbende, og det anvendes sjældent i hverdagen. Der er dog enighed om at det afspejler praksis på skolen, og at man fx kan se det i den praktisk musiske tilgang til undervisningen og i det forhold at skolen ikke har fagdelt undervisning til og med mellemtrinnet. Ved den seneste fag- og timefordeling blev værdisættet nævnt, og man blev enige om at sætte det på dagsordenen i dette skoleår.

Indsatsområderne bærer præg af at være konkretiseringer af eller områder i forlængelse af kommunalt fastsatte mål og områder, fx det fælleskommunale projekt Gedved 2005 der bl.a. fokuserede på individuelle udviklingsplaner og portfolio. Indsatsområderne rummer typisk definerede aktiviteter, klare mål og succeskriterier.

Generelt vurderer lærerne at trinmålene fra Fælles Mål spiller en stadig større rolle i den pædagogiske udvikling og praksis på skolen. Ledelsesrapporten fremhæver i den forbindelse betydningen af arbejdet med at "oversætte", afmystificere og tilpasse initiativer fra centrale myndigheder så initiativerne ikke udelukkende opleves som eksterne krav, men at de også sættes i spil som incitamenter til og muligheder for kvalificering og udvikling af den lokale praksis.

Skolen har ingen formaliserede eller nedskrevne principper for kompetenceudviklingen. Men beskrivelsen af praksis viser at den er målrettet med henblik på at sikre et stort udbytte for hele organisationen, fx i forbindelse med igangværende indsatsområder.

Lærersamarbejdet

Samarbejdet er organiseret i team for de enkelte årgange eller de enkelte klasser. Der er ingen formelle krav til dagsordner, referater eller antallet af møder. En fast mødedag bruges især til afdelingsmøder, men også i et vist omfang til møder i pædagogisk råd, fagudvalgsmøder eller in-

terne kurser. Det fremgår at der er en højere grad af videndeling og et mere omfattende samarbejde i de fora der er tilknyttet de små klasser – og her især indskolingen – sammenlignet med andre fora der fokuserer mere på den praktiske planlægning.

Årsplaner

Kravet om skriftlige årsplaner er forholdsvis nyt på skolen. På intranettet ligger forskellige modeller og skabeloner, men der er ikke krav om at årsplanerne skal have en bestemt form. Det betyder at planernes indhold og form varierer meget. Mange af dem har åbenbart karakter af aktivitetsplaner.

Det er forskelligt hvor meget der samarbejdes om planerne i teamene, og hvad lærerne bruger deres planer til. Der er ikke krav om at skriftlige planer skal fremlægges for forældrene. Der er heller ikke krav om at de nødvendigvis skal lægges på intranettet, men i så fald skal de forelægges skolelederen. Der er endnu ingen praksis for mere systematisk feedback fra ledelsen til den enkelte lærer, men det er tanken at planerne skal drøftes på de årlige teamsamtaler.

Arbejdet med at evaluere

Om der evalueres – løbende eller efterfølgende – afgøres i høj grad af læreren og/eller teamet. Hvis læreren evaluerer, drøftes resultaterne ikke nødvendigvis. Kun for de screeninger der gennemføres i børnehaveklassen, er det fast praksis at gå mere systematisk til værks og drøfte resultaterne i fællesskab.

Skolen har således kun få principper og retningslinjer for forskellige former for evaluering, dvs. at evalueringsarbejdet ikke er formaliseret. Selv om mange lærere evaluerer hver for sig, kan evaluering således ikke siges at være en integreret del af skolens kultur. Der er dog en klar tendens til at det bliver mere almindeligt at evaluere, og der er elementer der peger i retning af en fast praksis på skolen – især i indskolingen hvor man er begyndt at evaluere forløb i undervisningen med eleverne. Inden for rammerne af projektet om individuelle udviklingsplaner arbejder man i de små klasser også med et portfolio-redskab, "Min mappe", som på længere sigt skal følge eleven hele vejen op til udskolingen. Erfaringerne med redskabet, der blev indført på baggrund af kurser i "De mange intelligenser", vurderes som positive. Redskabet involverer børnene i deres læring, og det fungerer godt i forhold til skole-hjem-samtalerne.

På andre afdelinger er nogle lærere begyndt at anvende KIF-stjernen som kvalitetsværktøj – det gælder især på mellemtrinnet. Det er også blevet mere almindeligt at bruge en logbog som ligger på lærerinfra, og som udvalgte lærere har adgang til – især med henblik på at følge elever med særlige behov. Testresultater samles af specialundervisningskoordinatoren der har ansvaret for at vejlede lærerne og hjælpe til med at udarbejde handleplaner. Resultater og handleplaner diskuteres efterfølgende i klasseteamet hvor koordinatoren og skolelederen også deltager.

I øvrigt peger lærergruppen på at det generelt er vanskeligt at sikre at der sker en tilstrækkelig opfølgning på den evaluering som gennemføres, og at der er behov for at udvikle og reflektere over de forskellige redskaber der allerede er i brug.

Ledelsen har gennemført en undersøgelse af praksis for skolens evaluering. Alle lærere er blevet bedt om at beskrive de måder de evaluerer på. Det er tanken at undersøgelsen skal danne grundlag for at udvikle "best practices" på området. I øvrigt holdes ledelsen først og fremmest orienteret om undervisningen og undervisningens resultater gennem behandlingen af testresultater og gennem de årlige MUS- og teamsamtaler der for nylig er indført på skolen, og som gennemføres med udgangspunkt i et samtaleark.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan iværksætte en proces med henblik på at revidere værdigrundlaget.*

En aktiv og åben kultur er en stor styrke, men en kultur kan være vanskelig at bevare hvis ikke den understøttes af en vis grad af formalisering. I den forbindelse er det vigtigt at værdigrundlaget ikke kun afspejler den eksisterende kultur. Det skal også kunne bruges som grundlag for at udstikke en kurs og formulere en strategi, dvs. som et redskab til at kvalificere den fortsatte udvikling og styrke skolens evne til at håndtere fremtidige udfordringer.

- *Skolen kan opbygge fleksible fora for at styrke fælles refleksion over det fagligt-pædagogiske.*

Med udgangspunkt i den indsats der allerede er gjort for at etablere en rød tråd i nogle fag, kan skolen på skift og på tværs af team og afdelinger tildele forskellige fag eller evt. grupper af samhørende fag en rolle som fokusfag, fx for et år ad gangen. Arbejdet kan gennemføres ved hjælp af eller med inspiration fra et kvalitetsværktøj, fx KIF-stjernen som allerede er i brug på skolen.

Arbejdet i fokusfaggrupperne kan fokusere på målfastsættelsen i faget/fagene, fx i forbindelse med arbejdet med at opdele trinmålene fra Fælles Mål i mål for de enkelte klassetrin. Resultaterne fra et sådant arbejde er værdifuld viden i arbejdet i teamene, og det vil kunne styrke det igangværende arbejde med årsplaner.

- *Skolen kan fastlægge en række minimumsstandarder for evalueringsarbejdet.*

Med udgangspunkt i den status der allerede er udarbejdet over den løbende evaluering, og med baggrund i en tydelig opdeling i andre relevante former for evaluering (undervisningsevaluering,

skoleevaluering), kan skolen fastlægge nogle minimumsstandarder for evalueringsarbejdets indhold, gennemførelse og efterbehandling. En udstrakt "privatisering" af evalueringsarbejdet indebærer nemlig at det fælles overblik og grundlaget for fælles refleksion ikke er til stede på skolen i tilstrækkelig grad. Det er samtidig vigtigt at standarderne fastsættes således at der ikke bliver tale om én standardmodel. Der skal være et reelt handlerum for det enkelte team og lærerne med henblik på den konkrete udformning og tilrettelæggelse.

5.6 Hattingskolen

Hattingskolen har 22 lærere og ca. 220 elever fordelt på 12 klasser på 0.-7. klassestrin. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

På skolen har man fundet frem til fire kerneord der indfanger skolens værdigrundlag. Arbejdet med værdigrundlaget fandt sted i 2004 på baggrund af en pædagogisk proces som løb over en weekend. Af selvevalueringsrapporterne fremgår det at værdigrundlaget endnu ikke er indarbejdet i skolens hverdag, fordi lærerne synes det er vanskeligt at omsætte værdierne til praksis. Lærerne mener at det er umagen værd at evaluere værdigrundlaget og dets betydning for dagligdagen og evt. at justere det. De foreslår fx at værdigrundlaget diskuteres ved skoleårets start, og de mener at man generelt bør fokusere på konkrete værdier i afgrænsede forløb.

Den pædagogiske udvikling på skolen afhænger af flere forhold. Der arbejdes med de kommunale indsatsområder hvor udvikling af evalueringskulturen er det projekt som ifølge ledelsen har størst vægt i år. I denne sammenhæng har man afsat særlig tid til en funktionslærerstilling for evalueringsområdet. Derudover nævnes kollegavejledning/teamsamarbejde og fleksibel planlægning som andre lokale indsatsområder der arbejdes med på skolen. Man har desuden haft særligt fokus på udviklingen inden for it gennem en årrække.

Den pædagogiske udvikling omfatter mange initiativer, og målene for indsatsområderne er detaljerede. Men det fremgår af selvevalueringsrapporterne at tidsplanerne for arbejdet med indsatsområderne ikke altid overholdes, og at man ønsker en mere systematisk evaluering af arbejdet med indsatsområderne.

Arbejdet med indsatsområdet inden for it beskrives som givende, og resultaterne er tydelige. Man vurderer dog at det er muligt at fastholde og styrke dette arbejde og arbejdet med skolens værdigrundlag og øvrige indsats- og udviklingsområder gennem en højere grad af formalisering.

Lærersamarbejdet

Skolen arbejder med flere forskellige måder at organisere lærersamarbejdet på. Der er afdelings-teamsamarbejde i indskoling og på mellemtrinnet hvor man koordinerer og drøfter overordnede pædagogiske og praktiske emner for hele afdelingen, og der er samarbejdsteam inden for afdelingerne hvor det faglige arbejde omkring klasser og årgange koordineres, fx den overordnede årsplanlægning, time-/fagkoordinering, ugeskemaer mv. Teamsamarbejdet er aftalt i en akkord, og der er aftalt faste afdelingsmøder. Derudover har skolen et udviklingsteam som skal inspirere

den fagligt-pædagogiske debat på skolen. Endelig har skolen fagteam i idræt og dansk hvor lærerne fremhæver at danskudvalget burde være "skolens nerve".

Ledelsen og lærerne beskriver en række udviklings- og samarbejdsmuligheder på skolen, fx deler man viden internt via skolens intranet med dagsordner og referater, og eksternt via klassernes nyhedsbreve til forældrene. Men samtidig fremgår det at samarbejdet i de forskellige team kunne styrkes, og at det fungerer ret forskelligt i dagligdagen, også selv om der er mange overordnede og nedskrevne principper for de forskellige typer af lærersamarbejde på skolen. Omfanget af teamsamtaler med skolens ledelse er ikke præciseret, men både lærere og ledelse vurderer at man generelt ville have gavn af mere strukturerede samtaler og evalueringer af teamsamarbejdet.

Årsplaner

Arbejdet med årsplaner er et område som skolen diskuterer i indeværende skoleår da man ønsker at sætte fokus på betydningen af at kunne dokumentere undervisningen. Selv om der endnu ikke er principper og retningslinjer for udarbejdelsen af årsplaner, så fremgår det af selvevaluerings-rapporterne at der er sket en stor udvikling i forhold til arbejdet med årsplaner.

Udgangspunktet for arbejdet med årsplanerne er en pædagogisk dag som er placeret efter fagfordelingen. Planerne udarbejdes ved at klasseteamene udarbejder oversigter over møder osv. i klassen mens man i samarbejdsteamene opstiller tværfaglige emner på tværs af klasser og årgange og planlægger faglige forløb på tværs af fagene i egen klasse. Selv om det fremgår at årsplanerne er forskellige – hvilket bl.a. forklares med at udarbejdelsen kan være en svær samarbejdsopgave for et team – så fortæller lærerne at de efterhånden har fået oparbejdet en praksis for udarbejdelsen af årsplaner, og der findes bl.a. detaljerede beskrivelser af indhold og mål som knytter sig til trinmålene for fagene. Overvejelser om evaluering indgår endnu ikke i årsplanerne.

Årsplanerne lægges på det fælles lærerintranet hvilket beskrives som en styrke på grund af de gode muligheder for videndeling. Forældrene modtager typisk en mere overordnet årsplan og et informerende nyhedsbrev. Ledelsens feedback på årsplanerne er ikke formaliseret, og selv om skolens størrelse er medvirkende til en tæt kontakt mellem de ansatte til dagligt, så vurderer lærerne at det er vigtigt med en mere systematisk feedback.

Både lærere og ledelse finder det vigtigt at der udarbejdes fælles retningslinjer og skabes større ensartethed omkring årsplanerne. Ledelsen forestiller sig at den udarbejdede årsplan med tiden i højere grad skal bruges til at dokumentere undervisningen på en systematisk måde over for forældre, ledelse og skolebestyrelse. Der lægges op til at arbejde med mindstekrav til årsplanlægningen som teamene skal dokumentere gennem interne beskrivelser med status for årgangs- og klassearbejdet – og gennem ekstern information og dokumentation vedrørende klas-

sens/årgangens faglige og sociale mål. Denne dokumentation tænkes suppleret med nyhedsbreve til klasser/årgange.

Arbejdet med at evaluere

Skolen har ikke en overordnet evalueringsstrategi, og især i forhold til evaluering af undervisningen oplever lærerne at de benytter mange forskellige metoder. De giver desuden udtryk for at være lidt på bar bund på dette område. Skolen har heller ingen fælles og overordnede principper for tilrettelæggelsen af den løbende evaluering, men der er tilsyneladende en fastere praksis blandt lærerne for løbende at evaluere elevernes udbytte af undervisningen.

Af rapporterne fremgår det at man gør en indsats for at opstille mål for arbejdet med emner, og at man anvender trinmålene i forhold til både grupper af elever og enkelte elever. Man har gode erfaringer med systematiske elevsamtaler hvor et samtaleskema, "Blomsten", bruges til at indkredse faglige, personlige og sociale mål i forhold til de enkelte elever. Skolen anvender systematiske læsetest og har indført portfolio og logbog i elektronisk form til at lægge på intranettet, og i mere traditionel form har man desuden indført fysiske logbøger i klassen – primært i indskolingen.

Arbejdet med evaluering i skolens ressourcecenter fremhæves som vigtigt i forhold til at kunne dokumentere elevernes udbytte. Ledelsen fremhæver desuden anvendelse af it og de forskellige nyhedsbreve og teamsamlemapper som ligger på skolens intranet, som centrale redskaber i evalueringen og som vigtige kilder til ledelsens viden om undervisningen på skolen.

Der foregår megen evaluering i de forskellige team – også selv om skolen ikke har et fælles sæt af værktøjer. Det fremgår at erfaringerne med evaluering knyttes til den enkelte lærer eller det enkelte lærerteam, fx med hensyn til viden om og erfaringer med gode værktøjer. Det kan betyde at man ikke får videregivet de gode erfaringer eller skabt sammenhæng mellem årgange og afdelinger.

Samtidig har man tilsyneladende fået etableret et fælles grundlag for at tale om fx mål og brug af strukturerede elevsamtaler efterfulgt af skole-hjem-samtaler med fokus på elevudbyttet – og dermed også om evaluering. Skolen arbejder således med flere tiltag i forhold til evaluering. Der er dog ikke et tydeligt billede af den samlede evalueringsindsats og indsatsens resultater, og derfor efterspørger man på skolen nogle fælles retningslinjer og mere ensartede måder at arbejde på.

Veje i det videre arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan arbejde mere systematisk med en overordnet kvalitetsmodel.*

Man kunne fx beslutte sig for at bruge en fælles kvalitetsmodel, fx SMTTE-modellen, til at indfange og beskrive hensigten med skolens samlede aktiviteter og de mange indsatsområder. Modellen – som allerede bruges i enkelte sammenhænge på skolen – kan fungere som udgangspunkt og fælles ramme for de særlige indsatser og drøftelser af værdigrundlaget og dets betydning og på den måde medvirke til at udvikle et fælles sprog og en fælles forståelse på skolen.

- *Skolen kan udvikle teamsamarbejdet.*

Skolen har valgt at arbejde med en særlig indsats i forhold til kollegavejledning og teamsamarbejde med henblik på at udvælge modeller og værktøjer som kan støtte arbejdet i og mellem skolens team da det også er vigtigt at teamene samarbejder på tværs. Som led i dette arbejde kunne man "øve sig" på at opstille klare mål og lægge evalueringsstrategier, fx ved at gennemføre miniforsøg med indsatsområderne inden for de forskellige afdelingers eller enkelte teams rammer.

- *Skolen kan udvikle sit evalueringsarbejde gennem udviklingen af arbejdet med årsplaner.*

Generelt er det tilsyneladende en fordel at årsplanerne udarbejdes i et samarbejde mellem samarbejdsteam da det skaber sammenhæng i undervisningen og progression mellem klassetrinnene. Faglærerne og fagteamene kunne dog med fordel inddrages yderligere i samarbejdet, fx med henblik på at opdele trinmålene i forhold til de enkelte klassetrin i hvert samarbejdsteam og udvikle en række evalueringsformer.

5.7 Hovedgård Skole

Hovedgård Skole hørte tidligere under Gedved Kommune. Skolen har 50 lærere og ca. 540 elever fordelt på 32 klasser på 0.-9. klassetrin. Skolen er afdelingsopdelt og har desuden fire specialklasser. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen har en overordnet målsætning. Den bygger på skolens værdisæt der omfatter fem kerneord. Ud over den overordnede målsætning findes der målsætninger for skolens enkelte afdelinger.

Værdigrundlaget blev udarbejdet for to år siden i forbindelse med nogle pædagogiske dage. Med udgangspunkt i værdierne udarbejdes der nu handleplaner for udvalgte indsatsområder der kan vedrøre hele skolen eller en enkelt afdeling. Fx er arbejdet med sproglig adfærd og gensidig respekt et indsatsområde i dette skoleår. En arbejdsgruppe er desuden ved at udarbejde en handleplan for værdien "åbenhed" på skolen.

Derudover har skolen opstillet årsmål for de kommunalt fastsatte indsatsområder, fx vedrørende opbygning og brug af elevintra og implementering af selvstyrende team. Endelig har skolebestyrelsen fastsat fire indsatsområder med tilhørende handleplaner der fx indebærer at internationalisering og de praktisk-musiske fag skal fremstå som særlige kendetegn for skolen gennem de næste fire år.

Ifølge selvevalueringsrapporterne har værdigrundlaget stigende betydning i hverdagen da det bidrager til en fælles forståelse på skolen og i forhold til elever og forældre. Værdigrundlaget kunne imidlertid være mere synligt. Det fremgår således at værdigrundlaget ikke er tydeligt nok i skolens hverdag, og at det endnu ikke skaber den ønskede sammenhæng i skolens aktiviteter.

Det er tydeligt at de forskellige indsatsområder ikke tillægges samme betydning. Lærerne hæfter sig især ved sproget, it, intranet og portfolioen i indskoling, dvs. de indsatsområder som er tæt på den enkelte lærers daglige praksis. Derimod vækker de selvstyrende team og det fleksible skema ikke samme genklang i lærerrapporten.

