



BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune



STÆRKERE LÆRINGSFÆLLESSKABER

Vejen til stærkere læringsfællesskaber



Børn og Unge
Stærkere Læringsfællesskaber

Indhold

Vejen til stærkere læringsfællesskaber s. 3

Rammesætning s. 4

Kulturudvikling i et strategisk, organisatorisk perspektiv s. 6

Hvad er en læringspartner? s. 10

Social kapital og stærkere læringsfællesskaber s. 12

Mindset og psykologisk tryghed i et stærkt læringsfællesskab s. 14

Ledelse af læring s. 18

Datainformeret praksisudvikling s. 22

Progression for alle børn og unge s. 24

Inspiration til litteratur og videre læsning s. 28

Oversigt over litteratur og materialer s. 29

Vejen til stærkere læringsfællesskaber

FORMÅLET MED INSPIRATIONSMATERIALET

Børn og Unge har siden 2019 arbejdet målrettet med at udvikle en stærk samarbejdskultur. Vi har arbejdet på at skabe stærke læringsfællesskaber, fordi vi tror på, at det gør os i stand til at styrke alle børn og unges læring, udvikling og trivsel.

At udvikle en stærk samarbejdskultur kræver vedholdenhed og et kontinuerligt arbejde. Inspirationsmaterialet viser de veje, vi har taget og fortsat tager for at udvikle stærkere læringsfællesskaber.

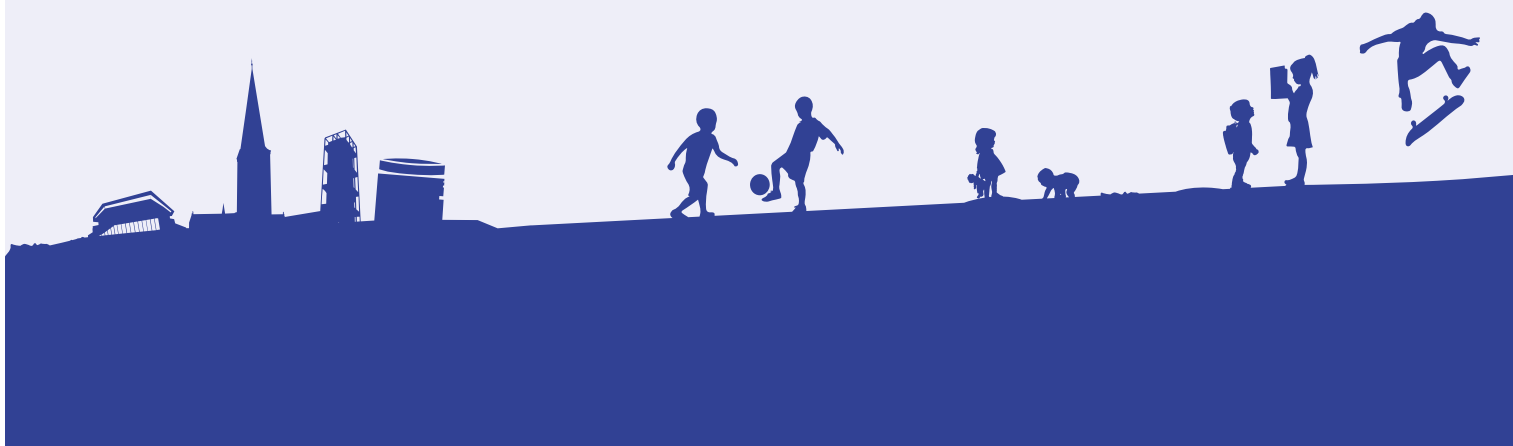
Vi har i de sidste fem år gjort os mange erfaringer om, hvad der har virket godt og hvad der har virket mindre godt i udviklingen af en stærk samarbejdskultur. Dette inspirationsmateriale samler op på de største erfaringer, vi har gjort os i processen,

Formålet med inspirationsmaterialet er at:

- vidensdele på tværs af skoler, dagtilbud og klubber og inspirere til indsatsen med at udvikle stærkere læringsfællesskaber
- samle og fastholde viden, læring og de erfaringer vi har gjort os indtil nu
- reflektere over, hvordan fundamentet og tilgangen i stærkere læringsfællesskaber sætter retning i udvikling af samarbejde og en professionel praksis i Børn og Unge
- inspirere andre kommuner til at arbejde med at opbygge en stærk samarbejdskultur

Inspirationsmaterialet er bygget op omkring en række temaer, som alle har været centrale i udviklingen af en stærk samarbejdskultur. Her vil du kunne læse om vores erfaringer, se eksempler fra praksis, finde læringsmaterialer og meget mere. Erfaringsopsamlingen er bygget op således, at du både kan læse den fra start til slut eller dykke ned i enkelte temaer.

Vi ønsker dig god læselyst.





Rammesætning

OM STÆRKERE LÆRINGSFÆLLESSKABER

Med Stærkere Læringsfællesskaber vil vi udleve visionen i Aarhus Kommunes Børne- og ungepolitik. Vi tror på, at Stærkere Læringsfællesskaber er den fælles kulturudviklingsproces, som gør os i stand til at styrke alle børn og unges læring, udvikling og trivsel, så de bliver så dygtige, de kan. Det gør vi, fordi vi i stærkere læringsfællesskaber øger den professionelle dømmekraft og praksis. Forskningen viser, at det øger børn og unges læring, udvikling og trivsel, når vi som fagprofessionelle samarbejder systematisk, vedvarende og struktureret. En kollektiv indsats har større effekt end den indsats, en enkelt lærer eller pædagog kan mobilisere – uanset hvor dygtig den enkelte er. Stærkere læringsfællesskaber er dermed ikke et mål i sig selv – fokus er på udbyttet for børnene og de unge. Et stærkt læringsfællesskab:

- ▶ gør læringsmiljøet og den pædagogiske praksis til et fælles anliggende
- ▶ sætter børnene og de unges læring og udvikling i fokus, og
- ▶ fokuserer på viden frem for antagelser

Det sker bedst gennem åbne og reflekterende dialoger, hvor læringsfællesskabet inddrager data, viden og erfaringer, så alle får mulighed for at lære sammen, af hinanden og med hinanden på tværs af professioner, medarbejder- og ledelsesniveauer.

Børn og Unge har arbejdet målrettet med at udvikle en stærk samarbejdskultur siden 2019, både i et fælles spor gennem blandt andet læringsdage, læringspakker og webinarer og i et lokalt spor gennem lokal kompetenceudvikling med støtte fra læringspartnere på de enkelte skoler, dagtilbud, UngiAarhus eller fællesfunktionerne. Det stærke læringsfællesskab er det vi står på og den måde vi samarbejder på – uafhængigt af den kontekst vi arbejder ind i.

FORMÅL OG OPBYGNING AF ERFARINGSOPSAMLINGEN

Denne erfaringsopsamling har til formål at samle op på og fastholde den læring og de erfaringer, vi i Børn og Unge har gjort os i processen, både med et bagudrettet perspektiv på det, vi har gjort og lært, og et fremadrettet perspektiv på, hvordan vi fremadrettet kan udvikle vores faglighed for at løfte alle børn og unge.

De 5 søjler i Stærkere Læringsfællesskaber

Arbejdet med at udvikle stærke læringsfællesskaber hviler på tænkningen om Professionelle Læringsfællesskaber – et mindset, som har fokus på:

Fælles værdier og visioner

Vores fælles fokus er læring og trivsel for alle børn og unge. Vi vil, at alle skal blive så dygtige, de kan.