Lærersamarbejdet

På skolen arbejder man hen imod en delt klasselærerfunktion. Teamsamarbejdet er opdelt i forskellige team, hhv. klasseteam, årgangsteam og storteam for hver af de fløje skolen er opdelt i (indskoling, mellemtrin, udskoling og specialklasser). Hertil kommer fagteam der fungerer afdelingsvis, dvs. inden for rammerne af de enkelte storteam. Skolen har en fast mødedag.

Storteamene er selvstyrende, og det betyder bl.a. at de selv fastlægger hvordan timerne skal fordeles på de forskellige typer af team. Storteamene har som minimum ansvar for vikardækning i forbindelse med planlagt fravær, og de lægger selv skemaet i otte uger – de såkaldte fleks-uger der bruges til holdundervisning og tværfaglige aktiviteter. En stor del af videndelingen mellem lærerne sker uformelt inden for teamets rammer. Lærerne lægger normalt ikke deres undervisningsforløb på lærerinfra.

Hvert storteam har en koordinatorfunktion som evt. kan være delt mellem to lærere. Der er dels en "bogholder" der bl.a. fører timeregnskab, dels en fløjkoordinator som skal være med til at sikre fremdriften i teamsamarbejdet. Fløjkoordinatoren skal inspirere den fagligt-pædagogiske debat og sørge for dagsordner og referater. Fløjkoordinatoren indgår desuden i et fælles koordinationsudvalg for hele skolen.

Organiseringen af lærersamarbejdet i selvstyrende team er under implementering. Det er tydeligt at der er tale om en omstilling, og det giver anledning til mange diskussioner, ikke mindst af praktisk karakter. Der arbejdes for at alle lærere kun har timer i én fløj som de som hovedregel vil være tilknyttet i mindst seks år. Målet kan dog næppe realiseres fuldt ud på grund af fagligheden i undervisningen. I næste skoleår er målet derfor at lærerne har mindst 20 timer i egen fløj. Det fremgår at der gennemføres teamsamtaler med skolens ledelse, men samtalerens omfang og indhold er ikke præciseret.

Årsplaner

På skolen skelner man mellem klassens årsplan og fagenes årsplan. Klasseplanen udarbejdes af klasseteamet og relevante faglærere umiddelbart efter at fagfordelingen er offentliggjort, dvs. inden sommerferien. Planerne for fagene udarbejdes af de enkelte faglærere i samarbejde med klasseteamet og evt. også i samarbejde med fagkolleger på årgangen. Ledelsen giver feedback på klasseplanerne i forbindelse med teamsamtaler og på fagplanen i forbindelse med de årlige medarbejdersamtaler hvis læreren ønsker det, eller hvis ledelsen finder det nødvendigt.

Skolen har ingen fast skabelon for årsplanernes form og indhold. Der er dog blevet udarbejdet et inspirationspapir i forbindelse med et udviklingsarbejde som beskriver hvad man kan forestille sig at en årsplan bør indeholde så den bliver et godt arbejds- og dialogredskab for den enkelte lærer og for teamet. Det fremgår at en årsplan er mere end en aktivitetskalender. Inspirationspapiret lægger således op til at planen skal indeholde refleksioner over "hvorfor" og "hvordan", og det betoner i øvrigt sammenhængen i (udarbejdelsen af) de to former for årsplaner, dvs. klasseplaner og fagplaner. Det fremgår at praksis for udarbejdelsen af årsplaner er meget varierende, og at planerne derfor ofte adskiller sig forholdsvis meget fra overvejelserne i inspirationspapiret. Det er fx ikke almindeligt at planerne indeholder overvejelser om evaluering.

Arbejdet med at evaluere

Skolen har ikke en overordnet evalueringsstrategi, men i nogle team er man begyndt at bruge SMTTE-modellen som generel model for evaluering, jf. det tidligere omtalte inspirationspapir. Ifølge lærerne befinder de sig dog endnu på et begynderstadium.

Der er ingen principper eller udbredt praksis for undervisningsevaluering. Det gælder kollegialt, men det gælder også i forholdet mellem lærer og ledelse. Ledelsen har prioriteret personalepleje. De udnytter deres uformelle viden om "hvornår en medarbejder har det svært", og forsøger så at løse problemerne. Det er naturligvis en vigtig del af ledelsesopgaven, men det bidrager ikke til arbejdet med at opbygge et evalueringsrum der giver mulighed for en fælles og systematisk refleksion over undervisningen.

For nylig har skolen deltaget i en større undersøgelse af undervisningsmiljøet. I øvrigt evalueres skolens forskellige indsatsområder typisk på møder i storteamet eller evt. i pædagogisk råd. Det fremgår at lærerne er usikre på om der bliver fulgt tilstrækkeligt op på de mange initiativer der er iværksat, og det har en negativt effekt på lærernes engagement.

På skolen gennemfører man strukturerede elevsamtaler som også indgår i grundlaget for skolehjem-samarbejdet, og man gennemfører læsetest på tre klassetrin. Skolen har desuden indført portfolio i indskoling og specialklasserne. Derudover er der ingen fælles principper for tilrettelæggelsen af den løbende evaluering. Ledelsen har dog præsenteret en række værktøjer som lærerne kan benytte sig, herunder klasseløgbøger på lærerinfra. Der er således mange aktiviteter og en høj grad af videndeling om enkelte elever, men det fremgår ikke om ledelsen eller de enkelte team har et fælles, systematisk genereret billede af elevernes udbytte eller af lærerens eller teamets arbejde med løbende evaluering.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan fastholde og styrke teamsamarbejdet ved at udvikle et fælles sprog, fx ved at udvide anvendelsen af SMTTE-modellen.*

Mange af de organisatoriske rammer for et godt teamsamarbejde synes allerede at være på plads, men teamene synes i et vist omfang at mangle et fælles sprog for samarbejdet. SMTTE-modellen kan fungere som en fælles ramme for drøftelserne af aktiviteterne på skolen. Andre modeller kan naturligvis også bruges, men skolen synes at have et vist kendskab til SMTTE-modellen. I den sammenhæng kan man overveje om skolen er tilstrækkeligt fortrolig med model-

len, og om man kan finde nogle områder hvor den umiddelbart ville kunne bruges eksemplarisk i hele organisationen.

- *Skolen kan fastholde og styrke teamsamarbejdet ved at tydeliggøre sammenhængen mellem det der foregår på skoleniveau, og det der skal ske på "fløj-niveau".*

Man kan fx give arbejdsgrupper der arbejder med handleplaner for hele skolen – fx den arbejdsgruppe der er i gang med at udarbejde en handleplan for værdien "åbenhed" – til opgave at tydeliggøre hvordan gruppens arbejde faktisk hænger sammen med og kan hænge sammen med arbejdet i teamene. En anden mulighed er at lade dele af fagteamsamarbejdet foregå på skoleniveau, fx ved at nedsætte fokusfaggrupper for hele skolen på skift mellem de enkelte fag eller faggrupper. Fokusfaggrupperne kan fx fokusere på trinmålene i Fælles Mål og i den sammenhæng overveje hvad en god årsplan i det pågældende fag kan indeholde, og hvilke opgaver teamet har i forhold til det pågældende fag.

- *Skolen kan indføre "op-ned"-samtaler i forbindelse med overgangene mellem fløjene.*

En organisatorisk ramme og et særligt forum for skiftet mellem afdelingerne ville give det afgivende såvel som det modtagende team værdifuld viden om arbejdet i de respektive team.

- *Skolen kan udarbejde en samlet oversigt over de forskellige indsatsområder der præciserer sammenhængen og den indbyrdes prioritering mellem de forskellige indsatsområder.*

En sådan oversigt kan også fastsætte hvordan de forskellige indsatsområder skal evalueres i forhold til de mål som skolen har opstillet for de enkelte områder. Det vil styrke oplevelsen af at de forskellige initiativer følges til dørs, og det vil være et vigtigt skridt på vejen i arbejdet med at give et realistisk billede af hvor langt man faktisk er nået. Det kan danne grundlag for fælles stolthed, og det kan samtidig kaste lys over områder hvor der er brug for flere indsatser.

5.8 Højvangskolen

Højvangskolen består af ca. 50 lærere og 650 elever fordelt på 30 klasser fra 0.-9. klassetrin. Skolen har desuden 14 centerklasser der rummer ca. 90 elever med adfærds- og kontaktproblemer. Skolens ledelse omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør, en afdelingsleder for mellemtrinnet, en afdelingsleder for centerklasserne og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen har tre mottoer og fem målsætninger som danner ramme om dagligdagen på skolen. Derudover har skolen fire indsatsområder med tilknyttede mål. Skolens indsatsområder i dette år er evaluering, rummelighed, it, psykiske arbejdsmiljø og fællesskab. Skolens værdisæt er præsenteret på hjemmesiden.

Af dokumentationsmaterialet fremgår det at skolen arbejder med at udfolde og implementere værdierne i skolens dagligdag. Det kommer bl.a. til udtryk ved at der er planer for hvordan skolen skal tackle særlige forhold som fx sorg og misbrug hos eleverne, ordensregler for hvordan man færdes på skolen, og målsætninger for hvordan man tager bedre hensyn til hinanden.

Skolen holder arrangementer og kurser som understøtter indsatsområderne. Lærerne beskriver dog skolens indsatsområder som meget overordnede og ser gerne at de indgår mere aktivt i tilrettelæggelsen af arbejdet på skolen.

Det fremgår at skolen arbejder med eksplicit at fastlægge hvilke aktiviteter og pædagogiske arrangementer der skal gennemføres for at understøtte et givent indsatsområde. Skolen har derfor lagt op til en i højere grad systematisk tilgang til arbejdet med indsatsområderne selv om det på nuværende tidspunkt ikke er endeligt fastlagt hvilke aktiviteter der skal gennemføres.

Lærersamarbejdet

Skolen følger fålærerprincippet hvor så lille en gruppe af lærere som muligt tager sig af klassen/årgangen, i kombination med et faglærerprincip med udgangspunkt i lærergruppens kvalifikationer. Ledelsen påpeger at denne struktur har den begrænsning at det er svært for lærerne at specialisere sig fagligt fordi en lille gruppe skal dække et bredt fagområde.

Skolen har arbejdet med team i mange år, bl.a. selvstyreende team, fagteam, årgangsteam og klasseteam. Mange ansvarsområder og opgaver er lagt ud i teamene, og lærerne forventer meget af hinanden. Skolens åbenplanarkitektur giver ifølge lærerne gode rammer for teamsamarbejdet. Overordnet giver lærerne udtryk for tilfredshed med teamstrukturen, men de ser dog gerne en videreudvikling af teamsamarbejdet, fx i form af en fast mødedag. På trods af at skolen er opdelt

i afdelinger, og at lærerne helst skal blive inden for en afdeling, kan lærerne godt vælge at følge en klasse hele vejen op i udskoling.

Ifølge lærerne er det nemmest at få teamsamarbejdet til at fungere i de små klasser, dvs. i indskoling, da der er færre lærere tilknyttet. I de større klasser er der derimod mange lærere om de enkelte klasser, og det komplicerer teamsamarbejdet. Teamene i indskoling har ofte dagsorden og referater fra møderne som lægges på intranettet, mens det sjældent er tilfældet for teamene i de store klasser. Lærerne påpeger at teamene har ansvaret for hele årgangen, og at de i fællesskab skal håndtere eleverne. Højvangskolen har derudover en tradition for "op-ned"-samtaler når klasserne gives videre til nye lærere. Lærerne giver udtryk for at der er mange fordele ved denne praksis da der er gode muligheder for videndeling.

Årsplaner

Årsplanerne udarbejdes i team, og nogle team bruger fx KIF-stjernen som inspiration. Skolen har retningslinjer for årsplanernes form og indhold, men der er ikke en fast skabelon. I praksis er der således forholdsvis stor forskel på årsplanerne. Årsplanerne indeholder typisk både faglige og sociale mål, og nogle indeholder information om emnernes indhold, arbejdsform, mål og evaluering. Lærerne betegner årsplanerne som dynamiske da de løbende rettes og tilpasses. Dette gælder dog især de faglige årsplaner.

Lærerne kan finde inspiration til årsplaner på skoleintranettet, men ikke alle årsplaner bliver lagt ud. Lærerne kan dog altid få udleveret årsplanerne på kontoret. Samtlige årsplaner skal afleveres til ledelsen og præsenteres for forældre og elever. Lærerne giver udtryk for at årsplanerne skaber tryghed og sikrer at man ikke bliver hængende ved et emne. De lægger også vægt på at årsplanerne fungerer som nyttig dokumentation for både ledelsen og dem selv.

Arbejdet med at evaluere

Skolen har på nuværende tidspunkt ingen retningslinjer for evaluering af undervisningen eller for den løbende evaluering. Ledelsen ønsker dog at udarbejde retningslinjer for skolens brug af evaluering og skabe en evalueringskultur hvor skriftligheden øges.

Der evalueres typisk efter specielle forløb som emneuger, projekter eller skolefester. Lærerne har fået positive tilbagemeldinger fra eleverne der virker interesseret i at fortælle om deres oplevelse af undervisningen. Det er dog ikke alle lærere der evaluerer undervisningen. Evalueringer af undervisningen gennemføres typisk efter særlige forløb og ikke efter afslutningen af et emne i den normale undervisning. I indskoling forsøger lærerne at gennemføre fælles evaluering i teamene, men i de større klasser kan det være meget svært da eleverne ikke har samme materiale, og lærerne er tilknyttet flere klasser.

I arbejdet med den løbende evaluering har skolen introduceret logbog, portfolio og forskellige evalueringsmetoder. Derudover har man gennemført et pædagogisk arrangement med en ekstern oplægsholder. Af værktøjer blev KIF-stjernen, SMTTE og SkoleIntra introduceret. Lærerne giver udtryk for et ønske om en højere grad af videndeling i forhold til de enkelte evalueringsofficerers styrker og svagheder og hvordan de med fordel kan inddrages i undervisningen. Lærerne er ligeledes interesserede i forsøg med supervision, fx i dobbeltlærerordninger hvor lærerne kan supervisere og vejlede hinanden.

På trods af at lærerne faktisk arbejder med løbende evaluering, nedskrives resultaterne sjældent og videregives ikke til ledelsen. Ledelsen har således ikke noget dokumentationsmateriale for evalueringen af undervisningen og elevernes udbytte heraf. Derfor kommer afgangsprøverne til at fungere som den primære dokumentation.

Ledelsen vil gerne udarbejde en enkel skabelon for arbejdet med elevplaner som skal støtte lærerne. Ideen er at den skal være let at bruge i forhold til fagplanerne og indeholde standardformuleringer for vurderingen af elevindsatsen. Lærerne mener at det ville styrke arbejdet med elevplaner hvis det blev tydeliggjort hvad de skal bruges til, fx internt eller eksternt.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan udbygge sine erfaringer med evaluering og udarbejde fælles retningslinjer.*

Skolen kan med fordel udarbejde fælles retningslinjer for evalueringen på skolen der bl.a. lægger større vægt på evaluering af den normale undervisning, og hvor der trækkes på de positive erfaringer med evaluering af projektuger mv. Skolen kan i den forbindelse arbejde med at opbygge en fælles viden i de enkelte afdelinger og på tværs af afdelingerne om forskellige evalueringsmetoder og om hvordan disse med fordel kan anvendes i undervisningen.

- *Skolen kan videreudvikle sin praksis omkring årsplaner.*

Skolen kan videreudvikle sine retningslinjer for udarbejdelse af årsplaner, fx ved at udvikle en fleksibel skabelon for form og indhold og sikre at den er tilgængelig på intranettet. Det vil både skabe større sammenlignelighed mellem årsplanerne og lette andres brug af dem. Det gælder for andre lærere, ledelsen, elever og forældre. Med en skabelon ville planerne desuden blive lettere at opdatere.

Specielt med hensyn til årsplanerne for de enkelte fag kan særlige fagteam på tværs af afdelingerne arbejde med at udvikle eksempler på hvordan trinmålene kan opdeles så de passer til de enkelte klassetrin samtidig med at de danner grundlag for progression og sammenhæng på tværs af det samlede skoleforløb, fx ved at de indgår i grundlaget for "op-ned"-samtalerne. Sådanne fagteam vil både fremme fagligheden og forbedre samarbejdet mellem afdelingerne.

- *Skolen kan videreudvikle sit arbejde med indsatsområder og værdigrundlaget.*

Skolen har allerede lagt op til et mere systematisk arbejde med værdigrundlaget. Det kan fx ske ved at indarbejde værdierne i årsplanerne så de bliver tydeligere i hverdagen.

I forhold til indsatsområderne kan skolen benytte fx SMTTE-modellen som allerede er introduceret på skolen. Modellen kan bruges som et redskab til at beskrive de forskellige indsatsområder – evt. specifikt for hver afdeling – fx i forhold til konkrete mål, kerneaktiviteter, tegn og indikatorer på målopfyldelse og endelig hvordan de skal evalueres. Modellen kan være med til at sikre at de forskellige tiltag inden for indsatsområderne følges til dørs, og den vil gøre det lettere at afgøre om arbejdet med et givent indsatsområde skal fortsættes.

5.9 Langmarksskolen

Langmarksskolen har 49 lærere og ca. 480 elever fordelt på 22 klasser på 0.-9. klassetrin. Skolen har desuden en alternativklasse for elever på 6.-9. klassetrin og et OBS-center, et specialcenter, særlige tosprogs hold samt et familieklassetilbud. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceinspektør, en afdelingsleder og en ledende pædagog.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolens overordnede værdisæt er formuleret under overskriften "Den levende netværksskole". Ledelsens definition og forståelse af netværksskolen udgør rammen for skolens organisering, værdier og læringssyn. Dette indebærer bl.a. organisering i selvstyrende team og et læringssyn der tager udgangspunkt i de mange intelligenser og personlige læringsstile.

Selvevalueringsrapporterne afspejler at skolens værdisæt og ideen om netværksskolen i høj grad er lederteamets pædagogiske værktøj. Værdisættet anvendes mindre konkret af lærerne som dog føler at det har en afsmittende effekt, og at det er en del af skolens hverdagskultur.

Skolen har opstillet fire strategiske mål og fem indsatsområder. De afspejler en række af de kommunale indsatsområder, men tager også afsæt i skolens lokale udfordringer. Skolen har over 40 % tosprogede elever og en differentieret forældregruppe. Det er bl.a. grunden til at et af skolens strategiske mål er styrket etnisk og social integration, og at dansk som andetsprog er et indsatsområde. Didaktisk udvikling med brug af holddannelse er et andet eksempel på et skolespecifikt indsatsområde. Indsatsområderne vurderes årligt i skolens udviklingsudvalg med repræsentanter fra gruppen af lærere og ledelsen. Lærerne har indflydelse på udmøntningen af skolens indsatsområder gennem studiegrupper og fællesmøder, og indsatsområderne integreres i teamarbejdet.

Ledelsen opfattes som det bindeled der omsætter de centrale og kommunale indsatsområder til skolens lokale kontekst. De kommunale indsatsområder implementeres gennem ressourcelærere og handlingsplaner. På den måde har skolen navnlig sat fokus på it, læsning og AKT.

Lærersamarbejdet

Skolen er organiseret i tre afdelinger med hver sin ledelsesperson. Lærersamarbejdet er organiseret i selvstyrende team som danner formelle rammer om lærersamarbejdet på forskellige niveauer. Der er forskellige typer af team, hhv. klasseteam, årgangsteam, fagteam og udvalgsteam.

Hver lærer/pædagog indgår i et til to klasse- og årgangsteam, og hver lærer indgår i et til to fagteam. Retningslinjer for teamarbejdet indgår i en beskrivelse for hhv. klasse- og årgangsteam og

fagteam. Klasseteamene skal bl.a. udarbejde handleplaner for læsning, it og forældresamarbejdet i klassen. Klasselæreren varetager det administrative og koordinerende arbejde i klasseteamet, og der er et fælles klasselærerforum hvor klasselærerne kan diskutere teamkoordination. Der skal udarbejdes dagsorden og referat til klasseteammøderne, og skolen arbejder for at teamet fører en elektronisk logbog for teamet og for klassen. Der gennemføres to årlige teamsamtaler med ledelsen – en om foråret med fokus på mål og en om efteråret med fokus på evaluering.

Skolen har seks fagteam, og det er således ikke alle fag der har et team. Fagteamet mødes ca. fem gange om året, og der afholdes desuden to fællesmøder. I dette år arbejder alle fagteam med hvordan evalueringresultater kan øge elevernes udbytte af undervisningen. Fagteamene anses som vigtige i skolens arbejde med den pædagogiske udvikling. Dokumentation fra fagteamarbejdet er tilgængelig på skolens intranet.

Ud over klasse-, årgangs- og fagteam har skolen en række udvalg, herunder et medie- og viden-udvalg og et udviklingsudvalg som er centrale i skolens pædagogiske udviklingsarbejde og hvor ledelsen indgår.

Teamsamarbejdet på skolen er udviklet og systematiseret. Det fremgår af selvevalueringsrapporterne at den systematik og store skriftlighed der præger arbejdet, er en styrke. De mange teammøder resulterer i et tæt lærersamarbejde og et fælles sprog, ligesom der dannes grobund for mere uformelle samarbejdsrelationer og en højere grad af videndeling. Det fremgår at der er en åben debatkultur. Samtidig giver lærerne udtryk for at der samlet set til tider er for mange initiativer, møder og dokumenter at holde styr på og følge op på.

Årsplaner

Skolen arbejder med begrebet udviklingsplaner som svarer til årsplaner. Lærerne udarbejder tre forskellige udviklingsplaner: faglige udviklingsplaner som udarbejdes af den enkelte lærer for et fag i en klasse, udviklingsplaner for hele klasser der udarbejdes af klasseteamet – herunder læseplan, it-plan og plan for forældresamarbejdet – og udviklingsplaner for teamsamarbejde i de forskellige lærerteam. Planerne gennemses af den relevante ledelsespersion. Det fremgår dog af selvevalueringsrapporterne at udviklingsplaner ikke nødvendigvis altid skal afleveres, og at udarbejdelse og anvendelse af planerne varierer for fag og lærere.

Skolen har ikke en fælles skabelon for de forskellige udviklingsplaners udformning. I beskrivelsen af teamarbejdet opstilles dog en række spørgsmål som planerne kan besvare.

Lærernes frihed til at udforme udviklingsplanerne opfattes positivt da udviklingsplanen derved kommer til at afspejle lærernes konkrete behov. Lærerne vurderer at de overordnede udviklingsplaner der udarbejdes på teamniveau, er værdifulde idet de danner udgangspunkt for teamsam-

arbejdet og giver en overordnet sammenhæng. Men det opleves i denne sammenhæng som en udfordring at alle fag ikke er repræsenteret i teamet. Samtidig fremgår det at de enkelte læreres frihed i forhold til udarbejdelse af de faglige udviklingsplaner kan gøre lærerne usikre på hvordan planerne skal se ud, og at det kan være vanskeligt at forstå og dele planer lærere imellem.

Arbejdet med at evaluere

SMTTE-modellen er skolens overordnede kvalitetsredskab og har været anvendt på skolen siden 2000. Modellen anvendes i mange sammenhænge og er med til at sætte fokus på og standardisere evalueringsarbejdet.

En stor del af skolens arbejde med evaluering foregår inden for rammerne af teamsamarbejdet. I forbindelse med udarbejdelse af udviklingsplaner udvælger klasse-/årgangsteamene områder inden for teamets undervisning, forældresamarbejde og eget teamsamarbejde til evaluering. Klaskens og teamets udviklingsplan evalueres sammen med ledelsen en gang om året. Desuden evalueres skolens forskellige pædagogiske tiltag og handleplaner i forskellige fora.

Det fremgår af selvevalueringsrapporterne at skolen ikke har fælles retningslinjer for evaluering af undervisningen og dens indhold. Skolen deltager i et projekt om ledelse og evaluering hvor ledelsen det seneste år har overværet undervisningen og efterfølgende gennemført samtaler med lærerne med refleksion over undervisningen.

Evalueringen af elevernes udbytte af undervisningen foregår primært ved brug af elevplaner og standardiserede test. Der anvendes en række test, herunder læsetest en gang om året i alle klasser. Skolen har udarbejdet elevhandleplaner siden 2003 med udgangspunkt i SMTTE-modellen. Skolen er netop begyndt at arbejde med formidling af elevplanen til forældrene. I selvevalueringsrapporterne gives udtryk for at kombinationen af elevhandleplaner og test giver et værdifuldt billede af elevernes niveau og udvikling. Det fremgår imidlertid at det stadig er et udviklingsområde. Der er fx forskel på i hvor høj grad redskaberne integreres, og om testresultater anvendes til at opstille nye mål for eleverne.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan overveje at lægge strategier for at reducere kompleksiteten i skolens mange tiltag og initiativer, fx ved at kategorisere og skabe overblik for dermed at kunne prioritere så færre tiltag og initiativer gives høj prioritet.*

Skolen har et aktivt udviklingsmiljø hvor mange nye pædagogiske tiltag introduceres, og hvor der udarbejdes funktionelle retningslinjer på mange områder. Kombineret med skolens netværksorganisering er der samlet set mange sammenhænge og tiltag lærerne kan indgå i, men det kan være svært at prioritere og bevare overblikket. Det kan medføre en følelse af at det er svært at følge med og følge op. En samlet og central diskussion af og prioritering mellem skolens mange tiltag kan derfor være hensigtsmæssig. Skolens brug af SMTTE som eneste fælles kvalitetsredskab er et eksempel på hvordan kompleksiteten kan reduceres hvis tankegangen i modellen udbredes til andre områder. En mere aktiv og klar skelnen mellem forskellige former for evaluering kan ligeledes bidrage i denne sammenhæng.

- *Skolen kan sætte større fokus på evaluering af undervisningen og dens indhold.*

Skolen har et meget udbredt arbejde med evaluering. Fokus for evalueringsarbejdet er navnlig de forskellige indsatsområder, pædagogiske specialordninger, handleplaner, teamsamarbejdet og elevernes udbytte af undervisningen. Skolen kunne overveje i højere grad at være opmærksom på evaluering af den almindelige undervisning og dens indhold. Det er vigtigt på en skole med så mange specialtilbud og særlige initiativer.

- *Skolen kan overveje hvordan den kan fastholde og styrke den høje grad af systematisk i kvalitetsarbejdet så alle lærere og fag bliver en del af evalueringskulturen, og så de kan bruge redskaberne sammen.*

Skolen har allerede en standardisering og systematik for evaluering i mange henseender. Der kan dog arbejdes med i højere grad at forankre den og inddrage alle lærere. Navnlig de faglige udviklingsplaner kunne standardiseres yderligere, fx med en skabelon for hvert fag som faglærerne kan udvikle. Det kan også medvirke til at sikre at evaluering kommer til at fylde mere i de faglige udviklingsplaner for alle fag – og ikke kun i de fag der har et fagudvalg hvor der arbejdes med evaluering.

5.10 Lundskolen

Lundskolen har hidtil været opdelt i to afdelinger, haft 22 lærere og ca. 300 elever fordelt på 15 klasser på 0.-7. klassestrin. I august 2006 startede to klasser på 8. årgang på skolen, og næste skoleår udvides skolen med en 9. årgang. Skolen er overbygningsskole for bl.a. Hattingskolen. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Ledelsen og lærerne er fortrolige med skolens værdigrundlag og vurderer at det er i overensstemmelse med deres holdninger. Nogle lærere nævner samtidig at værdigrundlaget er meget overordnet, og at det altså rummer flere fortolkningsmuligheder. Det kan opfattes som en fordel og som et udtryk for fleksibilitet. Men det kan også opfattes som et udtryk for at der ikke er en udfoldet og fælles forståelse af hvordan værdigrundlaget skal omsættes til praksis på skolen, og at det derfor ikke er klart i hvilket omfang det bidrager til at skabe fælles målsætninger for undervisningen på skolen.

Den pædagogiske udvikling sker typisk på baggrund af initiativer udefra, fx fra kommunen. Udviklingen sker også på baggrund af initiativer fra ledelsen eller lærerne hvis de oplever et behov. Skolen har udarbejdet principper for prioritering af kurser til lærerne som bl.a. afhænger af skolens indsatsområder. Skolen har ligeledes et udviklingsteam som omfatter ledelsen og en gruppe af lærere. Det fremgår af lærernes selvevalueringsrapport at de ønsker at udviklingsteamets arbejde i højere grad bliver synliggjort i hverdagen på skolen.

Skolen har både egne og fælles kommunale indsatsområder, herunder faglighed, it, evaluering og skolen som lære- og værested. Skolen har ligeledes udvalgt et særligt indsatsområde, nemlig skolen som dynamisk organisation der sætter fokus på videndeling, herunder at alle årsplaner skal gøres tilgængelige på PersonaleIntra, at personalet forpligter sig til mindst to gange om ugen at logge sig på PersonaleIntra, og at så meget information som muligt gives skriftligt på PersonaleIntra. Der er mange fordele ved den øgede fokus på videndeling – især for en voksende skole hvor der vil være et stigende behov for koordinering af erfaringsudveksling og information. PersonaleIntra giver lærerne mulighed for at søge inspiration og reflektere over egen praksis samtidig med at skriftligheden bidrager til at beslutninger fastholdes og huskes.

Det er forskelligt i hvilket omfang de enkelte indsatsområder kommer til udtryk i hverdagen på skolen, men de drøftes i forbindelse med arbejdet med årsplaner hvor det skal fremgå hvordan områderne bliver inddraget.

Lærersamarbejdet

Skolens lærersamarbejde foregår på mange niveauer: pædagogisk råd, pædagogiske dage, fagteam, selvstyrende årgangsteam, afdelingsteam, udviklingsteam og netværk med andre skoler. Årgangstemaet har en fast ugentlig mødedag, og teamet afholder møder med ledelsen to gange om året. Teamene arbejder med forskellige grader af arbejdsdeling. Nogle fordeler opgaverne mellem sig, mens andre laver det meste sammen. Fagteamene mødes på to årlig fællesmøder for at diskutere fagligheden og fagene.

Lærerne vurderer at det er en fordel at have lærersamarbejde på så mange niveauer da det giver mulighed for dialog, indsigt og gensidig sparring, men det stiller også store krav til koordineringen og planlægningen for at fastholde sammenhængen og sikre det optimale udbytte af de forskellige teams indsatser.

Lundskolen arbejder ud fra fålærerprincippet. Tre lærere varetager en årgang, og derudover inddrages faglærere når det er nødvendigt. Dette giver mulighed for et frugtbart samarbejde, men det betyder samtidig at det kan være vanskeligt at integrere faglærerne.

Årsplaner

Skolen har anvendt årsplaner i flere år og har specifikke krav til årsplanernes indhold, herunder krav om at mål, emner og evalueringsmetoder skal indgå. Årsplanerne handler om både faglige og sociale mål. Skolen har dog ikke udarbejdet faste principper for udformningen, og det betyder at der er stor forskel på udformningen af årsplanerne. Nogle er fyldige og detaljerede, mens andre nærmest har karakter af aktivitetsplaner.

Årsplanerne bliver drøftet med ledelsen og er tilgængelige på intranettet for både kolleger og forældre. De fungerer som inspiration for kollegerne og giver mulighed for at koordinere undervisningen. For ledelsen fungerer årsplanerne som dokumentation, og planerne danner grundlag for teamsamtalerne. Både lærerne og ledelsen opfatter årsplanerne som et godt redskab til at styre undervisningen og som et kompas for undervisningen og som en vigtig støtte ved lærerskift. Ledelsens tilbagemeldinger på årsplanerne giver mulighed for at forbedre kvaliteten og motivere lærerne i arbejdet.

Arbejdet med at evaluere

Skolen har gennem de seneste år sat fokus på evaluering. Det gælder især den løbende evaluering af elevernes udbytte. Evaluering opfattes af lærere og ledelse som et fornuftigt og nødvendigt redskab, og forskellige metoder og værktøjer afprøves løbende. Skolen har altså erfaring med forskellige evalueringsmetoder, og der arbejdes målrettet med at tilpasse evalueringsformen til formålet og elevernes alder. Skolen bruger bl.a. SMTTE-modellen som et fælles arbejdsredskab på hele skolen til evaluering af elevernes udbytte af undervisningen, og man bruger undervis-

ningsevaluering som udgangspunkt for planlægningen af det kommende skoleår. De forskellige evalueringsmetoder bruges også som redskab til at differentiere undervisningen.

Skolens udviklingsteam har ansvaret for den overordnede evaluering på skolen, mens lærerne involveres i arbejdet med udvalgte evalueringsområder. Evaluering er et fast element i teamsamtalen med ledelsen. Skolen har en fast skabelon for teamsamtalen med ledelsen, men evalueringen på teammøderne foregår kun mundtligt og har nok mere karakter af en samtale end en decideret evaluering.

Selv om skolen har fokus på evaluering, har skolen ikke formelle retningslinjer for systematisk evaluering af undervisningen, i hvert fald ikke for normalundervisningen. Det betyder at evalueringen generelt er uensartet og forholdsvis usystematisk, og at den i høj grad kommer til at afhænge af det enkelte team. Ledelsen er bevidst om behovet for at udarbejde planer for hvad der skal evalueres, hvornår evalueringen skal gennemføres, og hvilke redskaber der skal benyttes.

Det fremgår af selvevalueringsrapporterne at man ønsker et mere fælles afsæt i arbejdet med de forskellige evalueringsformer som kan bidrage til at udvikle et fælles sprog og en fælles kultur på skolen.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan fortsætte arbejdet med værdigrundlaget.*

Skolens værdigrundlag beskrives af lærere og ledelse som implicit hvilket bl.a. skyldes at mange af lærerne har været på skolen i mange år. Da skolen vokser og vil få flere nye lærere i de kommende år, kan der derfor med fordel investeres mere tid i at tydeliggøre skolens værdigrundlag, gøre det til et fælles anliggende for hele skolen og dermed også give det højere prioritet i hverdagen.

- *Skolen kan styrke samarbejdet og udbyttet af lærersamarbejdet i teamene ved at fokusere og systematisere teamenes opmærksomhedspunkter.*

Skolen kan med fordel udarbejde opmærksomhedspunkter for de forskellige typer af team. Det vil gøre det klart hvad udbyttet af de forskellige team bør være, hvordan samarbejdet skal struktureres, og hvornår der skal afsættes tid til det. På en skole i vækst er der et særligt behov for koordinering og fokusering.

- *Skolen kan udvikle det igangværende arbejde omkring årsplaner.*

Skolen har arbejdet med årsplaner i flere år. Bevidstheden om årsplanernes funktion og nytte, sammen med ledelsens interesse og tilbagemeldinger på årsplanerne, er med til at styrke arbejdet. Skolen stiller på nuværende tidspunkt krav til årsplanernes indhold, og den kan overveje om man tilsvarende kan opstille en fleksibel ramme for årsplanernes form. Det ville skabe større ensartethed i årsplanerne, skabe overblik og danne grundlag for sammenligning. Skolen kan ligeledes søge at tilgodese planlægningen af arbejdet med årsplaner således at der er tilstrækkelig tid til den afsluttende evaluering.

- *Skolen kan udvikle sit evalueringsarbejde via systematisering.*

Der er basis for at videreudvikle skolens evalueringsarbejde. Skolen bruger på nuværende tidspunkt aktivt evaluering og har allerede mange erfaringer. Det er således nærliggende i første omgang at gøre status ved at udarbejde en oversigt over skolens nuværende evalueringspraksis. Et sådant arbejde ville samtidig støtte arbejdet med at etablere et fælles sprog på skolen.

5.11 Midtbyskolen

Midtbyskolen har 43 lærere og ca. 520 elever fordelt på 25 klasser på 0.-9. klassestrin, desuden har skolen to specialklasser. Skolen er opdelt i to overordnede enheder som er geografisk adskilt, og tre afdelinger. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør, en afdelingsleder og en ledende pædagog.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Midtbyskolen har en overordnet målsætning der omfatter tre kerneord og fem udsagn. Den overordnede målsætning præsenteres på skolens hjemmeside og i en folder som uddeles til forældre og nye medarbejdere. Derudover har skolens tre afdelinger egne målsætninger. Skolens overordnede værdigrundlag har været diskuteret i mange fora – bl.a. i pædagogisk råd, i pædagogisk udvalg, i elevrådet og i skolebestyrelsen – og det har bidraget til at forankre værdigrundlaget bredt på skolen. Lærerne oplyser at alle team bruger værdigrundlaget i arbejdet med årsplanerne så værdierne tænkes ind i målene for elevernes personlige udvikling. Det fremgår ikke af rapporterne om inddragelsen af værdigrundlaget i årsplanerne er genstand for systematisk evaluering på skolen.

Midtbyskolen har både egne og kommunale indsatsområder, men de fleste af skolens egne områder udspringer af de kommunale indsatsområder eller af ny lovgivning. Man arbejder med at tænke indsatsområderne ind i skolens hverdag. Fx har indsatsområdet om sundhed ført til en slikpolitik på skolen. Kommunens indsatsområder får også særlig betydning da det fælleskommunale kursustilbud er bygget op omkring indsatsområderne. Det pædagogiske udvalg på skolen kommer også med forslag til pædagogisk udvikling som sendes til høring på skolen, og nogle ideer kan også komme fra møder i pædagogisk råd.

Der er fordele ved at rette skolens fokus mod nye indsatsområder hvert år, herunder at man løbende genovervejer indsatsområdernes værdi og overvejer andre muligheder. Men det påpeges at der også er en risiko for at man ikke får de opsamlede erfaringer indarbejdet i skolens praksis i hverdagen, og at man derved ikke får det optimale ud af indsatsområderne. Det er derfor vigtigt at fastholde fokus på enkelte indsatsområder i mere end ét år.

Lærersamarbejdet

Midtbyskolens lærersamarbejde foregår i mange forskellige fora hvor de primære er fagteam, afdelingsteam og selvstyrende årgangsteam. Lærerne for 1.-9. klasse arbejder alle i selvstyrende årgangsteam. Det pædagogiske personale er kun med i ét selvstyrende team, men der er enkelte der ikke deltager i noget team. Derudover arbejder skolen med en delt klasselærerfunktion på alle klassestrin.

Skolen har tre projektuger om året som går på tværs af årgange og klasser. Projektugerne giver mulighed for at hele skolen kan arbejde med det samme emne og skabe sammenhæng mellem de forskellige afdelinger. Projektugerne planlægges af en koordinationsgruppe. Skolen danner desuden grundlag for videndeling og samarbejde via fagmapper, linksamlinger på intranettet og lærerintranettet generelt.