Fokus på børn og unges læring og udvikling

Vi indsamler og analyserer forskellige typer af data for sammen at blive klogere og opnå fælles billeder af, hvad der virker for at øge børn og unges læring og udvikling. Vi evaluerer og følger op i fællesskab.

En professionel samarbejdskultur

Vi insisterer på at lære sammen. Vi tror på, at vi er stærkest i et forpligtende fællesskab, og vi udvikler vores praksis for fortsat at skabe de bedste betingelser for alle børn og unges læring, udvikling og trivsel.

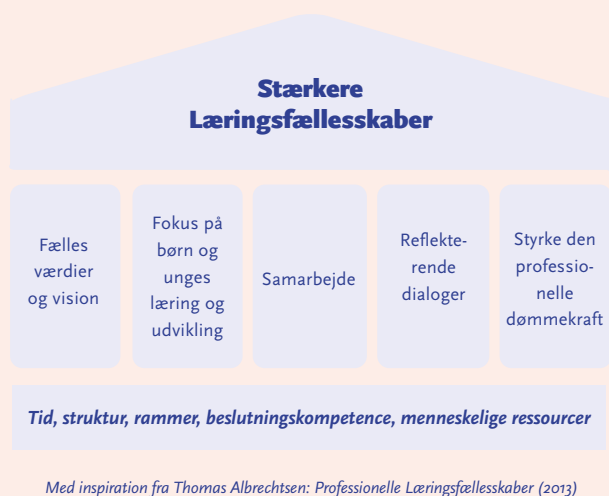
Reflekterede dialoger

Gennem fælles refleksiv praksis udvikler vi vores faglighed og tager fælles ansvar for det enkelte barn eller unges læring og udvikling. Sammen bliver vi bedre til at vælge de bedste løsninger.

Styrke den professionelle dømmekraft

Vi deler vores forskellige praksisser og viden om læring for at blive klogere på både egen og andres praksis. Vi udvikler og justerer sammen nye metoder, der øger børn og unges læring og udvikling.

Lær mere om grundlaget stærkere læringsfællesskaber i læringspakken [her](#).



AFSÆT I PROFESSIONELLE LÆRINGSFÆLLESSKABER (PLF)

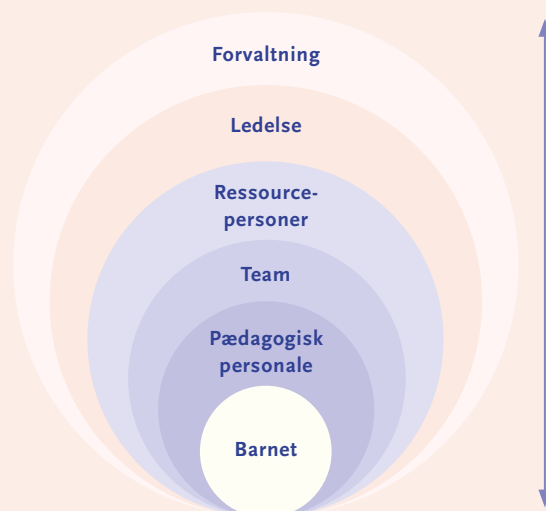
Arbejdet med at udvikle Stærkere Læringsfællesskaber hviler på tænkningen om Professionelle Læringsfællesskaber. I forberedelsen af Stærkere Læringsfællesskaber fulgte forvaltningen observerende og nysgerrigt med, da ti aarhusianske skoler i 2015 indgik et samarbejde med VIA, med støtte fra A.P. Møller Fonden, med fokus på udvikling af Professionelle Læringsfællesskaber. Her blev man særligt opmærksom på to perspektiver. For det første vigtigheden i at skabe følgeskab og mulighed for tilkobling i organisationen. For det andet at fastholde et vedvarende, nysgerrigt og lærende blik i arbejdet med at udvikle Professionelle Læringsfællesskaber.

Disse erfaringer har været med til at sætte rammen for udviklingen af stærkere læringsfællesskaber i Børn og Unge.

WHOLE SYSTEM APPROACH

Whole System Approach er afsættet for Stærkere Læringsfællesskab, og er en tilgang udviklet i Ontario, Canada. Whole System Approach er en helhedsorienteret og samarbejdsbaseret tilgang til praksisudvikling på alle niveauer af det kommunale system samt en organisering, som understøtter dette.

Hensigten med Whole System Approach er at øge genemsigtigheden og at opnå en større sammenhængskraft i styringskæden af beslutninger. Det handler om at skabe sammenhæng i de kommunale strukturer, politikker og indsatser samt skabe fælles fodslag og forståelse for den udvikling, som man ønsker, og som alle pædagogiske medarbejdere er en del af. Der må på forvaltningsniveau arbejdes på at øge kapaciteten for alle dagtilbud, skoler og klubber i det kommunale system, så alle lykkes, ikke kun nogle få. Det betyder, at samtlige ledere og medarbejdere i hele systemet må arbejde produktivt på tværs af de forskellige niveauer bl.a. via videndeling og fælles kapacitetsopbygning i stærke og professionelle læringsfællesskaber.



” Det der har virket rigtigt godt ved stærkere læringsfællesskaber, det er, at man kørte Læringspartnerne helt ud tæt på praksis både på ledelses- og medarbejderniveau.

Pædagogisk leder i dagtilbud

” Stærkere læringsfællesskaber er et mindset. Det er en hel tænkning omkring, hvor ansvaret ligger – er det på barnet eller på os. Hvordan vi kan opsætte nogle læringsmiljøer, som er bedre for børnene.

Pædagogisk leder i UngiAarhus

” I Børn og Unge oplever vi, at ledere og medarbejder har fået et nyt fælles sprog og en ny måde at arbejde sammen på. Vi er nysgerrige overfor hinanden, deler praksis og finder nye gode løsninger på problemstillinger sammen.

Læringspartner



Kulturudvikling i et strategisk, organisatorisk perspektiv



Hvordan er vi gået til værks i udviklingen af stærkere læringsfællesskaber, og hvilket mindset har vi haft i arbejdet hen imod en stærk samarbejdskultur? I denne artikel får du indsigt de strategiske overvejelser og mindsettet i udviklingen af en stærk samarbejdskultur i et 0-18 års perspektiv samt vores greb til at sikre, at de stærke læringsfællesskaber forankres i organisationen.

Hensigten med udviklingen af stærkere læringsfællesskaber har fra start været, at Børn og Unge ønsker en lærende samarbejdskultur, hvor alle niveauer i organisationen:

- ▶ tager kollektivt ansvar for børnenes læring
- ▶ sker en ændring af mindset i hele i organisationen fra 'mine' til 'vores' børn
- ▶ udvikler en datakultur og et læringsmiljø, hvor værdier og visioner understøtter brug af data som en praksis, der kvalificerer beslutningsprocesserne
- ▶ arbejder med reflekterende og professionelle undersøgende metoder som aktionslæring samt fælles planlægning, gennemførelse og evaluering af praksis, hvilket skaber en bevægelse henimod kollektiv læring
- ▶ anvender formativ feedback i læringssamtaler på alle niveauer
- ▶ for at styrke alle børn og unges læring, udvikling, dannelse og trivsel, så de bliver så dygtige, som de kan.