Overordnet evaluerer skolen udbyttet af lærernes samarbejde. Evalueringerne foregår på forskellige måder. De selvstyrende team evaluerer fx deres eget arbejde mundtligt, afdelingerne evaluerer emneugerne mundtligt, koordinationsgruppen evaluerer skolens projektuger skriftligt og teamene evaluerer mundtligt en til to gange om året i samarbejde med ledelsen. Der bliver taget referater ved de mundtlige evalueringer på teammøder og afdelingsmøder.

Årsplaner

Skolen har arbejdet med årsplaner i flere år. Årsplanerne udarbejdes i årgangsteamet i samarbejde med faglærere og pædagoger. Der er en generelt positiv holdning til årsplanerne. Lærernes erfaringer er at årsplanerne er med til at forbedre undervisningens kvalitet ved at de skaber overblik og kan bidrage til at Fælles Mål nås. Årsplanerne er samtidig med at skabe en tydeligere pædagogisk linje for årgangene.

Årsplanernes indhold er principielt det samme for alle årgange, mens opsætning og omfang varierer. Forskellige forhold har betydning for årsplanernes udformning, herunder skolens værdigrundlag, Fælles Mål, elevgrundlaget, fysiske rammer, tildeling og teamsammensætning. Skolen har ikke udarbejdet en fælles skabelon for udarbejdelse af årsplaner, og der er heller ikke noget krav om at de faglige årsplaner skal indeholde evaluerbare mål, men ledelsen giver ved teamsamtalerne feedback på årsplanerne og videregiver gode erfaringer fra andre team.

På skolen anvendes årsplanerne i forhold til ledelsen, lærere, forældre og elever. For ledelsen fungerer årsplanerne bl.a. som værdifuld dokumentation, mens de for hele skolen skaber overblik og mulighed for indsigt i faglige mål, undervisnings- og evalueringsmetoder og pædagogiske tilgange. Derudover giver årsplanerne mulighed for inspiration og koordination. Ved årets udgang evaluerer hvert team og ledelsen skriftligt de udvalgte fokusområder hvorefter resultaterne bruges i næste års planlægning. Resultaterne offentliggøres på skolens hjemmeside.

Der er mange fordele ved skolens måde at bruge årsplaner på. Det er bl.a. en fordel at årsplanerne udarbejdes af årgangsteamene da det kan være med til at skabe en rød tråd i elevernes undervisning. Lærere udtrykker dog i rapporten at de gerne så faglærerne yderligere involveret i samarbejdet, og at det forekommer at enkelte kan vælge at stå delvist uden for samarbejdet. Det kunne derfor være hensigtsmæssigt at arbejde videre med et sæt fælles retningslinjer, især med hensyn til faglærernes inddragelse og teamenes sparring med ledelsen.

Arbejdet med at evaluere

Skolen bruger på nuværende tidspunkt evaluering på flere måder. Fx skal de faglige årsplaner indeholde evaluerbare mål. Der er dog ingen fælles praksis på skolen, ud over faste test inden for læsning og stavning på enkelte årgange. Derfor evalueres der generelt meget forskelligt på skolen. Nogle lærere mener dog at skolen er på vej til at opbygge en synlig, fælles evalueringskultur. Samtidig giver lærerne udtryk for et manglende kendskab til forskellige evalueringsformer og manglende diskussioner omkring evaluering i teamene. Endvidere nævner lærerne at der generelt er brug for mere dokumentation, fx så de kan overdrage viden om elevernes udbytte af undervisningen mellem de forskellige team på skolen og i forhold til forældrene.

Skolen bruger SMTTE-modellen som det primære evalueringsredskab. Derudover bruger man logbog, samtaleark og klasse- og elevsamtaler. SMTTE-modellen bruges både på hele klassen og på enkelte elever med særlige behov for støtte, individuelle mål og handleplaner. Der arbejdes med mål på flere måder, fx fastsættes der mål for den enkelte elev og ikke som en del af et teamsamarbejde og i alle årgangsteam arbejdes der med mål for elevernes sociale og personlige kompetencer.

Resultaterne fra evalueringerne formidles primært mundtligt, men en del formidles også skriftligt gennem bl.a. lærerinfra i klasseløgen. Lærere og ledelse har adgang til evalueringsresultaterne, og i visse tilfælde har forældre og elever det også. Skolen bruger evalueringsresultaterne i planlægningen af undervisning og til at skabe ny praksis hvis der er behov for det, fx ved oprettelse af et lektieværksted eller ved omfordeling af ressourcer.

De manglende faste rammer giver gode muligheder for at tilpasse evalueringerne til undervisningen og de enkelte klasser. Manglen på fælles praksis kan imidlertid betyde at evalueringen bliver usammenhængende, og at den kun resulterer i snæver refleksion over egen praksis. Det gælder både i forhold til den løbende evaluering af elevernes udbytte og undervisningsevalueringen.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan styrke arbejdet med at prioritere indsatsområder og konkrete pædagogiske tiltag så prioriteringen bliver tydelig for hele organisationen, og så det bliver lettere at følge initiativerne til dørs.*

På nuværende tidspunkt har skolen mange indsatsområder og initiativer hvor alle ikke nødvendigvis er tydelige i hverdagen eller forankres tilstrækkeligt. En tydeligere prioritering og en klarere målfastsættelse for de enkelte indsatsområder vil gøre det lettere at evaluere dem. Evaluering af

indsatsområderne kan give viden om hvordan erfaringerne bedst fastholdes, og inspiration til hvordan arbejdet med andre indsatsområder kan tilrettelægges.

- *Skolen kan videreudvikle teamsamarbejdet.*

Skolen har gode erfaringer med teamsamarbejdet og med en delt klasselærerfunktion, men lærersamarbejdet kunne bl.a. styrkes yderligere ved at faglærernes roller blev klarere defineret, og ved at samtlige lærere deltog i arbejdet.

- *Skolen kan udbygge de erfaringer der allerede findes på skolen med hensyn til evaluering, og udarbejde fælles retningslinjer.*

Et sådant tiltag kan støtte lærerne i deres arbejde med evaluering af undervisningen og elevernes udbytte. De fælles retningslinjer kan være med til at øge udbyttet af evalueringerne og forbedre skolens evalueringspraksis.

5.12 Nim Skole

Nim Skole hørte tidligere under Brædstrup Kommune. Skolen er opdelt i to afdelinger, indskoling og mellemtrin, og har 12 lærere og i alt ca. 150 elever i indskolingen og på mellemtrinnet fordelt på 7 klasser på 0.-6. klassetrin. Ledelsen omfatter en skoleleder og en SFO-leder. Skolen fungerer med landsbyordning.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen er ikke stor, og det betyder at afstanden mellem lærere og ledelse er lille, og at skolen har en forholdsvis uformel organisationsform. Mange opgaver løses gennem uformelle kontakter, og sparring og feedback mellem ledelsen og lærerne er ligeledes relativt uformel.

Et tæt og "familiært" miljø på en lille skole har mange fordele i det daglige, det skaber fx overskuelighed og nærhed. Det kan dog gøre det svært for lærere og ledelse at opbygge en passende professionel distance i forhold til opgaveløsning og organisation. Åbenhed om – såvel som ændringer i – egen praksis kan på én og samme gang være både lettere og vanskeligere i en lille organisation.

Under alle omstændigheder er kulturen og stemningen på skolen en afgørende parameter. Lærerne finder det vigtigt at udvikle den faglige sparring så "vi får åbnet op for hinandens kuffert med guldkorn i". Udviklingen kan ikke sikres alene gennem efteruddannelsesaktiviteter. Den skal indgå i en kulturel forandringsproces.

Værdigrundlaget er meget komprimeret og har nærmest karakter af et motto. Både lærere og ledelse vurderer at værdigrundlaget har betydning i hverdagen – både i forhold til at fastholde fokus, fx i udarbejdelsen af årsplaner, og til at prioritere opgaverne. Ud over de kommunale indsatsområder fremhæves den sundhedsfremmende skole, selvstyrende team og AKT som særlige indsatsområder på skolen. I rapporterne skelner man i øvrigt sjældent mellem indsatsområder, særlige tiltag eller nye regler. De betragtes alle som opgaver der skal konkretiseres og løses i forlængelse af de eksisterende opgaver.

Lærersamarbejdet

Skolen er opdelt i to selvstyrende team for hhv. indskolingen og mellemtrinnet. Teamet for mellemtrinnet er underopdelt med møder hhv. for 4.-5. årgang og 6.-7. årgang. Lærerne er kun tilknyttet og har udelukkende timer i ét team. Hvert team har en koordinator, og der er dagsorden for og referat fra hvert møde. Koordinatorerne planlægger desuden fællesmøder og møder i pædagogisk råd sammen med skolelederen som de jævnligt holder møde med.

Det vurderes at teamsamarbejdet i høj grad handler om eleverne. De to team har forskellige fokus. Det "lille" team vægter især elevernes sociale udvikling, mens det "store" team i højere grad fokuserer på det faglige. Skolen har ikke fagteam.

Årsplaner

Skolen har en model for årsplaner der fungerer som en minimumsstandard. Det betyder at de konkrete planer ofte er ganske forskellige fra lærer til lærer, fx i forhold til i hvor høj grad de behandler mål for og evaluering af undervisningen. Modellen for årsplanen forudsætter at fagets formål bliver præsenteret, men den har ikke evalueringsaktiviteter eller fastsættelse af mål som faste elementer. Det gælder selv om lærerne oplever at konkrete mål for eleverne faktisk støtter dem i arbejdet med at opnå det de gerne vil.

Årsplaner opfattes som et vigtigt arbejdsredskab for læreren og som nyttig information til forældrene. Arbejdet med årsplaner varetages først og fremmest af den enkelte lærer hvor teamet typisk kun involveres i begrænset omfang, fx i forbindelse med planlægning af fælles emner. Årsplanerne afleveres til ledelsen og lægges i øvrigt på skolens intranet.

Arbejdet med at evaluere

Skolen har ingen retningslinjer for systematisk evaluering ud over de aftaler der gælder for samtaler med elever og forældre. En stor del af evalueringsarbejdet – i forhold til både den løbende evaluering af elevernes udbytte og evalueringen af undervisningen – er således ikke formaliseret, og praksis varierer idet den fastlægges af den enkelte lærer. Evt. evalueringsresultater vedrørende undervisningen er forbeholdt læreren, de gøres således sjældent til genstand for fælles diskussion. I øvrigt er møder i pædagogisk råd og de årlige teamsamtaler mellem skolelederen og de enkelte team de vigtigste fora til at drøfte indsatsområder og særlige aktiviteter, mens klassekonferencerne er centrale for drøftelser vedrørende de enkelte elever.

I forbindelse med arbejdet med selvevalueringsrapporterne udarbejdede man på skolen et papir som gør status over evalueringsarbejdet, og som peger på hvad der skal til for at skabe de ønskede resultater.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan styrke samarbejdet i de selvstyrende team ved at fokusere teamenes opmærksomhedspunkter og gennemføre miniforsøg inden for det enkelte teams rammer.*

Skolen kan med fordel styrke teamsamarbejdet. Samarbejdet kan styrkes ved at arbejdet i teamene fokuseres omkring bestemte emner. Det kunne fx være arbejdet med målfastsættelse i relation til arbejdet med årsplaner som kunne indgå som et fast punkt på dagsorden. Det kunne også være arbejdet med evalueringsredskaber hvor teamene kan drøfte fordele og ulemper ved de forskellige redskaber, og hvor man evt. i mindre grupper bliver enige om at afprøve nogle af dem. Endelig kunne en fokusering omfatte forsøg med at udnytte teamstrukturens muligheder, fx i forhold til holddeling eller arbejdsdelinger mellem lærerne hvor man deler et fags emneområder mellem sig.

- *Skolen kan på skift tildele forskellige fag eller evt. grupper af fag en rolle som fokusfag for et år ad gangen.*

Et sådant tiltag kan styrke samarbejdet på tværs af de selvstyrende team – dvs. på tværs af afdelingerne – og det vil endvidere kunne styrke arbejdet med at fastsætte mål, fx med at opdele trinmålene fra Fælles Mål i mål for de enkelte klassetrin. Det vil således også bidrage til at styrke skolens igangværende arbejde med årsplaner.

- *Skolen kan udbygge eksisterende erfaringer med SMTTE-modellen som kvalitetsværktøj.*

Modellen kan bidrage til at udvikle et fælles sprog på skolen og til at gøre værdigrundlaget til en mere integreret del af skolens daglige praksis. På lang sigt kan modellen blive det foretrukne værktøj når man skal beskrive, evaluere og udvikle alle former for aktiviteter på skolen.

Det er en god idé at implementere modellen gradvist så man fx begynder med et eller ganske få områder hvor så mange som muligt får gavn af at bruge modellen. Efterhånden kan man udvide brugen af modellen. Det er desuden en god idé tidligt at fastlægge tidspunkter for hvornår man gør status og evaluerer modellen og arbejdet med at implementere den.

5.13 Stensballeskolen

Stensballeskolen har ca. 50 lærere og 750 elever fordelt på 33 klasser på 0.-9. klassetrin. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør, en afdelingsleder samt en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolens værdisæt er udarbejdet i et samarbejde mellem lærere, ledelse og skolebestyrelse. Det fremgår at værdisættet er synligt i skolens dagligdag på flere måder. Fx skal de årsplaner som lærerne udarbejder, afstemmes i forhold til skolens formål. Samtidig giver lærerne udtryk for at værdisættet sammen med folkeskolens formålsparagraf gennemsyrrer arbejdet på skolen.

Der er udarbejdet et særskilt sæt af fælles mål og værdier for indskoling, og i forlængelse af skolens målsætning er der udarbejdet en forventningsfolder til elever, forældre og medarbejdere. Folderen blev udarbejdet på baggrund af et behov for at afklare og tydeliggøre hvilke forventninger lærere og forældre kan have til hinanden. Under besøget på skolen blev der udtrykt et ønske om at kunne præsentere et fælles ansigt udadtil.

Værdierne er ikke fuldt integreret i skolens daglige praksis, og ifølge rapporterne evalueres arbejdet med værdisættet på skolen endnu ikke systematisk. Lærere og ledelse fortæller at det gerne måtte være mere tydeligt indadtil hvori det fælles består, så det bliver klart at man har et fælles ansvar og fælles forpligtelser på skolen.

Skolens arbejde med indsatsområder er kendetegnet ved definerede aktiviteter og tiltag med klare mål. De kommunale indsatsområder vedrører evaluering, mens skolens eget indsatsområde vedrører faglighed. Man har bl.a. valgt dette indsatsområde fordi skolen ligger i et ressourcerstærkt område hvor forældrene har fokus på faglighed. Skolen søger at styrke fagligheden ved at forbedre skolens evalueringskultur og indføre systematisk brug af test i dansk, matematik og engelsk på bestemte klassetrin.

Ifølge selvevalueringsrapporterne går erfaringerne fra arbejdet med indsatsområderne til tider tabt på grund af manglende evaluering af og opfølgning på de særlige tiltag. Det forventes at indsatsområdet indgår i klassens årsplan, og at det drøftes i teamsamtaler med ledelsen. Hvorvidt et indsatsområde indarbejdes i den daglige praksis eller glemmes afhænger ifølge lærerne ofte af hvor hyppigt indsatsområdet indgår i dagsorden på afdelingsmøder og i pædagogisk råd.

Endelig ligger skolens kompetenceudvikling i delvis forlængelse af arbejdet med indsatsområderne.

Lærersamarbejdet

Samarbejdet er organiseret i team for de enkelte klasser og årgange. En lærer kan typisk kun indgå i to team. Skolen er afdelingsopdelt, men opdelingen gælder kun for eleverne. Teamsamarbejdet varierer mellem skolens tre afdelinger, fx med hensyn til antallet af møder, den afsatte tid til samarbejdet og strukturen i lærersamarbejdet. I indskolingen er der et skemalagt teamsamarbejde i klasseteam, og der arbejdes tæt sammen i årgangsteam. Lærersamarbejdet på mellemtrinnet og i udskolingen afhænger i højere grad af behovene hos klasse- og fagteamkolleger. Der er krav om dagsordner og referater fra teammøder, men det fremgår at denne praksis især er indarbejdet i indskolingen som har et mere omfattende samarbejde og en højere grad af videndeling i sammenligning med andre fora på skolen.

Det fremgår at det er meget forskelligt fra lærer til lærer og fra afdeling til afdeling hvorvidt samarbejdet tager udgangspunkt i klassen eller fagene. På skolen giver man udtryk for at sat sig lidt mellem to stole i forhold til disse to typer organisering af samarbejdet. Det fremgår også at der en forventning om årlige teamsamtaler mellem nærmeste leder og teamet, men at det ikke bliver gennemført i alle team.

Årsplaner

Der er krav om at hvert klasseteam skal aflevere en årsplan, og krav til indholdet af både de faglige og sociale årsplaner. Planerne skal beskrive arbejdet med årets indsatsområder, inddragelsen af forældre og elever, evt. tværfaglige forløb og samarbejder på årgangen og evalueringen. Ledelsen har præsenteret forskellige modeller som lærerne kan udarbejde årsplaner efter. Modellerne er tilgængelige på lærerintranettet.

Rapporterne fortæller om forskellig praksis for afdelingernes arbejde med årsplaner. I indskolingen er arbejdet med planerne en fælles opgave for lærerteamet – i forhold til både arbejdet med indholdet og den feedback som lærerne i indskolingen får på årsplanerne. Lærerne vurderer at man med de fælles årsplaner fra indskolingen sender et signal om ønsket om et fælles ansigt udadtil, fx i forhold til forældrene. På mellemtrinnet og i udskolingen er der ikke samme praksis for arbejdet med årsplaner hvorfor planerne enten udarbejdes individuelt eller i et samarbejde mellem typisk to lærere der underviser i samme fag.

Arbejdet med at evaluere

Skolebestyrelsen har besluttet at opstille særlige principper for tilrettelæggelsen af skolens evaluering. De skal være med til at sikre at eleverne får mulighed for at vurdere sig selv. Elevernes evaluering skal inddrages som et vigtigt dialogredskab ikke mindst i forhold til skole-hjem-samarbejdet. Det fremgår af rapporterne at den evalueringsform som man er kommet længst med på skolen, er arbejdet med test i dansk og matematik. Testene gennemføres i samarbejde med skolens ressourcecenter. Denne form for evaluering handler hovedsagelig om hvad eleverne

lærer, dvs. elevernes udbytte af undervisningen, og dermed ikke så meget om hvordan de lærer. Elevernes egne vurderinger af læreprocessen kunne give et indblik i deres måde at lære på.

Ud over test omtales andre evalueringsredskaber som fx portfolio eller logbog i rapporterne. Det fremgår at disse redskaber bruges, men i meget forskelligt omfang og oftest som et redskab for den enkelte lærer og sjældent i forbindelse med fx et teams samarbejde om evaluering.

Lærerne vurderer at man på skolen generelt er blevet bedre til at bruge evalueringer indadtil i undervisningen. I forhold til tidligere hvor man hovedsagelig brugte prøver som evalueringsredskab, er man nu også blevet opmærksom på betydningen af at arbejde med mål. Fx arbejder man på at indarbejde trinmålene i årsplanerne, og man søger at inddrage de faglige mål i elevsamtalerne. I denne forbindelse nævnes elevens uddannelsesbog som et brugbart evalueringsredskab.