MINDSET I UDVIKLINGEN AF STÆRKERE LÆRINGSFÆLLESSKABER

Vores mindset i Børn og Unge og tilgangen i stærkere læringsfællesskaber er fundamentet for at understøtte den fælles udvikling af stærke læringsfællesskaber. Stærkere læringsfællesskaber hviler på en tilgang funderet i forskning om effektiv skoleudvikling.

Forskningen peger på en række sammenhængende begreber til at udvikle en læringskultur: Professionelle læringsfællesskaber, kapacitetsopbygning, læringsledelse, kollaborativ læring, ledelse fra midten og Whole System Approach.

Professionel dømmekraft og en systematisk faglig refleksion over egen og fælles praksis er et vigtigt grundlag for den lokale udvikling. Gennem en datainformeret og fælles refleksiv evaluerende praksis, opbygger og styrker medarbejderne fagligheden og den professionelle dømmekraft samtidig med, at de tager fælles ansvar for både det enkelte barn og børnegruppens udvikling. Afsættet er det brede databegreb forstået som den viden og de kvalitative og kvantitative data, der er tilgængelige for os.

Læringspartnerne fortæller:

” Når vi arbejder som et stærkt læringsfællesskab, er vi fælles om praksis. Det er børnene og de unge, som er i centrum, og vi fokuserer på viden fremfor antagelser. Når vi sammen undersøger, hvad der virker bedst for børnene, skaber vi de bedste muligheder for deres læring, trivsel og udvikling. Vi deler mulighederne for børnene, så intet barn bliver tilfældig heldig.

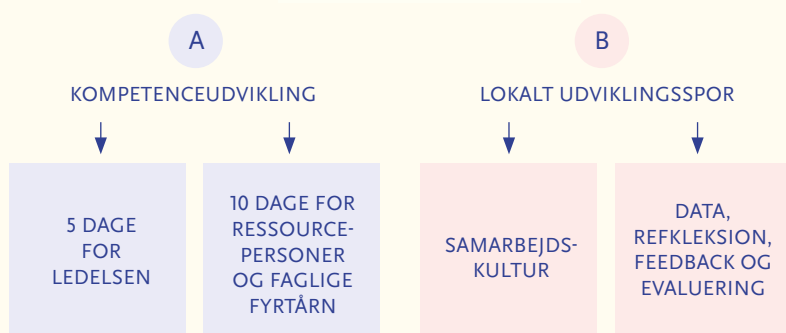


KULTUR- OG KOMPETENCEUDVIKLING I TO SPOR

Udviklingen af stærkere læringsfællesskaber er understøttet i to spor: Et fælles formelt læringsspor og et lokalt udviklingsspor, hvilket illustreres nedenfor.

Kompetenceudvikling i praksis

TO SIDELØBENDE SPOR



I det formelle spor blev der afholdt læringsdage, hvor medarbejdere og ledere i Børn og Unge tilegnede sig ny viden og fik mulighed for at prøve redskaber og materialer af.

Det lokale spor tog afsæt i, hvad den enkelte arbejdsplads var optaget af for at udvikle den lærende samarbejdskultur og byggede således ovenpå det formelle spor. Det har været et strategisk bevidst valg, at det formelle spor skulle tilpasses til den lokale kontekst.

Den formelle og lokale kompetenceudvikling blev planlagt med lærings-loops for et halvt år ad gangen. Et læringsloop indeholder en workshop, lederteammøde med B&U-chefen, evalueringsmøde og planlægning af ny workshop.



Hvad er en læringsdag?

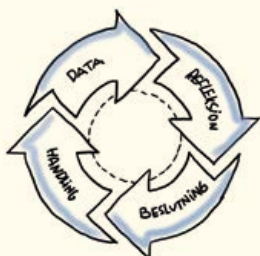
Der har løbende været afholdt 10 læringsdage med forskellige temaer. Læringsdagene er blevet faciliteret af læringspartnerne fra forvaltningen. Både ledere, ressourcepersoner og faglige fyrtårn har deltaget i læringsdagene. Vi har afholdt følgende læringsdage:

- 1 The Big Why – Stærkere læringsfællesskaber
- 2 Roller, positioner og forandringsledelse
- 3 Datainformeret praksisudvikling
- 4 Feedback og observation
- 5 Vidensdeling i artikelform for alle enheder
- 6 Progression for alle børn og unge
- 7 Mindset og psykologisk tryghed
- 8 Relationskompetence
- 9 Faglig ledelse – tæt på kerneopgaven
- 10 Data og progression for alle børn



KOLLEKTIV LÆRING

Aktionslæring og læringscirklen er to af de tilgange, som stærkere læringsfællesskaber har inddraget i arbejdet mod en kollektiv læring i Børn og Unge.



Vi erfarer, at tilgangen og elementerne i læringscirklen er blevet til et fælles sprog i organisationen. Vi hører, at der efterspørges og anvendes data på møder og i arbejdet med børnenes faglige udvikling. Den datainformerede praksis ser vi også lykkes, når data er tæt på børnene. Når de professionelle kigger på data om børnene, bruger børnenes stemmer som data og i det hele taget sætter spørgsmålstejn ved, hvad det er, praksis kalder på.

” Vi oplever, at de reflekterende dialoger fylder i hverdagen mellem de fagprofessionelle, når de samarbejder om børnene. Medarbejdere og ledere udfordrer hinanden og stiller spørgsmål til hinandens praksis - ikke for at finde fejl, men for at lære af hinanden til gavn for børnene.

Læringspartner

Vi ser ligeledes intensjoner omsat til handlinger og øvebaner, hvor fagprofessionelle både har fokus på børnenes læring og et ønske om at forberede egen praksis. Vi ser, at der sker doubleloop-læring, når egne antagelser og egen kultur forstyrres i den reflekterende dialog. I den kollektive læring er det ikke vigtigt, hvilket redskab der anvendes, men at elementerne fra det stærke læringsfællesskab forankres i praksis, så det giver mening i den lokale kontekst.

DE LÆRENDE SAMTALER OG AKTIONSLÆRINGSFORLØB

Den lokale udvikling af kvaliteten i den enkelte enhed blev tænkt med i læringsloopet ved, at der blev afholdt halvårslige lederteammøder med Børn og Unge-chefen samt læringspartnere eller konsulenter fra Pædagogik, Undervisning og Fritid (PUF). Dette var lærende samtaler, der med afsæt i lokale data gav mulighed for refleksion, beslutning samt nye handlinger. Det var en øvebane for alle at afholde lærende samtaler med udgangspunkt i data.

” Vi havde nogle virkelig gode drøftelser om, hvor vigtigt det er med facilitering, hvad der definerer gode data, og hvem der bør være med til møderne. Vores erfaringer viser, at de samtaler, vi havde, kunne være med til at skabe en kultur omkring data og et læringsmiljø, hvor brugen af data bliver en praksis, der forbedrer vores beslutningsprocesser. Samtidig har vi oplevet disse samtaler som et eksempel på, hvordan man kan arbejde reflekterende og professionelt undersøgende.

Læringspartner

Lederteammødet med Børn og Unge-chefen blev i 2020 koblet sammen med kvalitetsopfølgningen for 0-18 årsområdet og blev omdøbt til læringssamtaler. Læringssamtalerne blev derefter understøttet af datapakker med enhedernes egne data inden for politisk prioriterede temaer. Arbejdet i stærkere læringsfællesskaber kunne nu også understøtte enheden i at omsætte deres prioriterede indsats til konkrete handlinger i ledelsen, afdelinger og teams, hvilket illustreres i nedenstående figur. Læringssamtalerne blev i 2023 rammen og grundlaget for skoleudviklingssamtalerne som gennemføres en gang årligt. For dagtilbud bliver læringssamtalerne i 2023 koblet sammen med det uvildige tilsyn og tilgangen til tilsynssamtalerne hviler på den lærende samtale.