Det er en fordel at nogle af timerne i indskoling er skemalagt så de kan bruges til diskussion og samarbejde mellem lærerne og pædagogerne, bl.a. om hvad og hvordan man ønsker at evaluere i indskolingsklasserne. I skolens øvrige fora er det i høj grad op til den enkelte lærer eller det enkelte lærerteam at afgøre hvordan der arbejdes med evaluering. Ledelsen søger at indarbejde et besøgskoncept i klasserne med efterfølgende samtale med klasseteamet. Men ud over skolebestyrelsens tidligere omtalte principper er der ingen fælles principper for evaluering. Det resulterer i meget forskellig praksis i de enkelte afdelinger, klasser og fag på skolen.

Veje i det videre arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan arbejde med at gøre værdigrundlaget til en mere aktiv del af skolens kultur.*

Skolens værdisæt er en vigtig del af skolens kultur, og det ligger mere eller mindre eksplicit til grund for skolens aktiviteter. Lærerne har været med til at formulere værdigrundlaget, og det er et godt udgangspunkt for at integrere værdisættet i det daglige arbejde. Skolen kan bl.a. fremme integrationen ved at fastholde lærernes engagement ved regelmæssigt at diskutere og evaluere værdisæt og målsætninger i et større fora. Skolen kan således overveje om der kan gøres mere for at aktivere og eksplicite skolens værdigrundlag og målsætninger både internt og eksternt. Skolen arbejder allerede med at afstemme årsplanerne efter skolens formål. Med udgangspunkt i dette arbejde kan skolen overveje hvordan værdigrundlaget og målsætningerne i endnu højere grad kan blive et fælles pejlemærke for skolens ansatte i deres pædagogiske arbejde, fx i deres arbejde med årsplanerne.

- *Skolen kan intensivere sit arbejde med og skabe bedre rammer for erfaringsudvekslingen gennem fagudvalgene.*

Skolen kan arbejde med at forbedre og formalisere erfaringsudvekslingen mellem lærerne. Det gælder fx erfaringsudvekslingen i skolens fagudvalg som efter lærernes vurdering bør tydeliggøres. Skolen kan bl.a. gøre status over arbejdet i fagudvalgene. Det kan give et overblik over arbejdet, arbejdsbeskrivelser for de enkelte fagudvalg, viden om sammensætningen af udvalgene og udvalgenes brug af ressourcer. Desuden kan skolen fokusere på hvordan der skabes rammer for en mere systematisk og formaliseret videndeling i udvalgene hvor lærerne kan videregive egne og få nytte af andres erfaringer fra undervisning og kurser mv.

- *Skolen kan udvikle arbejdet med årsplaner.*

Samlet set er årsplanernes indhold og form forholdsvis forskelligt, det gælder ikke mindst de faglige årsplaner. Arbejdet med årsplaner kunne derfor styrkes gennem fastere rammer for indholdet, bedre formidling af undervisning og materialer og viden om resultatet af arbejdet med forskellige emner via en årsplan med kommentarer til de gennemførte forløb. En øget formalisering af arbejdet med årsplaner skal sikre at lærerne får feedback på planerne fra ledelse og kolleger så de kan fungere som et udviklingsredskab for den enkelte lærer. Arbejdet kunne også tage udgangspunkt i en generel drøftelse af indholdet i årsplaner i team og årgange eller et nedsat udvalg som kunne udarbejde forslag til fælleskriterier for hvad der skal videregives skriftligt, fx mellem afdelinger eller årgange.

- *Skolen kan udvikle arbejdet med evaluering.*

Både ledelse og lærere udtrykker et behov for at arbejde mere systematisk med evaluering. I første omgang kan man nedsætte et udvalg der kan arbejde med og præsentere forskellige aspekter af evalueringsarbejdet. Hvilken indsats gør skolen? Hvordan kan indsatsen fokuseres? Hvem skal gøre hvad og hvornår? Et sådant arbejde kan bidrage til at andre former for evaluering end evaluering af elevernes udbytte også bliver systematiseret og bliver en del af skolens praksis. Det gælder fx skole-, afdelings- og årgangsevalueringer såvel som evaluering af undervisningen i de enkelte fag/klasser. Skolen har en særlig funktionslærerstilling for evaluering som kan få stor betydning for det fremtidige arbejde med at fastlægge fælles mål for arbejdet og fælles metoder i afdelinger, klasser og fag.

5.14 Søndermarksskolen

Søndermarksskolen har ca. 40 lærere og 400 elever fordelt på 22 klasser på 0.-9. klassetrin. Skolen har to modtagelsesklasser og en alternativklasse. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør, en afdelingsleder og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolens målsætninger er en del af Horsens Kommunes værdigrundlag for børne- og ungeområdet. Skolens værdigrundlag har været drøftet i forskellige fora på skolen, men det nævnes i rapportererne at arbejdet med værdierne ikke er en del af alle lærernes hverdagspraksis.

Skolen lægger vægt på at informere især nye forældre om skolens forventninger, og lærere og ledelse vurderer at skolen efterhånden har oparbejdet en god praksis for skole-hjem-samarbejdet. Ifølge lærerne bør skolens værdigrundlag være tydeligere. Et mere præcist og fokuseret værdigrundlag kan medvirke til at holde kursen i det daglige arbejde. Værdierne skal med andre ord gøres til en mere aktiv del af skolens kultur.

Skolens elevprofil beskrives som meget kompleks. Det betyder at man i arbejdet udadtil lægger vægt på at skolen er en aktiv del af nærmiljøet i lokalområdet, mens man indadtil bl.a. har fokuseret på at udvikle indsatsområder som vurderes at have særlig betydning for skolen, herunder AKT og læsning. Disse lokale indsatsområder ligger i forlængelse af kommunens fælles indsatsområder som bl.a. er faglighed og læring med it.

De lokale indsatsområder rummer klare mål, definerede aktiviteter og vurdering af indsatsen. Ifølge rapportererne er skolens arbejde med læsning i den seneste tid blevet mere systematisk. Der gennemføres læseprøver på faste tidspunkter af skoleåret. Med hensyn til AKT er det målet at alle lærere på sigt skal opnå kompetencer indenfor området. Kompetenceudvikling i form af kurser og efteruddannelse ligger generelt i forlængelse af arbejdet med indsatsområderne, fx i form af kurser i AKT og læsevejlederuddannelse.

Der er positive erfaringer med at iværksætte særlige indsatsområder på skolen. Erfaringer med indsatsområder – fx fra arbejdet med de mange intelligenser – har ført til at man har udviklet et arbejdsredskab og en måde at forstå læring på. Det fremgår desuden af selvevalueringsrapporterne at alle på skolen ikke nødvendigvis skal indføre samtlige tiltag på samme tid, men at der indenfor fælles rammer er frihed til at vælge de pædagogiske tiltag man finder mest relevante i en konkret sammenhæng.

Lærersamarbejdet

Overordnet set er lærersamarbejdet organiseret gennem tre afdelinger med både klasseteam og specialteam. Der er selvstyrende teamsamarbejde for AKT, specialundervisning, biblioteket og al-

ternativklassen og fagudvalg inden for dansk som andetsprog, dansk for mellemtrinnet, læsning, N/T og naturfag. Der er ti årlige møder i pædagogisk råd hvoraf de fire indeholder en times afdelingsmøde. Yderligere møder aftaler teamene selv.

På hele skolen arbejder man i klasseteam, men ikke alle finder tid til at arbejde i årgangsteam. Lærerne påpeger at det er en styrke at arbejde i team. Både ledelsen og lærerne forventer desuden at klasseløgen fremmer videndelingen i temaet.

Skolen har sat særligt fokus på lærernes teamsamarbejde, og man bruger bl.a. en ekstern coach som er med til at udvikle teamsamarbejdet på skolen. I forbindelse med teamsamarbejdet skal hvert team udarbejde og aflevere en udviklingsplan. Ledelsen fortæller at teamet bør indlede arbejdet med udviklingsplanen med en drøftelse af hvad teamet vil lægge særlig vægt på. Udviklingsplanen skal grundigt behandle teamets arbejde med årets fokusområder, arbejdet med elevernes personlige udvikling, evaluering af indsatsen og udvælgelsen af faglige temaer og emner som klassen skal arbejde med.

Under besøget på skolen blev det påpeget at udviklingsplanerne er meget forskellige, og at deres fokus primært er rettet mod de sociale mål for klasserne – hvilket også stemmer overens med ledelsens forventninger. Arbejdet med udviklingsplanerne evalueres hvert år, og lærerne nævner at de resulterer i konstruktive diskussioner inden for teamet og i forhold til ledelsen.

Årsplaner

Der foreligger en inspirationsskabelon for beskrivelse af årsplaner, og SMTTE-modellen anvendes bl.a. som et redskab til udarbejdelsen af årsplanerne. Lærerne nævner desuden at der ikke er krav til planernes indhold. Årsplanerne afleveres til ledelsen og præsenteres for forældrene til møder. Udarbejdelsen af nye planer tager udgangspunkt i den forrige plan, hvilket beskrives som en indirekte evaluering og som en kontinuerlig proces. Planerne danner desuden grundlag for teamsamtaler med ledelsen.

I skolens koncept for teamudviklingsplaner lægges hovedvægten på teamets beskrivelse af arbejdet med de personlige og sociale mål for eleverne og klassen. Under besøget på skolen uddyber ledelsen at skolens særlige elevprofil kræver at man har en plan for det sociale. Det er en forudsætning for at nå de faglige mål for eleverne. Skolen har positive erfaringer med denne tilgang – ikke mindst i forhold til skolens særlige elevprofil. Men det kan dog have den konsekvens at arbejdet med at indtænke de faglige Fælles Mål i teamets årsplan underordnes de sociale og personlige mål og fokusområder – frem for at ligestilles. Det er vigtigt at skolen også vurderer betydningen af årsplanen i forhold til den mere ressourcestærke elevgruppe på skolen.

Arbejdet med at evaluere

Skolen har på flere måder fokus på arbejdet med evaluering, bl.a. gennem skolens udviklingsudvalg hvor der arbejdes med et særligt fokus på evaluering, men også gennem teamets udviklingsplan hvor styrken ved at arbejde med en model for teamets udvikling er at det skaber et fælles fokus som teamet arbejder ud fra i forhold til opgaverne. Ifølge rapporterne ønsker skolen at blive bedre til at opstille klare mål som det er muligt at evaluere. I den forbindelse nævnes det at der ikke er en systematiseret løbende evaluering af de enkelte punkter i årsplanen.

Et af skolens fokuspunkter er læsning hvor man anvender forskellige evalueringsmetoder som test, logbog, samtaler med elever og inddragelse af skolens læsevejleder. Skolen ønsker at udvikle dette indsatsområde ved bl.a. at indføre en mere systematisk evaluering. Lærerne foreslår i den forbindelse at alle fagudvalg på skolen tager medansvar i arbejdet med læsning.

Rapporterne fortæller at der endnu ikke er en fælles systematik på skolen vedrørende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen selv om det er blevet mere almindeligt at benytte fx lærer-logbog for klassen på intranettet. Under besøget på skolen giver lærerne udtryk for et ønske om et mere systematiseret evalueringsarbejde – som ikke blot omfatter de gode erfaringer med at evaluere læseindsatsen på skolen.

Det fremgår at skolen har lagt hovedvægten af indsatsen på evaluering af elever med særlige behov i undervisningen. Man har således erstattet tidligere klassekonferencer med konferencer for skolens ressourcecenter, det gælder dog ikke 0. og 1. klassetrin. SMTTE-modellen bruges som et fælles arbejdsredskab til at beskrive elevernes udgangspunkter og mål, og lærerne vurderer at kvalitetsmodellen bidrager til at de fokuserer på mål og arbejder mere skriftligt. Muligheden for at kunne dokumentere beskrives som stadig vigtigere for skolen, og lærere fortæller desuden at der kan arbejdes endnu mere systematisk med dokumentation og skriftlighed.

Med udgangspunkt i læsning og specialpædagogiske tiltag er skolen således i gang med at gøre evaluering til et brugbart redskab. Men evaluering kan endnu ikke siges at være en integreret del af skolens kultur, forstået som et fælles udgangspunkt for hvordan man forstår og arbejder med evaluering – også i forhold til de elever der ikke har særlige behov. Det er derfor vigtigt at skolen i forlængelse af sine erfaringer med bl.a. teamudviklingsplaner også får indarbejdet en praksis for indsamling og dokumentation af viden om undervisningen og elevernes faglige udbytte af undervisningen.

Veje i det videre arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan iværksætte en proces med henblik på at revidere værdigrundlaget.*

En aktiv og åben kultur er en stor styrke, men en kultur kan være vanskelig at bevare hvis den ikke understøttes af en vis grad af formalisering. I den forbindelse er det vigtigt at værdigrundlaget ikke kun afspejler den eksisterende kultur. Det skal også kunne bruges som grundlag for at udstikke en kurs og formulere en strategi, dvs. som et redskab til at kvalificere den fortsatte udvikling og styrke skolens evne til at håndtere fremtidige udfordringer.

- *Skolen kan udvikle sit arbejde med evaluering og sprede det til flere områder.*

Fokusområderne læsning og specialpædagogiske tiltag er områder hvor skolen ser en fordel i at bruge evalueringsredskaber. Med udgangspunkt i erfaringer med evaluering kan skolen søge at integrere evaluering endnu mere i skolens kultur og udarbejde retningslinjer for evaluering der kan anvendes systematisk og målrettet på andre områder.

- *Skolen kan udvikle arbejdet med kvalitetsmodellen.*

Skolen anvender i flere sammenhænge en overordnet kvalitetsmodel, SMTTE-modellen, til at beskrive og evaluere ud fra. Skolen har desuden gode erfaringer med at anvende modellen til at sætte fokus på systematisk dokumentation og fastlæggelse af mål. Det fremgår samtidig at skolen på nogle punkter mangler en systematisk løbende evaluering, og her kunne SMTTE-modellen med fordel bruges. Det er vigtigt at skolen inddrager alle elementer i modellen og fx medtænker tegn undervejs i forløbet. Disse tegn eller indsamlede data er det som evalueringen senere skal basere sine vurderinger på.

- *Skolen kan arbejde med at tydeliggøre de faglige mål i teamets udviklingsplan.*

Skolens koncept for teamets udviklingsplan medtænker især arbejdet med elevernes sociale, personlige og emotionelle udvikling. Det er vigtigt at skolen overvejer betydningen af de faglige mål – også i forhold til den mere ressourcestærke elevgruppe på skolen. Skolens fagudvalg kan desuden medvirke til at sikre at trinmålene fra de forskellige fag bliver diskuteret i klasseteamene med henblik på at inddrage målene i det fælles planlægningsarbejde.

5.15 Sønder Vissing Skole

Sønder Vissing Skole hørte tidligere under Brædstrup Kommune. Skolen har haft ca. 25 lærere og 200 elever fordelt på 5.-10. klassetrin, men den er netop ændret til at være en afdelingsopdelt skole der dækker alle klassetrin fra 0.-9. Skolen har ca. 250 elever fordelt på 15 normalklasser og en specialklasse. Skolen fungerer som overbygningsskole og modtager således elever fra Nim Skole og to friskoler. Ledelsen omfatter en skoleleder som tiltrådte for et år siden, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen er ved at ændre værdigrundlaget i forbindelse med skolens udvidelse og fordi skolen har fået dispensation til en fælles driftsaftale med børnehaven. Der vil i første omgang være tale om justeringer, mens mere omfattende ændringer foretages når værdigrundlaget skal revideres om to år.

Lærerne og ledelsen vurderer at det eksisterende værdigrundlag er dækkende for kulturen i den forstand at det faktisk afspejler den praksis der kendetegner skolen. Det gælder fx i forhold til det praktisk-musiske og det internationale engagement.

Indtil videre har skolen imidlertid ikke tildelt værdigrundlaget særlig opmærksomhed i det daglige. Det synes således ikke i større omfang at have dannet grundlag for fælles refleksioner over skolen som arbejdsplads og professionel uddannelsesinstitution – hverken i hverdagen eller i forbindelse med prioriteringer og valg i forhold til skolens fortsatte udvikling.

Et af skolens indsatsområder har meget naturligt handlet om opstarten af den nye indskolingsafdeling og "kunsten at blive én skole". Et andet indsatsområde er evaluering der er et centralt element i et internationalt projekt, "Fit for Future", der primært afvikles på lærerniveau. Et særligt fokuspunkt er hvordan forskellige arbejds- og evalueringsformer påvirker elevernes motivation. Hertil kommer arbejdet med et evalueringssystem, "Aktiv dialog", som også er en vigtig del af indsatsområdet.

Det er kendetegnende for skolen at tænke projektorienteret, dvs. at konkrete indsatsområder typisk iværksættes via projekter. Skolen nedsætter ofte ad hoc-grupper som udarbejder råskitser for projekterne hvorefter lærerne kan melde sig. Grupperne tager sig af størstedelen af det praktiske arbejde i forbindelse med projekterne, og der er altså en udbredt tendens til at man løfter i flok. Det er en generel erkendelse at projektorienteringen stiller store krav til mødestrukturen på skolen, og at man på dette område endnu ikke har fundet en optimal løsning. Men ved at op-

bygge et mødeforum hvor koordinatorene fra de selvstyrende team (jf. næste afsnit) arbejder man på at sikre en åben koordination af de forskellige aktiviteter.

Lærersamarbejdet

Skolen arbejder med selvstyrende team som dækker enten én årgang, to årgange eller en hel afdeling (indskolingen). Teamenes opgaver er fastlagt i akkorden, og alle lærere ved via kurser hvad det vil sige at arbejde i selvstyrende team.

Der er krav om at det enkelte team gennemfører en forventningsafklaring i starten af skoleåret – både i forhold til det interne samarbejde og i forhold til dialogen med ledelsen – og at samarbejdet evalueres ved skoleårets slutning. Men det er forskelligt fra team til team i hvilket omfang der også gennemføres midtvejsevalueringer. Ved forventningsafklaringen kan teamene vælge at bruge et papir som ledelsen har udarbejdet sammen med teamkoordinatorerne. Under teamenes samtaler med ledelsen følges der op på forventningsafklaringen. Alle team har en teamleder, en teamkoordinator og en læringsprocesleder. Der er således en klar bevidsthed om at implementering af teamsamarbejde skal betragtes som en proces. På skolen er man også meget opmærksom på at fagfordelingen i en række tilfælde indebærer at lærerne kan have brug for at rette opmærksomheden mod andre team end det de egentlig tilhører.

Det fremgår at teamsamarbejdet løser mange opgaver i relation til undervisningen i klasserne, og det er positivt at teamsamarbejdet nu i højere grad handler om det lærerne gør frem for udelukkende at handle om eleverne. Det fremgår også at videndelingen mellem lærerne foregår mange andre steder end i teamet. Ressourcecentret og koordinatoren for dette område står for en stor del af videndelingen vedrørende eleverne, og på fællesmøderne i pædagogisk råd arbejder man med at åbne op for videndeling mellem lærerne, ikke kun mellem ledelsen og lærerne. Skolen har derudover fagudvalg hvor hver lærer har mulighed for at deltage i op til to udvalg.