FÆLLESTEMAER
FOR ALLE
ENHEDER



DATAPAKKE
FOR ENHEDEN



FOKUSOMRÅDE
FOR ENHEDEN



MÅLSÆTNINGER
OG INDSATSER
FOR ENHEDEN



AFPRØVNING
OG UDVIKLING
I PRAKSIS



FORTSAT KAPACITETSOPBYGNING I DET FÆLLES SPOR

For at forankre viden samt kapacitetsopbygge bredt i Børn og Unge, er indholdet fra læringsdagene blevet fastholdt i et 'Læringsforløb for nye ledere, ressourcepersoner, faglige fyrtårne og vejledere' samt i læringspakker.

Læringsforløb for nye ledere, faglige fyrtårne og ressourcepersoner

På Læringsforløb for nye præsenteres deltagerne for centrale elementer i stærkere læringsfællesskaber.

Fra 2020 til 2023 har vi gennemført læringsforløb for 12 hold med i alt omkring 600 deltagere. I Børn og Unge er der en kontinuerlig strøm af faglige fyrtårne, ressourcepersoner og ledere, der spiller en central rolle i at oversætte og anvende vores vision, viden og teori til de lokale forhold.

Tilbagemeldingerne fra deltagerne på alle niveauer er positive og understreger behovet for fortsat viden og muligheder for at øve tilgange og metoder, der kan støtte vores lokale arbejde med at skabe en lærende samarbejdskultur.

Læringspakker

For at fastholde og forankre viden fra læringsdagene, blev der i efteråret 2023 udarbejdet en række læringspakker som formidler viden fra læringsdagene. Læringspakkerne er udarbejdet, så de let kan omsættes til oplæg lokalt. De er udarbejdet i et format, som kan justeres til den lokale kontekst.

Læringspakkerne er blevet taget godt imod og tilbagemeldingerne er positive ift. tilgængelighed, indhold og format.



ORGANISATORISK LÆRING

Arbejdet med udviklingen af stærke læringsfællesskaber i Børn og Unge har fremhævet betydningen af kollektivt ansvar, en forandret mindsetkultur, opbygning af datakultur og læringsmiljø samt etablering af professionelle stærke læringsfællesskaber. Målet har været at etablere en lærende samarbejdskultur. En helhedsorienteret tilgang, distribueret ledelse og indførelsen af læringsloops med læringspartnere har styrket læreprocesserne.

Skoler, dagtilbud og Ung i Aarhus har givet positive tilbagemeldinger om de styrkede læringsfællesskaber, som har hjulpet med professionel udvikling og opbygning af fælles kompetencer. En løbende evaluering har gjort det muligt

at foretage justeringer for at holde aktiviteterne både effektive og relevante.

Der er potentiale for fortsat udvikling inden for den lærende samarbejdskultur. Læringsforløb, læringspakker og stærke læringsfællesskaber skal fastholdes som redskaber til kapacitetsopbygning og organisatorisk udvikling.

Kulturudviklingen i Børn og Unge været en lærerig rejse, der har styrket samarbejdet og skabt et fundament for fortsat udvikling og forandring i organisationen.



Hvad er en læringspartner?

– Læringspartnerens rolle i kulturudviklingen

I udviklingen af stærkere læringsfællesskaber har der været et ønske om at afprøve og anvende en ny og anderledes type af medarbejdere i forvaltningen, som kan indgå i et partnerskab med dagtilbud, skoler, fritids- og ungdomstilbud samt forvaltningen, om at udvikle en lærende samarbejdskultur på alle niveauer i organisationen – en læringspartner. Denne artikel går tættere på læringspartnerens rolle.

EN PRIMÆR POSITION SOM PARTNER

Læringspartnerne har været nøgleaktører i at understøtte Børn og Unges arbejde med at udvikle stærkere læringsfællesskaber. Læringspartnerne har bidraget med at omsætte stærkere læringsfællesskaber til enhedernes lokale praksis.

” Samarbejdet og læringspartnerens rolle har gjort, at forvaltningen er tæt på os på en fin måde. Det er en anden måde at være forvaltning på. Vi har et partnerskab sammen. (Leder fra Solbjergskolen)

Der er tale om en form for konsulent, som samarbejder med dagtilbud, skoler, fritids- og ungdomstilbud samt forvaltningen om at udvikle en lærende samarbejdskultur. Læringspartneren leverer praksisnær konsulentunderstøttelse med afsæt i den lokale kontekst og de udfordringer og indsatser, som den lokale arbejdsplads er optaget af.

En læringspartner fortæller:

” Det har været rigtig afgørende, at vi som læringspartnere har investeret tid og ressourcer i at etablere et partnerskab og et tæt samarbejde med ledere og medarbejdere og været vedholdende i forhold til den fælles opgave: udvikling af børnene og de unges læring, udvikling og trivsel.

Rekruttering af læringspartnere

Læringspartnerne er rekrutteret direkte fra praksis, fra andre kommuner eller fra Undervisningsministeriet. I rekrutteringsprocessen er der lagt særligt vægt på, at læringspartneren:

- ▶ Har et åbent og udviklingsorienteret mindset
- ▶ Har et indgående kendskab til praksis
- ▶ Har stor erfaring med data, læreprocesser, feedback og organisationsudvikling
- ▶ Har solidt kendskab til strukturer og systematiske tilgange, som fremmer enhedernes arbejde med at styrke læring, udvikling og trivsel hos børnene

Alle læringspartnere har gennemgået 10 dages fælles kompetenceudvikling samt en vidensrejse til Ontario, for at få inspiration fra deres arbejde med delstatens skoler.

Læringspartnerens partnerskab med de lokale enheder har hjulpet til at skabe sammenhæng mellem det politiske niveau, forvaltningen og de lokale enheder (Whole system approach). Læringspartneren har været tilknyttet alle niveauer i organisationen som en organisatorisk frontmedarbejder. Samtidig har læringspartnerne siddet sammen i en afdeling i forvaltningen, hvor de selv har samarbejdet som et stærkt læringsfællesskab, hvilket har været helt centralt i udviklingen. I praksis har læringspartneren haft særligt fokus på samskabende læreprocesser gennem nysgerrighed, vedholdenhed, gentagne dialoger og afprøvning af nye handlemuligheder og evaluering af effekten.



En læringspartner udtaler:

” Som læringspartnerne har vi haft en dobbelt rolle, hvor vi på den ene side er kommet med ekspertviden om stærkere læringsfællesskaber, og på den anden side har skullet foretage en løbende tilpasning til den enkelte enhed, for at understøtte læreprocesser og udviklingen af den lokale samarbejdskultur.

I bestræbelserne på at skabe en tættere kobling mellem forvaltningen og de lokale enheder, har læringspartnerne benyttet sig af aktiv lytning og nysgerrige spørgsmål som de vigtigste redskaber. Dette har betydet, at læringspartneren har skulle bidrage med ny viden og åbne for nye faglige perspektiver. Samtidig har den aktive brug af lytning og brugen af spørgsmål hjulpet med at stille sig nysgerrigt overfor de handleteorier, som allerede eksisterede.