Årsplaner

Årsplanerne udarbejdes i en særlig vejledende skabelon som ligger på lærerinfra. Der samarbejdes i teamene om sociale mål og fælles undervisningsforløb. Der samarbejdes også om det faglige, ofte udarbejdes der således kun én årsplan pr. fag pr. årgang. På den måde bliver arbejdet med årsplaner et redskab til at styrke samarbejdet i teamene, bl.a. fordi det bliver lettere at holde kursen og tale om undervisningen.

Arbejdet med årsplaner blev evalueret sidste år, og det er således et område under udvikling. Det fremgår af rapporterne at lærernes brug af skabelonen stadig er forholdsvis forskellig. Men det fremgår også at formaliseringen og de tilhørende skriftlige fokuspunkter har bidraget til en øget bevidsthed om de mål der gælder for undervisningen, og at det har været positivt for forældrene at læse årsplaner der bygger på den samme overskuelige og genkendelige skabelon.

Arbejdet med at evaluere

Generelt bliver der evalueret i mange sammenhænge på skolen, og mange forskellige redskaber anvendes. Men skolen har endnu ikke fælles principper for evaluering – hverken for den løbende evaluering af elevernes udbytte eller andre former for evaluering. Den samlede indsats kan derfor virke tilfældig, og der er stor forskel på praksis – ikke bare mellem klassetrinnene og fagene, men også inden for de enkelte fag. Der er fx stor forskel på i hvilket omfang årsplanerne bliver evalueret ved årets afslutning. Generelt vurderer lærerne at det er vigtigt at arbejdet med at evaluere struktureres og systematiseres. De vurderer samtidig at det er vigtigt at evalueringsværktøjerne kan bruges som et dialogredskab i forhold til eleverne. Redskabet skal støtte elevens refleksion og styrke dennes motivation.

Når der ses bort fra de årlige klassekonferencer hvor specialcenterkoordinatoren også deltager, er ledelsen sjældent involveret i arbejdet med at evaluere undervisningen eller den enkelte elevs resultater – medmindre læreren ønsker det. I ledelsens rapport bemærkes at dette både kan opfattes som udtryk for tillid til lærernes professionalisme og som udtryk for manglende interesse for forholdene i den enkelte klasse.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værdt at overveje:

- *Skolen kan udarbejde en fælles beskrivelse af strukturer og aktiviteter på skolen og de former for evaluering skolen benytter sig af.*

En detaljeret beskrivelse kan tjene flere formål. Den kan fungere som et godt udgangspunkt både for at afklare hvad man egentlig ved og ikke ved om sin egen praksis, og for at identificere skolens styrker og svagheder. Dermed vil en beskrivelse kunne bidrage til arbejdet med at formulere det fremtidige værdigrundlag og fastlægge hvad det skal kunne anvendes til, ligesom det vil kunne bidrage til arbejdet med at fastlægge en evalueringsplan for skolen. En udvikling af værdigrundlaget kan være en frugtbar proces i arbejdet med at udvikle et fælles sprog og en fælles måde at tænke på. I den sammenhæng kan det være hensigtsmæssigt at sikre at diskussionerne om skolens værdier føres på et solidt grundlag.

- *Skolen kan sikre at de mange projekter følges til dørs.*

Skolekulturen er kendetegnet ved en høj grad af projektorientering, dvs. at indsatsområder typisk ses som projekter. Det kan indebære en risiko for at man får for mange bolde i luften på én gang, at sammenhængen går tabt, og ikke mindst at "midlet" – dvs. projektet – kommer til at overskygge "målet", dvs. selve indsatsområdet. Projektorientering kan samtidig gøre det vanske-

ligt at fastlægge en strategi for kompetenceudviklingen idet den risikerer enten at blive helt generel (alle lærere får et pædagogisk it-kørekort) eller helt individuel. Endelig kan projektorienteringen få lærerne til at føle at de mangler overblik over aktiviteterne på skolen. En sikring af at projekterne føres til dør, forudsætter bl.a. beskrivelser af de enkelte projekter og fastlæggelse af relevante succeskriterier, og det forudsætter ikke mindst overvejelser om sammenhængen mellem de forskellige projekter – gerne i et flerårigt udviklingsperspektiv.

- *Skolen kan udvikle det igangværende arbejde omkring årsplanerne.*

Det fremgår at arbejdet med årsplanerne på mange måder har virket som en krumtap i teamsamarbejdet. En yderligere udvikling af skabelonen kan derfor bidrage til at den bruges mere systematisk som udgangspunkt for teamsamarbejdet og for dialogen mellem ledelse og lærere.

Den fleksible skabelon kan fx udvikles så opstillingen bliver mere vandret end lodret – dvs. som en matrix hvor de enkelte emner i fagene ses i relation til en række overskrifter som mål, arbejdsformer, evaluering af elevernes udbytte, evaluering af undervisningen osv. – og så årsplanerne underkastes en slutevaluering ved skoleårets afslutning. Arbejdet med skabelonen har desuden vist at målfastsættelse og arbejdet med forskellige typer af mål kunne være et relevant indsatsområde.

- *Skolen kan fastholde og udvikle en model for "rundgang", dvs. for besøg i klasserne.*

I første omgang vil "rundgang"-modellen der allerede findes på tegnebrættet, bidrage til en kvalificering af den feedback som den enkelte lærer modtager. En implementering af modellen vil samtidig kunne virke som et afsæt for at udvikle forskellige former for kollegial sparring og supervision.

5.16 Søvind Skole

Søvind Skole hørte tidligere under Gedved Kommune. Skolen har 13 lærere og ca. 160 elever fordelt på 8 klasser på 0.-7. klassetrin. Ledelsen omfatter en skoleleder der netop er tiltrådt, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolens værdigrundlag og mål blev fastlagt gennem et længerevarende udviklingsarbejde og en fælles proces som blev afsluttet i 2005. Værdigrundlaget er bygget op omkring en række kerneord. Det fremgår ikke i hvilket omfang kerneordene er konkretiseret i forhold til skolens forskellige aktiviteter. Praxis bygger tilsyneladende overvejende på en uformel og implicit forståelse af kerneordenes betydning på skolen.

De kommunale indsatsområder er tydelige i hverdagen idet de udmøntes i forskellige udviklingsprojekter og forsøg vedrørende teamarbejdet og faseopdelingen af skolen. Endvidere har skolen deltaget i et projekt om vurdering af undervisningsmiljøet. Skolen lægger vægt på at give eksterne indsatsområder et lokalt præg. Skolen forsøger generelt at skabe den rette balance mellem at bevare og udnytte fordelene ved at være en lille skole – herunder nærhed – og at indføre en vis formalisering for at sikre at der bliver fulgt op på diskussioner og møder, og at udviklingsarbejder bliver gennemført med den fornødne professionalisme og fremdrift.

Lærersamarbejdet

Det pædagogiske personale er organiseret i klasseteam og fase-team idet man er i gang med at faseopdele skolen. Som led i dette arbejde har alle lærere besøgt en skole uden for kommunen der ligner Søvind Skole størrelsesmæssigt og på andre måder. Formålet var videndeling og gensidig inspiration.

I de to fase-team, for hhv. indskolingen og mellemtrinnet, foregår størstedelen af den tværfaglige planlægning, og det er også i disse team skolen gennemfører et udviklingsarbejde omkring team-samarbejde. Lærersamarbejdet i relation til de enkelte elever foregår derimod især i klasseteamene. Derudover findes også udviklingsgrupper, fx fagudviklingsgrupper, der nedsættes på tværs af klasser og faser. Klasselærerfunktionen er typisk delt mellem to lærere, og det har ifølge rapporterne styrket samarbejdet mellem lærerne.

Hvert team har en tovholder der fungerer som mødeleder, og som desuden er ansvarlig for dagsorden og for at referater mv. er tilgængelige for medarbejderne. Tovholderen skal også hjælpe til med at sikre at principperne for skolens mødekultur – som ikke er nedskrevet – faktisk bliver

overholdt. Sammen med skolelederen er tovholderne desuden ansvarlige for planlægning af møder i pædagogisk råd.

Årsplaner

Årsplanerne formuleres med udgangspunkt i Fælles Mål. De sociale årsplaner udarbejdes i teamet. Ud over sociale mål indeholder planerne typisk en overordnet aktivitetskalender og en oversigt over fælles emner. Skolen har en skabelon for de faglige årsplaner på lærerinfra, men lærerne kan også vælge at lægge deres årsplan på nettet som en vedhæftet fil. Lærerne er med andre ord ikke bundet af en bestemt form. I praksis er planerne derfor ofte ret forskellige. Lærerne bestemmer selv om de vil lægge de faglige årsplaner på Skoleporten, men planerne skal – ligesom de sociale planer – være tilgængelige for forældrene. Lærerne kan fx udlevere dem på det første forældremøde eller lægge dem på forældreinfra.

Lærerne vurderer at arbejdet med årsplanerne har styrket deres professionalisme. Årsplanerne bidrager til at fastlægge fokus og fastholde den røde tråd, og de støtter desuden lærerne i arbejdet med at nå målene. Skolen har hverken en fælles eller en formaliseret procedure for slutevaluering af årsplanen når skoleåret er omme. Det fremgår at det tekniske omkring de forskellige net heller ikke lægger op til at der skal ske en sådan efterbehandling.

Lærerne lægger vægt på at det primære ejerskab til de faglige årsplaner ligger hos lærerne da det er deres arbejdsredskab. De er samtidig opmærksomme på at årsplanerne er et vigtigt dialogredskab, fx i forhold til forældrene og internt på skolen, og at det derfor kan være hensigtsmæssigt at årsplanernes form er ensartet, og at indholdet afspejler et fælles sprog. I den forbindelse noterer lærerne at det ville være rart med mere sparring på årsplanerne med kolleger eller ledelse.

Arbejdet med at evaluere

”Evaluering på Søvind Skole” beskriver med udgangspunkt i folkeskoleloven skolens arbejde med evaluering. Beskrivelsen omfatter fortrinsvis forskellige former for løbende evaluering af elevernes udbytte, herunder en række standardiserede test der gennemføres i samarbejde med specialundervisningskoordinatoren på skolen. Desuden findes forskellige samtaleark som lærerne kan benytte i forbindelse med skole-hjem-samarbejdet. Endelig omtaler selvevalueringsrapporterne andre redskaber – fx portfolio – der er i brug på skolen, men hvor brugen ikke er formaliseret i samme grad.

Lærerne påpeger at de har mange positive erfaringer med den løbende evaluering som et redskab til at målrette undervisningen. Det fremgår at anvendelsen af resultaterne af den løbende evaluering i forhold til børnene og forældrene i høj grad afgøres af den enkelte lærer, evt. i samarbejde med specialundervisningskoordinatoren eller en teamkollega, men normalt uden inddra-

gelse af ledelsen. Det betyder at resultaterne ikke nødvendigvis bruges aktivt som grundlag for en mere systematisk fælles refleksion på skolen, fx som et redskab til at styrke dialogen og samarbejdet mellem lærerne. Lærerne nævner i øvrigt i den forbindelse at behovet for et fælles sprog på skolen bliver særlig tydeligt i det kommende arbejde med elevplaner.

Det fremgår at andre former for evaluering, herunder undervisningsevaluering, evaluering af teamsamarbejdet og evaluering af særlige udviklingsprojekter, foregår uformelt – dvs. at principperne for disse evalueringer ikke er nedskrevet selv om der er tendens til at resultaterne behandles skriftligt. Ledelsen deltager fx i et til to årlige klasseteammøder, men formen for og formålet med deltagelsen er ikke nedskrevet.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan fortsætte arbejdet med værdigrundlaget, ikke mindst som grundlag for arbejdet med at fastsætte udviklingsmål og udarbejde en strategi for skolens fremtidige udvikling.*

Strategien skal udstikke en kurs for skolens fremtidige udvikling, og den skal rumme klare mål i et flerårigt perspektiv. Strategien bør derfor bygge på en række indbyrdes prioriterede målsætninger og klare succeskriterier. Strategien kan med fordel inddrage og bygge på et kvalitetsredskab som fx SMTTE-modellen eller KIF-stjernen. Det synes hensigtsmæssigt at lade kompetenceudviklingen indgå som et centralt element i strategien således at fastlæggelsen af behov og målsætninger for kompetenceudviklingen bliver en vigtig del af strategiarbejdet. Strategiarbejdet skal samtidig bidrage til at de forskellige udviklingsprojekters formål og funktion indgår tydeligt i den samlede strategi. Man vil evt. kunne skærpe udviklingsprojekternes profil ved at gennemføre dem som en slags miniforsøg på skolen.

- *Skolen kan fortsætte og styrke den igangværende udvikling af teamsamarbejdet.*

Teamsamarbejdet kan fx udvikles og præciseres i forhold til arbejdet med årsplanerne og forskellige AKT-aktiviteter. Det synes hensigtsmæssigt at fastholde og formalisere, dvs. nedskrive, en vis arbejdsdeling mellem klasseteam, faseteam og fagudviklingsgrupper. Det er desuden vigtigt at prioritere og fastholde samarbejdet mellem de forskellige team.

- *Skolen kan udvikle sit evalueringsbegreb.*

Skolen kan udvikle sit evalueringsbegreb og tydeligere skelne mellem forskellige former for og formål med evaluering. På baggrund af dette kan skolen udfolde og udvide sin eksisterende eva-

lueringsplan som hovedsagelig vedrører den løbende evaluering af elevernes udbytte. I den forbindelse kan man også tydeliggøre hvordan forskellige former for evaluering kan spille sammen. Testresultater kan således både bruges på klasseniveau- og på individniveau. Samtidig kan man på skolen arbejde med at tydeliggøre hvordan forskellige evalueringer kan danne grundlag for fælles refleksion mellem lærerne og ledelsen og mellem kollegerne internt således at der ikke kun bliver tale om evaluering, men også om evalueringskultur.

5.17 Torstedskolen

Torstedskolen har 50 lærere og 750 elever fordelt på 0.-9. klassetrin. Eleverne er opdelt i tre afdelinger og fordelt på tre spor i 32 klasser, herunder to læseklasser. Skolen skal på sigt udbygges til at blive firsporet. Skoleledelsen omfatter en skoleleder, en viceinspektør, en afdelingsleder og en ledende pædagog.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen har gennem en toårig periode arbejdet med sit værdigrundlag. Arbejdet tog udgangspunkt i folkeskoleloven og det fælleskommunale værdigrundlag i Horsens Kommune og involverede elever, forældre og samtlige medarbejdere. Arbejdet blev afsluttet ved udgangen af skoleåret 2005/06 med et nedskrevet værdisæt. Værdigrundlaget beskrives af lærerne som et implicit element i dagligdagen. Processen har i sig selv ført til at det er blevet bredt forankret. Skolen har udbygget og konkretiseret værdisættet ved hjælp af eksempler på hvordan værdierne kommer til udtryk.

Skolen har seks fokuspunkter og arbejder derudover med Horsens Kommunes fælles indsatsområder. Skolens egne indsatsområder er meget forskellige og spænder fra evaluering og værdigrundlag til byggeri og renovering. I forbindelse med arbejdet med indsatsområderne har skolen nedsat udviklingsgrupper for de enkelte områder og et overordnet udviklingsteam for hele skolen. Indsatsområderne styrer skolens udvikling – fx tager pædagogiske arrangementer, kompetenceudvikling og ressourcefordeling udgangspunkt i dem.

Skolen har udarbejdet principper for kompetenceudvikling. Hver medarbejder afleverer et såkaldt overbliksskema med ønsker til kompetenceudviklingen. Ledelsen afgør derefter hvem der har størst behov for efteruddannelse. Derudover afhænger den pædagogiske udvikling af hvilke kurser kommunen udbyder. Lærerne giver i dokumentationsmaterialet udtryk for stor interesse i efteruddannelse og et ønske om yderligere mulighed for at påvirke udvalget af udbudte kurser.

Lærersamarbejdet

Skolen har fire typer team: primær-, sekundær-, fag- og udviklingsteam. Der er nedskrevne principper for hvad de enkelte team skal lave. Hver lærer tildeles en akkord til teamarbejdet som han eller hun er ansvarlig for at administrere sammen med teamet. Som hovedregel er alle lærere med i to team, et primært og et sekundært. Lærerne er typisk med i et klasseteam og et årgangsteam hvor klasseteamet i visse tilfælde vægtes højst. Lærerne kan dog have svært ved at vælge hvilket team der skal være deres primære, fx hvis de underviser elever i både indskoling og udskoling.

Teamorganiseringen er gennemført på hele skolen, ledelsen lægger ligeledes også vægt på at tillægge sit eget arbejde som et teamarbejde. Teamorganiseringen er blevet understøttet af forskellige kursusaktiviteter, og retningslinjerne og principperne for teamsamarbejdet drøftes løbende og evalueres med henblik på videreudvikling. Ved årets begyndelse aftaler teamene indbyrdes fælles værdier og forventninger til hinanden i forhold til ansvar, møder, mål og bidrag. Det sikrer en fælles forståelse af teamets arbejde, og det skaber fælles fodslag i arbejdet med klassen. Der er også principper for teamsammensætningerne hvor nye klasselærere som hovedregel samarbejder med erfarne lærere, og hvor man tilstræber en lige kønsfordeling. Lærerne giver udtryk for at fælles diskussion af generelle forhold omkring teamsamarbejdet letter samarbejdet da det fx sikrer at nye lærere får den støtte de har behov for.

Ledelsen tillægger teamsammensætningen og de personlige relationer stor betydning da de mener at det er en forudsætning for et velfungerende fagligt samarbejde. Derfor har skolen udarbejdet et individuelt skema til evaluering af teamet som giver mulighed for at forholde sig til kompetencer og magtfordeling, og som dermed giver lærerne mulighed for at forholde sig til sig selv som lærere der indgår i et team.

Årsplaner

Skolen har anvendt årsplaner i flere år og har to former for årsplaner. Den ene årsplan er for årgangsteamet og udarbejdes af de lærere som har årgangsteamet som primært team. Denne årsplan indeholder bl.a. udviklings- og årsplaner, didaktiske overvejelser og undervisningsmål. Derudover har skolen faglige årsplaner eller klasseplaner som udarbejdes af den enkelte lærer eller evt. årgangens faglærere. Skolens vægt på udvikling kommer bl.a. til udtryk i skolens arbejde med elevplaner hvor man har nedsat et udvalg med en repræsentant fra hver årgang.

Ledelsen har udarbejdet en skabelon for årsplaner som lærerne kan arbejde efter. Planernes indhold kan dog variere en hel del. Nogle planer er meget overordnede og grænser til kalenderoversigter. Lærerne giver udtryk for at årsplanerne støtter dem i deres arbejde, og at de bidrager til at fokusere undervisningen og nå undervisningens mål. Årsplanerne bruges desuden under samtalerne med ledelsen. Det er en fordel at ledelsen giver feedback på planerne. I den forbindelse påpeger lærerne at det ville være en fordel hvis de fik feedback oftere end en eller to gange om året.

Skolen arbejder for at videndeling og kommunikation i videst mulig udstrækning skal foregå elektronisk, og mange af lærerne lægger årsplanerne på nettet til inspiration for kollegerne og som information til forældrene.