” Hvad har den lokale enhed allerede afprøvet? Hvad har de allerede haft øje for af betydningsfulde aspekter ved stærkere læringsfællesskaber? Spørgsmål som dette har været helt essentielle for vores møde med den enkelte enhed og dermed afgørende for at skabe et aktivt partnerskab i samarbejdet.

(Læringspartner)

Det er i navigationen mellem disse positioner samt det samtidige fokus på relation og opgave, at samskabelsen om stærkere læringsfællesskaber har fundet sted lokalt.

STYRKET SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF FORVALTNINGEN SKABER STØRRE SAMMENHÆNG I DE LOKALE INDSATSER

For at skabe sammenhæng i forvaltningens understøttelse af den lokale praksis og fastholde et fælles fokus på udviklingen af stærkere læringsfællesskaber, har læringspartnerne ligeledes arbejdet på at fremme en lærende samarbejdskultur på tværs af forvaltningen. Samarbejder som disse har været vigtige for at få ringene til at sprede sig i vandet, så flere og flere bliver ”kulturbærere” og driver udviklingen af den lærende samarbejdskultur.

HVORDAN ARBEJDER EN LÆRINGSPARTNER PRAKSISNÆRT?

” Læringspartneren har taget udgangspunkt i, hvor vi er og bygget ovenpå. Det er afgørende, at det er praksisnært.

(Leder fra Viby Rosenvang dagtilbud)

I hovedparten af arbejdstiden har læringspartneren arbejdet lokalt på enheden. Her har tilgangen været understøttende, retningsgivende, kvalitetsvurderende og udfordrende. Helt konkret er det praksisnære kommet til udtryk ved, at læringspartneren kontinuerligt har samarbejdet med den lokale enhed på alle niveauer:

- **Ledelse** – For eksempel ved at understøtte ledelsen i deres strategiske plan og sidemandsoplære i at bedrive faglig ledelse.
- **Vejledere/ressourcepersoner/faglige fyrtårne** – For eksempel ved at planlægge og gennemføre et kompetenceforløb for vejledere og lave efterfølgende observation og feedback på deres rolle.
- **Teams** – For eksempel ved at hjælpe teams med at udvikle det gode teamsamarbejde om gode læringsmiljøer og børns læring.

VEJEN VIDERE

Læringspartnerne har siden februar 2019 været nøgleaktører i at understøtte Børn og Unges arbejde med at udvikle stærkere læringsfællesskaber. Det har krævet en vedholdenhed og kontinuitet samt samskabelse i forhold til øvrige indsatser. Det er læringspartnernes oplevelse, at der også fremadrettet vil være behov for at understøtte den stadige udvikling af stærkere læringsfællesskaber lokalt, og at denne understøttelse er stærkest, når vi er lærende sammen omkring børnenes læring, udvikling og trivsel. Som følge af Børn og Unges organisationsændring d. 1. november 2023, har læringspartnerne desuden fået en central rolle i at bidrage til at udvikle stærke læringsfællesskaber i de nye tværfaglige understøttende teams.

Her vil fokus være på at skabe en stærk samarbejdskultur internt i teamet samt med de enkelte lokale enheder.





Social kapital og stærkere læringsfællesskaber

– Hvordan øger vi den sociale kapital?

Når vi samarbejder som et stærkt læringsfællesskab prioriteres samarbejdskulturen, og vi ser mange eksempler på, at den styrkes. Dette afspejles blandt andet i Børn og Unges målinger af den social Kapital samt i tilbagemeldinger fra ekstern audit af arbejdsmiljøet fra de seneste år.

SAMMENHÆNGEN TIL SOCIAL KAPITAL

Børn og Unge har i mange år arbejdet målrettet med at udvikle den sociale kapital i organisationen. Med stærkere læringsfællesskaber er der fokus på at udvikle en professionel samarbejdskultur omkring kerneopgaven og skabe læring, udvikling og trivsel for alle børn og unge. Her har vi fundet en samvariation mellem social kapital og udviklingen af stærkere læringsfællesskaber.

DATAINDSAMLING

I år 2020, 2021 og 2022 har alle medarbejdere og ledere i Børn og Unge i forbindelse med social kapitalmålingen og APV svaret på fire spørgsmål om udviklingen af stærkere læringsfællesskaber. De fire spørgsmål står i boksen til højre.

HVAD VISER DATA OM SAMMENHÆNGEN MELLEM SOCIAL KAPITAL OG STÆRKERE LÆRINGSFÆLLESSKABER?

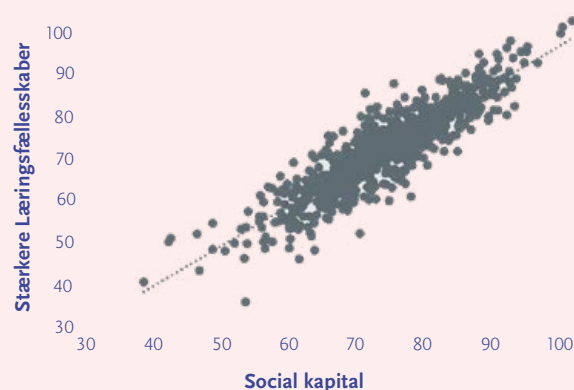
Analysen af sammenhængen mellem social kapital og stærkere læringsfællesskaber viser i alle tre år, at den sociale kapital og udvikling af stærkere læringsfællesskaber samvarierer.

Data viser ikke, hvad der påvirker hvad (en årsags-virkningssammenhæng), men der er en stærk indikator på, at udviklingen af stærke læringsfællesskaber og en professionel samarbejdskultur går hånd i hånd med et sundt arbejdsmiljø og en høj social kapital.

Figuren til højre illustrerer samvariationen mellem den samlede score på social kapital og den samlede score for stærkere læringsfællesskaber for medarbejdergrupper i år 2022.

Spørgsmål om stærkere læringsfællesskaber i social kapitalmålingen

- A** I vores gruppe er vi alle optaget af at lære af hinandens viden og erfaringer fra praksis, f.eks. gennem feedback, reflekterende dialoger og brug af data.
- B** I vores samarbejde med andre grupper eller afdelinger deler vi relevant og nyttig viden ift. løsningen af vores kerneopgave.
- C** Den nærmeste leder er nysgerrig på med arbejderens perspektiver på, hvad der skaber de bedste resultater for Børn og Unges kerneopgave.
- D** De ansatte og ledelsen oplever, at børnene og de unges læring, udvikling og trivsel er et fælles anliggende.



Analysen er lavet på afdelingsniveau, dvs. en prik er f.eks. medarbejdergruppen på mellemtrinnet på en skole, i en dagtilbudsafdeling, i en klub eller et kontor i fællesfunktionerne. Alle arbejdspladstyper indgår i analysen, også de selvejende dagtilbud.



Analyserne viser, at hver gang den sociale kapital på en arbejdsplads stiger med 10 point, så stiger svarene om stærkere læringsfællesskaber med ca. 9 point for medarbejdere og 8 point for ledere. Der er en forklaringskraft på omkring 80% mellem de to dimensioner, hvilket vil sige, at man ud fra arbejdspladsens score på social kapital med 80% sandsynlighed kan forudsige arbejdspladsens score i stærkere læringsfællesskaber.

HVILKE INDSIGTER GIVER ANALYSEN OS?

Hovedpointen i analysen er: Jo højere score i målingen af social kapital en arbejdsplads har, jo højere score har arbejdspladsen i sit arbejde som et stærkt læringsfællesskab. Det interessante ved denne sammenhæng er, hvordan disse elementer kan være gensidigt understøttende og løftestænger for hinanden.