Arbejdet med at evaluere

Skolen har enkelte fælles retningslinjer for evaluering. De gælder primært i indskolingen. Lærerne har kendskab til flere forskellige værktøjer, herunder portfolio, logbøger, spørgeskemaer og vurderingsskemaer som tager udgangspunkt i trinmålene. Skolen bruger både mundtlig og skriftlig evaluering og ser styrker og svagheder ved begge metoder. Ifølge lærerne fungerer de skriftlige evalueringsformer godt da resultaterne er konkrete for lærere, elever og forældre. De skriftlige evalueringsformer kan dog ikke stå alene. Evalueringernes resultater skal ses i lyset af elevens daglige arbejde i skolen. Evalueringerne skal desuden støttes af dialog og samtale.

Evalueringresultaterne vurderes i forhold til trinmålene og Fælles Mål. Formidlingen af evalueringresultaterne foregår både mundtligt og skriftligt. Til tolkning og analyse af resultaterne kan lærerne i nogle fag få støtte af kolleger der er udpeget som vejledere på baggrund af særlige kompetencer inden for faget.

Skolen har et koncept omkring læse- og matematiktest, men i øvrigt bestemmer teamene selv hvordan de evaluerer og derfor evalueres der meget forskelligt på skolen og også i forskelligt omfang. Lærerne ser det som en styrke at teamet – og i et vist omfang også den enkelte lærer – har mulighed for at vælge evalueringsform. Lærerne giver udtryk for at skolen kan styrke arbejdet med evaluering gennem øget videndeling. Det vil give den enkelte lærer et bedre kendskab til de forskellige muligheder.

I evalueringen af elevernes udbytte af undervisningen bruger skolen bl.a. trinmål. Disse bliver drøftet i bl.a. fag-, klasse- og årgangsteam. Ud fra Fælles Mål fastsættes mål for hele klassen. Skolens lærere bruger også forskellige metoder til at komme tæt på den enkelte elev. Der arrangeres fx klassekonferencer i 4.-9. klasse hvor lærerne diskuterer undervisningens udbytte for hele klassen – og ikke kun for de svage elever. Lærerne fortæller at konferencerne fungerer som en øjenåbner fordi konferencerne giver dem mulighed for at danne et klarere billede af undervisningens resultater. De fælles drøftelser indebærer at lærerne får en viden der ikke kun baseres på deres egne fornemmelser. Elevernes faglige udbytte diskuteres dog primært i de fag hvor de respektive faglærere er tilknyttet, hvilket i praksis kan betyde at alle elever ikke bliver evalueret i alle fag.

Skolen har på grundlag af SMTTE-modellen udarbejdet elevark med både faglige og personlige mål. Lærerne tillægger den løbende evaluering stor betydning da den bl.a. forbedrer muligheden for at differentiere undervisningen. Skolen lægger desuden vægt på at eleverne i de store klasser selv er med til at sætte mål, og at der løbende følges op på dem. Der bliver evalueret løbende på målopfyldelsen ved elev- og forældresamtaler. Evalueringen af undervisningen og elevernes udbytte tager tid, og det er derfor en styrke hvis det tænkes ind fra skoleårets start.

Veje i det videre arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan fastholde og videreudvikle de positive erfaringer fra teamsamarbejdet.*

Arbejdet med team kan styrkes ved at videreudvikle principperne for teamsamarbejdet så det bliver tydeligere hvor den enkelte lærer er tilknyttet primært og sekundært. Dette gælder især faglærerne. Skolen kan opstille retningslinjer og principper for god praksis for at sikre en optimal sammenhæng i arbejdet hos alle lærere der underviser i en klasse, så alle team får diskuteret samtlige faglige dimensioner.

I forlængelse heraf kan skolen videreudvikle arbejdet med overbliksskemaer så de kan bruges som redskab til at udarbejde en langsigtet plan for den enkelte lærers kompetenceudvikling. På lang sigt vil skolen kunne imødekomme lærernes ønske om efteruddannelse, fx med mulighed for flere linjefag.

- *Skolen kan styrke arbejdet med at fastlægge fælles retningslinjer for de forskellige evalueringsaktiviteter.*

Skolen er godt i gang med arbejdet med evaluering, og lærerne er ikke bange for at eksperimentere med forskellige metoder. Det fremgår dog at de efterspørger fælles retningslinjer, større viden og flere redskaber til evaluering og mere feedback – fra både kolleger og ledelsen. Ledelsen påpeger desuden behovet for relevante værktøjer og øget bevidsthed om deres anvendelse i forskellige sammenhænge. Skolen kan derfor med fordel arbejde videre med dette.

- *Skolen kan fastholde og videreudvikle arbejdet med årsplaner.*

Ledelsen og lærerne kan sammen videreudvikle en skabelon for hvad den gode årsplan bør indeholde, og hvordan den skal udformes for at tjene alle parter bedst. Skolen kan fx nedsætte udvalg der kan komme med forslag. En fælles ramme for årsplanernes form og indhold vil fx forbedre mulighederne for inspiration og forståelsen af kollegernes årsplaner.

5.18 Vestbyskolen

Vestbyskolen har 44 lærere og ca. 370 elever fordelt på 19 klasser på 0.-9. klassetrin. Skolen har desuden en specialklasserække fra 3.-10. klassetrin og en alternativklasse. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør og en ledende pædagog.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen har ikke et nedskrevet værdigrundlag, men en virksomhedsplan som beskriver aktiviteter, indsatsområder og skolens målsætning. Målsætningen understreger at det er vigtigt at skolen har et trygt og godt læringsmiljø. Skolen er interesseret i at styrke elevernes kompetencer i bred forstand – ikke kun de rent faglige. Skolen har en elevprofil der bl.a. omfatter en mindre andel af tosprogede elever. Det fremgår af selvevalueringsrapporterne at skolen lægger vægt på at udvikle sig til at blive attraktiv for mange typer af elever, og i den forbindelse vil man gerne kunne dokumentere gode resultater fra undervisningen.

Det har særlig betydning for skolen at lærersamarbejdet fungerer inden for og imellem de fire matrikler, sådan som rammerne er i dag. Lærerne og ledelsen vurderer at det er vigtigt at udvikle en stærkere ramme om hele organisationen. Man har gennemført et arbejde for at udvikle et værdigrundlag gennem en proces for hele det pædagogiske personale. Processen førte først og fremmest til en helt ny mødestruktur på skolen med en fælles og systematisk ramme for møderne. Udviklingen af et egentligt værdigrundlag kunne imidlertid få særlig betydning, hvilket både lærere og ledelse – af flere grunde – også selv efterspørger. Der tales om behovet for at få fælles fodslag på skolen, og det vurderes som betydningsfuldt at skolen får defineret et fælles udgangspunkt der kan binde det hele sammen – ikke mindst når skolen skal udbygges i den nære fremtid.

Skolen arbejder med egne indsatsområder som ligger i forlængelse af de kommunale indsatsområder. Generelt er skolens egne indsatsområder kendetegnet ved definerede aktiviteter og klare mål om end de er meget omfattende. Indsatsområderne er i høj grad forbundet med overvejelser om den særlige elevgruppe og løsningen af en udfordrende undervisningsopgave. Indsatsområderne fokuserer derfor på hvordan lærergruppen på den ene side kan kvalificere sig indadtil – gennem udvikling af lærernes samarbejde og kompetencer – og på den anden side kan bruge disse kompetencer til at udvikle den pædagogiske rummelighed og de professionelle relationer som bl.a. er målet i forhold til eleverne. I den forbindelse ønsker man også at udbygge samarbejdet med skoledistriktets øvrige institutioner.

Lærersamarbejdet

Samarbejdet er organiseret i tre stor-team for hhv. indskoling, mellemtrin og udskoling og i klasse- og årgangsteam. Som led i udviklingen af teamstrukturen på skolen skal hvert team fremover vælge to områder som de vil arbejde med. Teamene må selv vælge indholdet af det ene område,

mens ledelsen har besluttet at det andet område skal have fokus på elevplaner, udviklingsplaner og evaluering.

Det fremgår at der på indskolingstrinnene arbejdes mere konkret med mødestrukturen – herunder brug af holddeling – og med at udvikle samarbejdet mellem lærere og pædagoger. Samme indtryk får man af skolens specialklasseundervisning hvor lærersamarbejdet også beskrives som veludbygget. Samarbejdet på tværs af skolens afdelinger kunne ifølge selvevalueringssrapporterne udvikles, fx i forbindelse med overdragelsen af elever mellem de forskellige trin.

Overordnet set er skolens fokus og kræfter målrettet udviklingen af teamsamarbejdet på skolen. Det er en opgave som lærerne beskriver som udfordrende, men også nødvendig idet de tillægger udvikling af nye samarbejdsformer særlig betydning. Teamsamarbejdet beskrives i rapporterne som noget der skal læres, og en højere grad af systematik i samarbejdet og større åbenhed om egen undervisning fremhæves samtidig som vigtige elementer i denne læringsproces.

Det er ifølge lærerne positivt at få kendskab til en særlig kvalitetsmodel, SMTTE-modellen. Samtlige lærere har deltaget i et kursusforløb om modellens anvendelsesmuligheder. Lærerne vurderer at det relativt lange kursusforløb har betydet at metoden er mere indarbejdet i skolens praksis i dag.

Skolen har et særligt fokus på at lærersamarbejdet skal udvikle sig mod selvstyrende team med vidtgående ansvar for ressourcer og planlægning. Teamets opgaver er beskrevet i en teamak-kordaftale. Der er formelle krav til antal møder og mødestruktur i de forskellige team og afdelinger på skolen.

Som hovedregel gennemfører hvert team to årlige samtaler med ledelsen ud fra en fast dagsorden. Samtalerne drejer sig om teamets års- og udviklingsplan – som alle team skal udarbejde efter en fast skabelon som ledelsen har udarbejdet. Skabelonen er bygget op omkring SMTTE-modellen og indeholder bl.a. faste punkter vedrørende teamets fokusområder, årsplan, organisering af undervisning og evaluering. Det er ifølge lærerne en styrke at samarbejdet efterhånden er mere systematisk og retningsbestemt.

Årsplaner

Årsplaner udarbejdes af den enkelte faglærer, til dels af lærerteamet og her primært af team i indskoling. Der er krav fra ledelsen til årsplanen gennem skabelonen for teamets års- og udviklingsplan – men faglæreren eller teamet vælger selv årsplanens indhold. Årsplanerne diskuteres under teamsamtalerne med skolens ledelse.

Det fremgår at lærerne har forskellige opfattelser af arbejdet med årsplaner. Generelt vurderer de dog at det er vigtigt at fortsætte arbejdet med årsplanerne fordi de er med til at tydeliggøre de mål der arbejdes efter i undervisningen, over for elever og forældre. Lærerne foreslår en etapevis udvikling i forhold til udarbejdelsen af gode årsplaner hvor man bevæger sig fra en overordnet til en stadig mere detaljeret plan.

Arbejdet med at evaluere

Praksis og erfaringer med evaluering varierer på skolen. På den ene side beskrives det som meget lærer- og teamafhængigt hvordan der bliver evalueret. På den anden side vurderes det at skolen de seneste tre år har presset på for at tydeliggøre og systematisere arbejdet med evaluering. Fremgangsmåden har været at give inspiration gennem kurser, foredrag og diskussioner mellem lærerne bl.a. i regi af pædagogisk råd. Derudover har ledelsen som et nyt tiltag udarbejdet en elevudviklingsplan som alle lærere og team skal benytte.

Det fremgår at der blandt lærerne i udskolingen har udviklet sig en form for evalueringskultur i forhold til undervisningen i prøvefagene. Her har lærerne et positivt syn på evaluering som noget der gennemføres. I indskolingen opleves det også naturligt at bruge evaluering og redskaber som fx logbog og portfolio i undervisningen. I indskolingen er der generelt set et mere omfattende samarbejde – også i forbindelse med evaluering – i sammenligning med andre fora på skolen.

Selv om flere fælles redskaber er tilgængelige, er der således stor forskel på praksis mellem afdelinger, årgange og fag. Når resultaterne skal formidles til fx forældre, anvendes en fælles skabelon i form af et samtaleark, "Blomsten". Men lærerne vurderer selv at informationerne til forældrene kan være utilstrækkelige. Samtidig efterspørger de et mere præcist evalueringsredskab som kan støtte dem i arbejdet med evaluering af den fælles planlægning, forældresamarbejdet og elevernes udbytte af undervisningen.

Sammenfattende kan man altså sige at der er forskellige opfattelser af arbejdet med at evaluere. På den ene side har det i sig selv endnu ikke i særlig udstrakt grad givet anledning til fælles diskussioner, sprog og begrebsforståelser omkring evaluering. På den anden side beskrives det som vigtigt at man på skolen udvikler en standard for arbejdet med evaluering. Under besøget på skolen fortæller lærerne at der har været en bevægelse fra "jeg gør sådan" til "vi gør sådan i stor-teamet", mens bevægelsen endnu ikke er nået til "sådan gør vi her på skolen" i arbejdet med evaluering.

Det er besluttet at teamene skal bruge en fast skabelon, elevudviklingsplanen, i arbejdet med den løbende evaluering af elevernes udbytte af undervisningen. Skabelonen ligger på skolens intranet. Skabelonen har den styrke at den sikrer at lærerne arbejder skriftligt, og at den udstikker en tydelig, fælles kurs for arbejdet med evaluering. I planen er der tre områder – personlige, sociale og

faglige områder – som lærerne skal beskrive i forhold til de enkelte elever og klassen. De enkelte årgangsfagteam har søgt at opdele trinmålene i forhold til de faglige områder, og SMTTE-modellen er blevet brugt i arbejdet med klassens sociale mål.

Arbejdet med elevudviklingsplanen er endnu ikke integreret på skolen og i de enkelte team, og lærerne vurderer at planerne ikke kan stå alene da de primært opfattes som en form for status for eleven, og ikke i så høj grad som et fremadrettet arbejdsblad for det videre arbejde med elevernes udvikling.

Veje i det videre arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan udvide den fælles base ved at udarbejde et værdigrundlag der kan fungere som udgangspunkt for skolens lærere og ledelse i den pædagogiske udvikling.*

Skolen har allerede en række målsætninger i virksomhedsplanen som angiver hvad skolen kan og vil. Det kan imidlertid være hensigtsmæssigt at gå et skridt videre i arbejdet med at skabe en fælles vision for skolen og dens medarbejdere ved at udarbejde et egentligt værdigrundlag. Både processen omkring udarbejdelsen og resultatet i form af et fælles værdigrundlag kan bidrage til en stærkere følelse af sammenhæng og fælles profil for skolen på tværs af afdelinger og subkulturer. Arbejdet med udviklingen af værdigrundlaget kan tilrettelægges så det styrker lærersamarbejdet og medvirker til bevægelsen "fra et jeg til et vi". Desuden giver arbejdet anledning til at overveje og diskutere dels målsætninger for fx faglige færdigheder, social omgangsform og pædagogisk udvikling, dels hvilke læringssyn, hvilken organisering og hvilke redskaber skolen lægger særlig vægt på. I forbindelse med udarbejdelsen af et værdigrundlag kan man endelig også overveje hvilke strategier og strukturer der skal gøre værdierne til en aktiv del af hverdagen.

- *Skolen kan videreudvikle arbejdet i de forskellige team.*

Skolen har fokus på at udvikle teamsamarbejdet og lægger stadig mere ansvar og selvstyre ud til teamene. Denne udvikling er vigtig og kan virke motiverende for lærerne på grund af muligheden for en højere grad af medbestemmelse. Samtidig er det en udfordring at etablere den formelle systematik såvel som de fornødne uformelle samarbejdsformer. Her er det vigtigt at skolen fastholder fokus på teamudviklingen og diskuterer de muligheder og problemer der kan opstå undervejs således at erfaringsudveksling – om både gode og dårlige erfaringer – bliver mere naturligt. Den fælles skabelon for teamenes udviklingsplaner som danner grundlag for samtaler med ledelsen, er et godt eksempel på hvordan teamsamarbejdet kan standardiseres. Denne tankegang kan måske udbredes til andre områder.

- *Skolen kan videreudvikle samarbejdet på tværs af team og afdelinger og indføre "op-ned"-samtaler i forbindelse med overgangene mellem trinnene.*

"Op-ned"-samtaler kan udgøre en organisatorisk ramme og et særligt forum for skiftet mellem afdelingerne. Dette kan være en fordel for det afgivende såvel som det modtagende team da det bidrager med værdifuld viden om arbejdet i de respektive team. Skolen får samtidig lejlighed til at overveje hvordan samarbejdet mellem team og afdelinger udvikles optimalt.

5.19 Østbirk Skole

Østbirk Skole hørte tidligere under Gedved Kommune. Skolen har 50 lærere og ca. 400 elever fordelt på to spor med 20 klasser fra 0.-9. klassetrin. Skolen har desuden en specialklasse. Skolen er afdelingsopdelt hvilket også kommer tydeligt til udtryk i skolens fysiske struktur med forskellige fløje med separate lærerværelser. I fysisk forstand er der således langt mellem afdelingerne. Ledelsen omfatter en skoleleder, en viceskoleinspektør og en SFO-leder.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Skolen gennemførte en større proces i 2003 med henblik på at udarbejde en vision og målsætning for skolen. Det nedskrevne resultat af processen er forholdsvis omfattende. Resultatet opleves som en del af skolens kultur, og det tages frem ved forskellige lejligheder. Det er fx et krav at det inddrages i udarbejdelsen af årsplanerne. Det danner ligeledes grundlag for indholdet af pædagogiske dage, fx vedrørende anerkendende pædagogik.

Der synes dog endnu at være et stykke vej til at værdigrundlaget er en fuldt integreret del af hverdagen – i hvert fald til det er integreret på samme måde på de forskellige afdelinger. Det fremgår således af lærernes selvevalueringsrapport at der i dag er en vis kulturforskel mellem afdelingerne, og det nævnes at det er vigtigt at sikre et større gensidigt kendskab til afdelingernes kulturer. Det fremgår endvidere af ledelsens selvevalueringsrapport at man på skolen i øjeblikket oplever at befinde sig i et spændingsfelt mellem en fagorienteret og en helhedsorienteret pædagogik.

Skolen har i 2005 og 2006 arbejdet med en række initiativer inden for de kommunale indsatsområder der bl.a. omfatter indførelse af portfolio og individuelle udviklingsplaner og brug af selvstyreteam med henblik på at skabe grundlag for fleksibel skemalægning og mere holddannelse. I ledelsen er der stor opmærksomhed på at arbejdet med at implementere indsatsområderne er en krævende proces der typisk indebærer en vis modningsfase hvor ledelsen eller et udvalg af lærere arbejder med at formulere oplæg der kan bidrage til at indsatsen bliver overskuelig. Som eksempel nævnes at ledelsen har udarbejdet en vejledning til og en skabelon for handleplaner for eleverne som primært skal anvendes i indskolingen, men med opfordring til at materialet også afprøves på andre klassetrin.

Lærersamarbejdet

Lærersamarbejdet er mindre formaliseret i de store klasser end i de små. Indskolingen, som omfatter 0.-2. klasse, er opdelt i tre horisontale årgangsteam. Der afholdes teammøder for hele afdelingen hver anden måned. Fra og med 3. klasse er lærerne kun organiseret i årgangsteam der

til og med 6. klasse er selvstyrende. Det betyder som nævnt at det formaliserede lærersamarbejde er mindre omfattende i udskolingen.