Det sociale kapital

Tillidsfulde relationer og samhørighed med kolleger
Fælles forståelse af kerneopgaven og videndeling med andre grupper
Gensidig respekt, anerkendelse og inddragelse hos nærmeste leder
Involvering i beslutninger samt tilknytning til arbejdspladsen

Stærkere Læringsfællesskaber

Optaget af at lære af hinanden – fx via feedback, reflekterende dialoger og brug af data
Systematisk deling af relevant og nyttig viden med hinanden ift. løsningen af kerneopgaven
Faglig ledelse tæt på medarbejdere og kerneopgaven
Børnene og de unge som et fælles anliggende og som et centrum for alle beslutninger

Tilgange fra Stærkere Læringsfællesskaber understøtter arbejdsmiljøet

I ekstern audit af arbejdsmiljøet i Børn og Unge i 2022 og 2023 ser vi flere eksempler på, at udviklingen af stærkere læringsfællesskaber på en arbejdsplads har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet.

Vi ser, at den systematiske, undersøgende og reflekterende tilgang fra stærkere læringsfællesskaber breder sig til arbejdet med arbejdsmiljøet. Desuden ser vi eksempler på, at redskaber og tilgange som er introduceret som en del af stærkere læringsfællesskaber, nu også bruges ind i en arbejdsmiljøkontekst. For eksempel benyttes en mere datainformeret tilgang og redskaber som observation og feedback, evaluering, spiralsamtaler og læringscirkel.

OPSUMMERING

En stærk samarbejdskultur er en forudsætning for at arbejde som et stærkt læringsfællesskab og at have et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Stærkere læringsfællesskaber opstiller forventninger om og bidrager med strukturer og redskaber til, hvordan vi som professionelle samarbejder og lærer af hinanden. Både den sociale kapital og udviklingen af stærkere læringsfællesskaber vedrører med andre ord kvaliteten og værdien af samarbejdet og samarbejdsrelationerne på arbejdspladsen.

Fremadrettet ser vi et stort potentiale i hvordan tilgange fra stærkere læringsfællesskaber kan være med til at kvalificere arbejdet i forskellige kontekster, som f.eks. arbejdsmiljøet.



Mindset og psykologisk tryghed i et stærkt læringsfællesskab

Den lærende samarbejdskultur fordrer, at vi har et mindset, der er åbent for at kigge på egen praksis og hvor vi tør sætte os selv og vores praksis i spil, både når vi lykkes, men også når tingene er svære, eller vi fejler. Hvis vi skal turde at være åbne og sætte os selv i spil, er det helt centralt, at vi føler os psykologisk trygge. I denne artikel belyser vi mindset og psykologisk tryghed som noget af det, der har sat tydelige spor i arbejdet med kulturudviklingen.

I udviklingen af stærkere læringsfællesskaber har vi erfaret, at den lærende samarbejdskultur fordrer, at vi har et mindset, der er åbent for at kigge på egen praksis, og hvor vi tør sætte os selv og vores praksis i spil, også når det er svært. Forskeren Brenda Taggart har pointen:

” Vi kan ikke evaluere os selv, men har brug for andres øjne og perspektiver. Vi er lejrede i vores egen forståelse af verden, og derfor har vi brug for andres øjne og perspektiver til at få øje på det, vi ikke selv kan se.

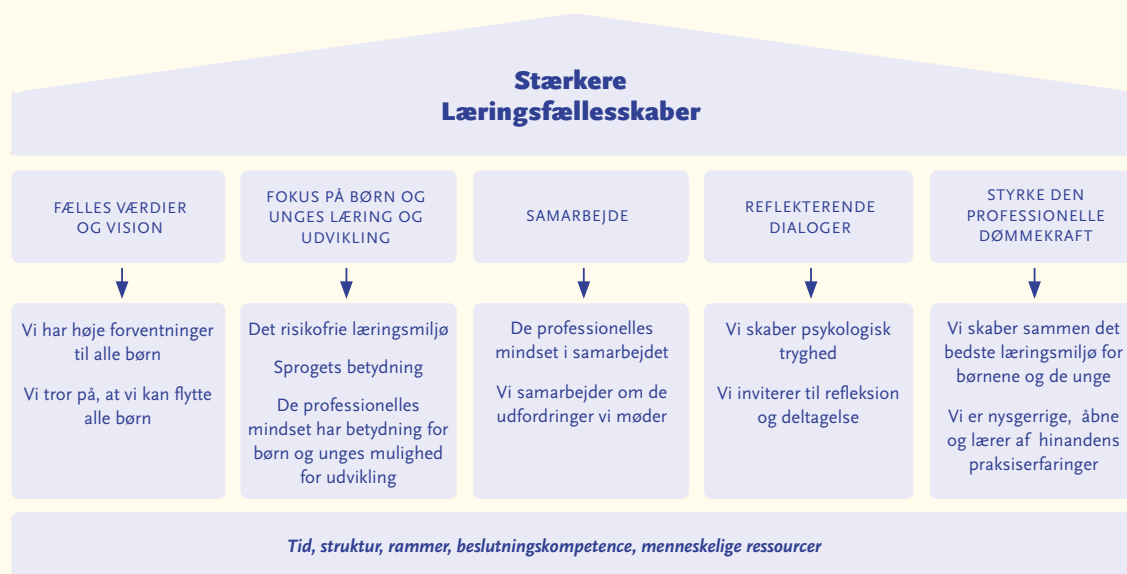
Det er derfor vigtigt, at vi er nysgerrige på hinandens praksis og har et åbent mindset, samt at vi er psykologisk trygge, så vi tør være sårbare og nysgerrige overfor hinanden.

HVORDAN HÆNGER MINDSET OG PSYKOLOGISK TRYGHED SAMMEN MED UDVIKLINGEN AF STÆRKERE LÆRINGSFÆLLESSKABER?

Arbejdet med at udvikle stærkere læringsfællesskaber hviler på tænkningen om Professionelle Læringsfællesskaber og bygger på elementerne i søjlerne og fundamentet i huset. I stærkere læringsfællesskaber har vi tilføjet ”Vores mindset” ind i taget på læringshuset. Mindset har vi skrevet ind, fordi det er en måde at tænke på, og det er den tilgang, som vi har til samarbejdet, læringsmiljøet og i alt hvad vi gør, når vi handler som professionelle og samarbejder om børnenes læring, udvikling og trivsel.

Det betyder også, at mindsettet ikke er isoleret til de sammenhænge, hvor vi arbejder med metoder og værktøjer for at understøtte stærkere læringsfællesskaber, men det er en mere grundlæggende måde at tænke og handle på i alle hverdagens situationer og samtaler.

Vi har derfor til hver af søjlerne tilføjet de kendetegn og nøgleord, der beskriver det mindset og den tilgang stærkere læringsfællesskab hviler på, og som understøtter, at der skabes psykologisk tryghed.



Med inspiration fra Thomas Albrechtsen: Professionelle Læringsfællesskaber (2013)



	UDFORDRINGER	MODSTAND	INDSATS	FEEDBACK	ANDRES SUCCES
UDVIKLENDE MINDSET	SØGER	ER VEDHOLDENDE	ER VEJEN FREM	LÆRER AF	INSPIRATION
FASTLÅST MINDSET	UNDGÅR	OPGIVER	BURDE IKKE VÆRE NØDVENDIGT	IGNORERER NEGATIV FEEDBACK	TRUSSEL

I arbejdet med mindset har vi benyttet en model fra Allan Andreassen Kortnum, Jeppe Agger Nielsen og Peter Arnborg Videsen til at blive bevidste om det åbne og lukkede mindset. Modellen er udviklet med afsæt i Carol Dwecks forskning.

HVAD SKAL DER TIL? MINDSETTET I STÆRKERE LÆRINGSFÆLLESSKABER

I læringskulturen gør vi praksis til et fælles anliggende, men det kræver, at vi tør se på os selv, vores egen og andres praksis. Her har vores mindset stor betydning.

Vores fokus har her været på, hvordan det udviklende og fastlåste mindset påvirker vores tilgang til samarbejdet, vores egen læring og børnene og de unges læring. Vi har alle en blanding af et fastlåst og et udviklende mindset, som påvirker, hvordan vi reagerer i forskellige situationer, særligt når vi møder modgang.

”Vi spørger os selv: Har vi et udviklende mindset, hvor vi er opsøgende i muligheder for læring og udvikling, eller har vi et fastlåst mindset og ser barrierer?” fortæller en læringspartner.

Med viden om, hvad der kendetegner et udviklende mindset, kan vi også, når vi møder udfordringer og oplever et fastlåst mindset titte frem, bevidst arbejde med, at vi flytter os fra et fastlåst mindset over i det udviklende mindset.

Vi har udviklet en læringspakke om mindset og psykologisk tryghed, som du kan finde ved at klikke [her](#)



HVORDAN ARBEJDER VI MED AT SKABE PSYKOLOGISK TRYGHED FOR AT SKABE BETINGELSER FOR ET UDVIKLENDE OG LÆRENDE MINDSET?

Amy Edmondson peger på, at vi kan højne den psykologiske tryghed gennem en lærende adfærd. Hun opstiller en række konkrete handlinger, som vi sammen og hver især skal have mod til at udleve, hvis vi vil udvikle en lærende samarbejdskultur med en høj grad af psykologisk tryghed.

Amy Edmondson bliver endnu mere konkret på, hvordan vi kan højne den psykologiske tryghed gennem at ”sætte scenen”, ”invitere til deltagelse” og ”reagere konstruktivt”.

De tre parametre har vi i stærkere læringsfællesskaber understøttet igennem strukturerede og faciliterede reflekterende dialoger. At skabe rammer for psykologisk tryghed er ledelsens opgave. Ledelsen kan gennem direkte faglig ledelse træde ind i rammerne som facilitator og rollemodel for medarbejderne i deres samarbejde. Vi ser mange eksempler på, at lederne lokalt på skoler, i dagtil-

bud, klubber og på kontorerne i forvaltningen har fokus på, at kapacitetsopbygge både ressourcepersoner, faglige fyrtårne, vejledere og koordinators, men også hele medarbejdergrupper.

Kapacitetsopbygningen består bl.a. i at udvikle kompetencer til at kunne facilitere møder, at have viden om det gode møde, og i at omsætte viden om mindset til praksis for både de professionelle og børnene, for derigennem at arbejde med at skabe psykologisk tryghed for de professionelle og risikofrie læringsmiljøer for børnene og de unge.

I arbejdet med at skabe psykologisk tryghed har Børn og Unge ligeledes udarbejdet et forslag til konkrete greb, som man kan bruge for at arbejde med de tre parametre. Disse greb ses på næste side. Du kan også finde dem ved at klikke [her](#).



Tegn på lærende adfærd og psykologisk tryghed

Vi højner den psykologiske tryghed gennem lærende adfærd.

Hav mod til at:

- ▶ Stille spørgsmål
- ▶ Udstille dine egne fejl og sårbarhed
- ▶ Spørge om hjælp
- ▶ Være tilgængelig
- ▶ Opsøge feedback
- ▶ Eksperimentere med egen adfærd
- ▶ Bryde tavsheden/tabuer

Psychological safety in work teams (2002), Amy Edmondson

De 3 parametre i reflekterende dialoger

Vi sætter scenen: Vi ved, hvad vi skal udrette på et møde, en sparring, eller i en feedbacksamtale. Vi har en dagsorden, der hjælper til at rammesætte mødet og holde rammen. Vi har en, der faciliterer og leder mødet.

Vi inviterer til deltagelse: Vi har strukturer og processer i møderne, som faciliteres, så vi skaber tale- og lyttepositioner og understøtter, at alle stemmer bliver bragt i spil. I stærkere læringsfællesskaber på skoler, i dagtilbud, Ung i Aarhus og i forvaltningen bliver læringscirklen bl.a. brugt som metode. Det at læringscirklen har været anvendt kontinuerligt som metode i praksis, ser vi medvirker til, at alle deltagere er bevidste om, hvor i processen vi er, og det giver et fælles afsæt for, hvordan vi agerer. Det skaber tryghed.

Reager konstruktivt: Vi lytter og anerkender. Vi kan referere til vores retningslinjer for drøftelser, hvis de overtrædes. Vi tilbyder hjælp, drøfter og overvejer.

Greb til at skabe læring og psykologisk sikkerhed

Værktøjskasse til opbygning af psykologisk sikkerhed¹





Hvordan kan det se ud i praksis?

.....

Et eksempel fra praksis er en fortælling om en lærer, der ikke har lyst til at være fokuspersion i fagteamet. I fortællingen ser vi, hvordan arbejdet som et stærkt læringsfællesskab, med inddragelse af mindset og psykologisk tryghed, kan vende frygten for at lukke andre ind i sit klasserum til nysgerrighed og refleksion på fagteammøder, hvor data og udfordringer i undervisningen bliver noget, fagteamet er sammen om.

Der er flere afgørende elementer, der kan have haft betydning for, at den pågældende lærer kunne gå fra fagteammødet med en oplevelse af, at han lærte både noget om sin praksis og erfarede, at det godt kan betale sig at åbne op og vise sin undervisning frem.

VIGTIGE SKRIDT PÅ VEJEN:

En ressourceperson reagerer konstruktivt, da vedkommende møder sin kollegas modstand, ved at være nysgerrig efter at forstå ham, være lyttende og tålmodig, men inviterer også til deltagelse ved, at kollegaen selv får medindflydelse på valg af data.

I selve fagteammødet er det læringskulturen, der er blevet talt frem, når fagteamet erfarer *"når man kan betragte sin praksis som noget professionelt frem for privat, kan det være nemmere at være opmærksom på, at det ikke er personen men undervisningen og professionen, som er i centrum."* Her sættes scenen for læringskulturen.

Selve fagteammødet er rammesat og faciliteret efter en tydelig model, som både er med til at sætte scenen og inviterer til deltagelse, og dermed understøtter den psykologiske tryghed for alle i teamet. Dette medvirker, at læreren får lyst til at være åben omkring sin praksis.

Fra *Stærkere læringsfællesskaber praksisfortællinger og illustrative cases*, udarbejdet af EVA i forbindelse med midtvejsevalueringen af stærkere læringsfællesskaber. Læs mere ved at klikke [her](#).

ORGANISATORISK LÆRING

Den erfaring og læring, som vi tager med fra udviklingen af stærkere læringsfællesskaber er, at mindset og psykologisk tryghed bør være en integreret del af samarbejdskulturen.

Den viden er nyttig at bringe ind i vores fremtidige indsatser for organisatorisk læring og udvikling. Her er Bredere børnefællesskaber et eksempel på en ny indsats, som hviler på fundamentet i stærkere læringsfællesskaber. Bredere børnefællesskaber indebærer mere praksisnær understøttelse fra forvaltning til skoler, dagtilbud og klub.