For de fleste teams vedkommende er det lykkedes at skemalægge faste ugentlige teammøder der opfattes som det vigtigste forum for videndeling mellem lærerne. Fagudvalgene er til gengæld ikke prioriteret i samme udstrækning. I dette skoleår er der således kun fagudvalg for dansk. Der er kun afsat tid til fagudvalg hvis der tilkendes et behov i god tid, og der er kun mulighed for deltagelse af én lærer pr. årgang. Til gengæld tildeles ressourcer i et omfang der skal give mulighed for fordybelse i udvalgsarbejdet. Der er således fokus på at det er vigtigt at fagene på skift får mulighed for udvikling og gensidig inspiration.

Det fremgår endvidere at lærerintranettet, der blev indført for fire år siden, kun benyttes i begrænset omfang som redskab til videndeling mellem lærerne. Det er fx ikke almindeligt at lærerne lægger deres undervisningsforløb ud på nettet.

Årsplaner

Skolen har et koncept for udarbejdelsen af årsplaner – både i forhold til sociale mål og de "time-løse fag" – som tager udgangspunkt i SMTTE-modellen. Konceptet indebærer et krav om at årsplanerne skal tage udgangspunkt i skolens målsætning, og at de udarbejdes af teamet. Med hensyn til de sociale årsplaner peges på behovet for flere fælles drøftelser for at sikre en fælles forståelse og en tydeligere udvikling gennem det samlede forløb.

De faglige årsplaner bliver udarbejdet af faglærerne på baggrund af Fælles Mål. Planerne er tilgængelige på intranettet og i skriftlig form for forældrene. De faglige årsplaners indhold og form varierer meget, men det fremgår dog at det ikke er ualmindeligt at de fortrinsvis har karakter af aktivitetsoversigter. Det fremgår ikke i hvilket omfang ledelsen giver lærerne og teamene feedback på deres planer.

Arbejdet med at evaluere

Der bruges forskellige former for evaluering på skolen – både formelle i forbindelse med særlige projekter og mere uformelle i hverdagen.

Der er ikke nogen systematik i evalueringen af rammerne for undervisningen på skolen. Der er heller ikke fælles retningslinjer for undervisningsevaluering, fx med hensyn til hvad der skal evalueres, og hvem der skal deltage. I praksis afhænger undervisningsevalueringen således af samarbejdet i teamet – og måske især af den enkelte lærers professionalisme. I lærernes selvevalueringssrapport formuleres princippet som "frihed til forskellighed under fælles ansvar". Som middel til at udvikle praksis på skolen peges på dialog om undervisning og fagsyn. Det kan fremme den

enkelte lærers bevidsthed om sin egen praksis, og det er jo, som en lærer udtrykker det, "lettere at ændre en praksis man er bevidst om, end at ændre en gammel vane".

I den løbende evaluering af elevens udbytte bruges forskellige former for test og prøver i både læsning og matematik. Nogle af disse test er obligatoriske på skolen – specielt i indskolingen og på mellemtrinnet. I indskolingen bruges desuden portfolio og individuelle undervisningsplaner, og SMTTE-modellen danner grundlag for den skabelon der anvendes. Skolens læsevejleder gennemgår resultaterne af læsetestene – både for de respektive lærere og for skolelederen – hvorefter man tager stilling til om der er behov for ændringer eller yderligere indsatser.

Resultaterne fra den løbende evaluering formidles typisk til eleverne via punktsamtaler og til forældrene i forbindelse med skole-hjem-samtalerne. Resultaterne diskuteres desuden i teamet for at danne et samlet billede af den enkelte elev. Det er en vigtig erfaring at værdien af test – fx som redskab til og udgangspunkt for at planlægge det videre arbejde – er afhængig af at de der skal bruge resultaterne, taler samme sprog. Formidlingsdelen er således vigtig og krævende – ikke kun i forhold til elever og forældre, men også internt i forhold til kolleger. Det fremgår endvidere at det er lettere at bruge resultaterne som udgangspunkt for særlige tiltag, fx til holddeling og omlægning af undervisningen, i de selvstyrende team. Skolens organisering har altså betydning for hvad løbende evaluering kan føre til.

Lærersamarbejdet evalueres i nogle tilfælde gennem teamsamtaler med ledelsen der også gennemfører individuelle MUS-samtaler.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan styrke lærersamarbejdet omkring det faglige-pædagogiske.*

Det kan ske ved at oprette fokusfaggrupper efter en plan der sikrer at alle fag eller grupper af fag får mulighed for at være fokusfag for et år ad gangen. Fokusfaggrupperne kan overveje hvordan skolens koncept for sociale årsplaner kan udvides til også at gælde de faglige årsplaner. De kan samtidig overveje sammenhængen mellem det pågældende fag og undervisningen i andre fag. Fokusfaggrupperne kan sætte fokus på arbejdet med Fælles Mål, fx med hensyn til de forhold man skal være opmærksom på når man skal overføre trinmålene til mål for de enkelte årgange eller (grupper af) elever, og med hensyn til de forhold der er centrale i den løbende evaluering af elevernes udbytte i faget. Fokusfaggruppernes overvejelser er værdifuld viden i lærersamarbejdet i årgangsteamene som kan forpligtes til at inddrage overvejelserne i deres samarbejde omkring årsplaner.

- *Skolen kan indføre "op-ned"-samtaler i forbindelse med elevernes overgange mellem afdelingerne.*

"Op-ned"-samtaler kan skabe en organiseret ramme for elevernes overgange mellem afdelingerne og et forum for udveksling af værdifuld viden mellem den afgivende og den modtagende afdeling. Samtalerne vil samtidig være et vigtigt bidrag til at etablere en fælles forståelse på afdelingerne af skolens samlede virksomhed.

- *Skolen kan udvikle den fælles forståelse og det fælles sprog på skolen.*

Det kan ske ved at udvikle lærernes eksisterende kendskab til SMTTE-modellen, fx ved i første omgang at sikre at SMTTE bliver den model der bruges på skolen inden for nogle udvalgte områder. Et fælles sprog og en øget fælles forståelse vil gøre det lettere for teamene at fastholde fokus i deres samarbejde.

- *Skolen kan overveje hvordan dens nuværende målsætning og værdigrundlag kan danne grundlag for formuleringen af en strategi for skolens fremtidige udvikling.*

En overordnet og tydelig strategi er et nødvendigt udgangspunkt for at sikre målrettethed på alle niveauer. Det vil samtidig bidrage til at sikre at skolens udvikling baseres på systematiske evalueringer og fælles refleksion, og minimere risikoen for at den bliver afhængig af "synsninger" og etablerede vaner. En overordnet strategi med tilhørende evalueringer af udvalgte dele af skolens samlede aktiviteter er en vigtig forudsætning for at evaluering bliver et integreret element i teamenes hverdagspraksis.

5.20 10. Klasse-Centret

Skolen blev oprettet i 2001 og har 15 lærere og ca. 170 elever der undervises i ni klasser på seks forskellige indgange. Skolen har desuden en modtagelsesklasse til sent ankomne indvandrere. Ledelsen omfatter en skoleleder og en viceskoleinspektør.

Væsentlige erfaringer i arbejdet med at opbygge en evalueringskultur

Værdigrundlaget består af fem sætninger der tydeliggør at skolens kerneopgave handler om dels at styrke eleverne fagligt og socialt, dels at støtte eleverne i forhold til valg af ungdomsuddannelse. En vigtig forudsætning er også at eleverne får medbestemmelse og medansvar for undervisningen. Værdigrundlaget blev til i skolens startfase hvor en arbejdsgruppe nedsat af byrådet udarbejdede en hvidbog der skulle give skolen en tydelig profil.

Ud over de kommunale indsatsområder nævner skolen evaluering og it i undervisningen som egne indsatsområder. Det fremgår ikke tydeligt hvordan de kommunale indsatsområder indgår i skolens dagligdag, men ledelsen påpeger at de har betydning for planlægningen af de samlede aktiviteter. I forbindelse med indsatsområdet evaluering har man udpeget en tovholder blandt lærerne. Mandatet som tovholderen skal arbejde ud fra, er ikke helt præciseret, men sigtet er en øget systematisering af lærernes evalueringspraksis. Det skal bl.a. ske ved at man tager afsæt i eksisterende erfaringer på skolen, fx med at fastsætte mål i forhold til eleverne.

Arbejdet med den pædagogiske udvikling på skolen følger flere linjer. Ledelsen nævner at man i planlægningen af undervisningen fx tager udgangspunkt i en fælles status over erfaringer fra det forløbne skoleår og viden om eleverne for det kommende skoleår. Inden nye elever starter på skolen, deltager de i både en indslusningssamtale og en forventningsafklarende planlægningsdag hvor de får indflydelse på emnevalg o.l. I den forbindelse peger lærerne i deres rapport på et behov for en tydeligere markering af skolens forskellige indgange så eleverne har bedre forudsætninger for at træffe det rigtige valg.

Det overskuelige miljø på en skole hvor alle arbejder med én årgang, beskriver man som en styrke i det daglige, og ledelsen og lærerne giver udtryk for at de opnår gode resultater med eleverne gennem skoleåret, og at skolen gennem årene er blevet mere rummelig. Det nævnes under besøget at stort set alle elever fortsætter på ungdomsuddannelser efter 10. klasse.

Ud over denne følelse af at bevæge sig i den rigtige retning med elevgruppen nævner lærerne i selvevalueringsrapporterne at der kunne være behov for en tydeligere profilering af skolen. De mener at skolens hvidbog burde revideres så skolens struktur tilpasses nye krav og forventninger.

Skolens værdigrundlag ville få den særlige rolle at skulle medvirke til at tydeliggøre den nye kurs. Det fremgår ikke i hvilket omfang værdigrundlaget hidtil har været debatteret på skolen.

Man bruger en særlig kvalitetsmodel, SMTTE-modellen, til at evaluere arbejdet med indsatsområderne ved skoleårets afslutning. Det ser dog ikke ud til at man bruger alle elementer i modellen endnu, og til at modellen indgår i mere udbredte sammenhænge på skolen.

Lærersamarbejdet

Skolen er opdelt i tre selvstyrende team der samarbejder om de seks forskellige indgange. Hver lærer knyttes til et team og evt. også til et fagteam som er oprettet for de fleste af skolens større fag. Det er meningen at de selvstyrende team skal planlægge og gennemføre alt med relation til undervisningen, fx at beskrive årsplaner, evaluere og opstille faglige mål for eleverne og udarbejde elevplaner. Der gennemføres årlige teamsamtaler med ledelsen samtidig med at teamet selv evaluerer såvel samarbejde som faglige projekter skriftligt. Det fremgår at de forskellige indgange holder faste koordinatormøder med ledelsen, men at møderne hovedsagelig handler om at aftale nye opgaver, deadline og lignede overordnet planlægning.

Af materialet fremgår det at teamsamarbejdet især handler om den praktiske planlægning af undervisningen og en lang række aktiviteter og om at placere disse aktiviteter i kalenderen. Ifølge lærerne kan dette praktiske planlægningsarbejde fylde helt op til to tredjedele af det samlede arbejde, og det overskygger derfor mange af de andre opgaver som temaet ellers skulle varetage i fællesskab. Ledelsen nævner ligeledes i sin rapport at planlægningsopgaverne ofte er meget sammenpressede, men at man gennem en ny semesteropdeling af skoleåret satser på at finde en struktur der letter opgaverne omkring planlægning.

Årsplaner

Skolen har ikke et fælles koncept for udarbejdelsen af årsplaner, men lærerne fortæller under besøget på skolen at der udarbejdes faglige årsplaner som dog adskiller sig meget fra lærer til lærer og fra fag til fag. Planerne bliver derfor ret forskellige, fx med hensyn til overvejelser om mål og evaluering. Der gives ikke feedback på årsplanerne, og de fungerer derfor først og fremmest som et planlægningsredskab for den enkelte lærer.

Det fremgår af selvevalueringsrapporterne at skolen gennem en periode har arbejdet med udvikling af årsplaner som led i arbejdet med en fælles evalueringskultur. Det er hensigten at årsplanerne skal indgå i en fast procedure hvor erfaringerne fra forløbne skoleår inddrages i teamenes overvejelser om det kommende skoleår. Årsplanerne skal indeholde tydelige mål for teamsamarbejdet, undervisningen og arbejdet med de faglige mål. Ledelsen nævner at man også har udarbejdet en skabelon for ugeplanernes indhold hvor der bl.a. skal indgå angivelser af mål og evaluering.

Af besøget på skolen fremgår det at samarbejdet omkring årsplanerne i praksis drejer sig om den overordnede semesterplanlægning. I udarbejdelsen af årsplaner lægger man tilsyneladende vægt på den mere praktiske del af planlægningen, herunder fastlæggelse af aktiviteter i kalenderen, mens de faglige årsplaner udarbejdes individuelt af den enkelte faglærer.

Arbejdet med at evaluere

Skolen har en del principper og retningslinjer for forskellige former for evaluering, primært i forhold til den løbende evaluering. Især evalueringen af elevernes udbytte af undervisningen er således formaliseret. Der arbejdes med individuelle elevplaner på skolen, og man screener eleverne ved skoleårets start og tilbyder ekstraundervisning til elever med særlige behov. Eleverne har ikke altid en personlig uddannelsesplan med sig fra 9. klasse, og lærerne fortæller at spredningen mellem eleverne typisk er stor. Elevplanerne udarbejdes i et samarbejde mellem læreren og den enkelte elev og indgår i et koncept hvor der udarbejdes elevplaner for de fleste af fagene.

I skolens evalueringsarbejde har man ud over at anvende elevplaner også valgt et fast koncept med logbog og portfolio i undervisningen. Der synes at være en generelt positiv opfattelse af arbejdet med den løbende evaluering af elevernes udbytte som også synes at være en hjørnesten i skolens udvikling af en evalueringskultur. Den positive opfattelse skyldes at man med disse evalueringsværktøjer har fundet en evalueringsform som medvirker til at eleverne vurderer deres egen læring og arbejdsindsats og sætter mål for deres fremtidige læring. Denne fremgangsmåde stemmer også godt overens med det syn på elevernes deltagelse som er indeholdt i skolens værdigrundlag. Lærerne nævner at de giver skriftlig feedback på elevernes logbøger og i øvrigt diskuterer særlige forhold fra logbøgerne med det øvrige lærerteam som er tilknyttet klassen.

Generelt peger selvevalueringsrapporterne på at det er muligt at styrke arbejdet med evaluering via en højere grad af ensartethed på skolen. Det fremgår at evalueringen af alle de planlagte aktiviteter er mangelfuld, og det fremhæves som et område der skal udvikles. Det fremgår desuden at man hidtil i mindre grad har fokuseret på evaluering af undervisningen. Et vigtigt udviklingsområde kunne være at udvikle teamets fælles tilgang til fx evaluering så man ud over den fælles planlægning af arbejdsopgaver og aktiviteter i teamet også får sat fokus på hvordan et team samlet set kan sætte mål for og evaluere udbyttet af de planlagte aktiviteter.

Veje i det fortsatte arbejde

I forhold til skolens udgangspunkt – dvs. i forhold til hvor skolen står i dag og de erfaringer man allerede har – er følgende tiltag værd at overveje:

- *Skolen kan videreudvikle arbejdet med sit værdigrundlag.*

Skolens værdisæt er en vigtig del af skolens kultur og ligger mere eller mindre eksplicit til grund for skolens aktiviteter. Værdigrundlaget blev formuleret i forbindelse med udarbejdelsen af skolens hvidbog og udviklingen af skolens profil, og der er god mulighed for at værdisættet kan integreres i det daglige arbejde og den pædagogiske praksis.

Både processen omkring videreudviklingen og resultatet i form af et revideret værdigrundlag kan bidrage til en stærkere følelse af sammenhæng og fælles profil for skolen. Arbejdet med udviklingen af værdigrundlaget kan tilrettelægges så det styrker lærersamarbejdet og medvirker til en højere grad af fælles bevidsthed. Desuden giver arbejdet anledning til at overveje og diskutere dels målsætninger for fx faglige færdigheder, social omgangsform og pædagogisk udvikling, dels hvilke læringssyn, hvilken organisering og hvilke redskaber skolen lægger særlig vægt på. I forbindelse med udarbejdelsen af et evt. værdigrundlag kan man overveje hvilke strategier og strukturer der skal gøre værdierne til en aktiv del af hverdagen.

- *Skolen kan udvikle arbejdet med kvalitetsmodellen.*

Skolen bruger en særlig kvalitetsmodel, SMTTE-modellen, til at evaluere arbejdet med indsatsområderne ved skoleårets afslutning. Det ser heller ikke ud til at modellen bruges i andre sammenhænge. Skolen kan derfor med fordel udvikle arbejdet med kvalitetsmodellen, som man allerede har kendskab til. Det kan fx gøres i forhold til indsatsområdet om evaluering ved at fastlægge mål og definerede aktiviteter for tovholderfunktionen for evaluering og mere generelt i forhold til arbejdet med evaluering af aktiviteter og projekter på skolen.

- *Skolen kan udarbejde en oversigt over evaluering på skolen.*

De enkelte team kan styrke arbejdet med evaluering ved at fastholde og implementere en fælles evalueringsmodel til at styre teamets arbejde med at opstille mål, iværksætte tiltag og gennemføre evaluering i forhold til de fælles projekter som teamene planlægger sammen.

- *Skolen kan udvikle arbejdet med årsplaner.*

Samlet set er årsplanerne forskellige med hensyn til indhold og form. Arbejdet med årsplanerne kunne derfor styrkes dels gennem mere præcise, fælles minimumskrav til årsplanerne – herunder krav om evaluering af og opfølgning på årsplanerne – dels gennem et mere formaliseret fagudvalgsarbejde som fx kan sikres ved at et eller flere fag udnævnes til fokusfag og ved at fagudvalget i fællesskab udarbejder forslag til faglige årsplaner.

Appendiks A

Ideer til den videre proces på skolerne

Denne rapport beskriver arbejdet med evaluering på skolerne i Horsens Kommune og peger på områder i evalueringskulturen der kan styrkes og forbedres. Skolerne skal diskutere erfaringerne fra selvevalueringsprojektet og rapportens forslag.

Vi vil her give forslag til hvordan skolerne kommer i gang med at drøfte de skolespecifikke afsnit og de konkrete forslag til udvikling af evalueringskulturen som afrunder tilbagemeldingen til hver skole.

Først og fremmest er det vigtigt at det pædagogiske personale får mulighed for at drøfte rapporten. Fællesdrøftelsen kan tage udgangspunkt i oplæg fra selvevalueringsgruppen blandt lærerne og fra ledelsen, fx på en pædagogisk dag hvor man efterfølgende i grupper diskuterer EVA's forslag til veje i det videre arbejde. Gruppediskussionerne opsamles i plenum.

Efter denne fællesdrøftelse kan skolen nedsætte en eller flere arbejdsgrupper, fx fra de forskellige afdelinger, som får til opgave at diskutere et eller flere af de konkrete forslag til veje i det videre arbejde på skolen. Grupperne kan også inddrage ideerne fra kapitel 4, "Set på tværs", i sit arbejde. Ideerne kan bruges som en form for tjekliste og støtte arbejdsgrupperne når de skal gå i dybden med et eller flere af de centrale områder som forslaget er en del af.

Gruppernes arbejde skal danne grundlag for at vurdere hvad de enkelte forslag kan og skal betyde på skolen. På baggrund af resultaterne af de bearbejdede forslag kan man udarbejde en flerårig handleplan for det videre arbejde med konkrete områder af skolens evalueringskultur.