Når faggrupper på tværs af forvaltning og skoler og dagtilbud i højere grad skal samarbejde om og i praksis, vil det være nyttigt at lægge vægt på et åbent og lærende mindset samt etableringen af psykologisk tryghed. Dette vil bidrage til, at der på tværs af faggrupper skabes stærkere læringsfællesskaber, hvor medarbejdere og ledere sammen arbejder på at forbedre praksis og fremme børn og unges læring, udvikling og trivsel.

Dette indebærer at implementere strukturerede reflekterende dialoger, opbygge ledelsesmæssig opbakning og skabe rammer for en kultur, hvor det er acceptabelt og muligt at diskutere fejl og udfordringer. Desuden bør der fokuseres på at skabe en positiv samarbejdskultur, hvor alle stemmer bliver hørt og hvor der er plads til at udforske nye ideer og tilgange til løsning af problemer.

Ved at integrere disse principper i fremtidige indsatser kan Børn og Unge understøtte en kontinuerlig forbedring af praksis og styrke organisationens evne til at møde fremtidige udfordringer.





Ledelse af læring

Ledere, faglige fyrtårne, ressourcepersoner og vejledere er strategiske nøglepersoner i at fremme udviklingen af stærkere læringsfællesskaber blandt medarbejdere i Børn og Unge. I denne artikel vil vi belyse erfaringer fra arbejdet med ledelse af stærke læringsfællesskaber i Børn og Unge fra 2019-2024. Artiklen vil belyse vores erfaringer med distribueret ledelse af læring, direkte faglig ledelse, læringsamtaler og systematik.



Ledelse af læring handler ikke bare om det, formelle ledelser gør, men i lige så høj grad om de forskellige vejledere, ressourcepersoner og faglige fyrtårne, som hver dag arbejder for at understøtte sig selv og kollegaer i at skabe de bedste læringsmiljøer for børnenes og de unges trivsel, læring og udvikling. Læringspartnere pointerer:

” Vi har brug for hinandens viden, færdigheder og talenter for at kunne møde de behov de enkelte børn og grupper har, hvilket kræver, at vi arbejder sammen og lærer af og med hinanden.

DISTRIBUERET LÆRINGSLEDELSE

I Børn og Unge har vi erfaret, at ressourcepersoners, vejlederes og faglige fyrtårnes ledelse af læring ikke bør stå alene, men på forskellig måde skal støttes op af den formelle ledelse. Dette kommer nogle steder til udtryk ved, at lederne udvikler faste rutiner for samarbejdet og arbejder med velkendte opgaver. Læringspartnere pointerer:

” Når der afholdes faciliterede og velstrukturerede møder oplever vi eksempler på, at systematikken, forudsigeligheden og faciliteringen fremmer den psykologiske tryghed.

Skoler, dagtilbud og klubber har erfaret, at når ressourcepersonerne indgår i de forskellige teams, understøtter det forankringen af deres indsatser, fremmer videndeling

og skaber et mere kollektivt fundament for den pædagogiske praksis. En medarbejder på Beder Skole fortæller:

” Vi gik fra at arbejde individuelt med handleplaner til, at det blev et fælles projekt.

I en Sabro Dagtilbud fortæller et fagligt fyrtårn:

” Dét, der har skabt mest læring var, at jeg som fagligt fyrtårn skulle stå for faciliteringen. At få alle til at give følgeskab, og på sigt få ejerskab, har været motiverende for mig. Jeg valgte at inddrage én af mine kollegaer, som også skulle facilitere – det gav rigtig god mening.



DIREKTE OG INDIREKTE FAGLIG LEDELSE

Undervejs i udviklingen af stærkere læringsfællesskaber har lederne arbejdet med forskellige tilgange til at lede lærende fællesskaber. De er blevet præsenteret for begreberne direkte og indirekte faglig ledelse på et distriktsledelsesseminar, hvor ledelseskonsulent Malene Ringvad holdt oplæg. Her blev mange ledere opmærksomme på, at de brugte meget tid på den indirekte faglig ledelse og mindre tid på den direkte faglige ledelse. Skelnen mellem de to former for ledelse har gjort ledere på skoler, i dagtilbud og klubber mere opmærksomme på at bedrive direkte faglig ledelse.

Direkte faglig ledelse handler om at se, hvordan aftalte strategier omsættes til praksis. Hvordan ser det pædagogiske personales faglige løsninger ud? Hvordan er den arbejdsmæssige praksis? På nogle skoler har dette betydet, at lederne har gennemført observationsforløb med medarbejderne i klasser, mens lederne andre steder indtager rollen som facilitator, mens det pædagogiske personale medbringer data.

I et dagtilbud har de erfaret:

” En læring, vi har haft undervejs, har været relevansen af, at vi i ledelsen opstillede en række fælles tegn, som vi alle (lederne) skulle kigge efter ude i vores afdelinger. Med udgangspunkt i disse tegn kunne vi indsamle data og dermed følge vores fælles udvikling, facilitere processer og ikke mindst sætte retning.

Vi har erfaret, at direkte faglig ledelse er en forudsætning, hvis Børn og Unges mange strategiske mål skal indfries. Det handler om, at ledere optræder i en kombineret faglig og faciliterende funktion, der både sætter mål, guider, fastholder, præciserer og opmuntrer det pædagogiske personale til at lære.

Indirekte faglig ledelse

Personaleledelse samt mål- og rammemål

- ▶ Udstikker rammer, mål og retningslinjer for selvledende fagprofessionelle.
- ▶ Sikrer uddannelse af vejledere og ressourcepersoner.
- ▶ Afholder MUS og TUS med de fagprofessionelle.
- ▶ Hyrer konsulenter og oplægsholdere til at forstå den direkte ledelse og kompetenceudvikling

Direkte faglig ledelse

Observation og reflektive dialoger, der sikrer videndeling

- ▶ Besøger praksis for at følge med i sammenhængen mellem de pædagogiske læringsmiljøer og børnene og de unges læringsudbytte.
- ▶ Koordinerer udveksling af kompetencer fra en medarbejder til en anden, hvis der er behov for at løfte det faglige niveau.
- ▶ Hjælper med planlægning, gennemførelse eller efterbehandling af pædagogisk praksis for at hjælpe med at omsætte organisatoriske mål til faglige løsninger.
- ▶ Giver jævnligt et bud på, hvordan en situation kan løses for at bringe relevant forskningsbaseret viden i spil.



Den direkte faglige ledelse er helt central for at skabe viden om både den gode og mindre gode praksis. Faglige ledere søger hele tiden at samle erfaringer, formidle dem på kryds og tværs, fastholde dem og facilitere processer, hvor det pædagogiske personale selv har mulighed for at tage ved lære af erfaringerne.

Læringspakke om faglig ledelse

Læs mere om faglig ledelse ved at klikke [her](#).



” Det kræver en ledelse, der er vedholdende, insisterende og tæt på praksis, når vi ikke bare skal gøre som vi plejer, men undersøge, hvad vi gør og hvad der virker for vores børn og unge.

pointerer to afdelingsledere i Ungdomsskolen

Vi ser, at det øgede fokus på direkte faglig ledelse i enhederne bidrager positivt til samarbejdet og er med til at skabe stærkere læringsfællesskaber. Som en pædagogisk medarbejder udtrykker det:

” Før handlede det om, hvem man samarbejdede med, og nogle har samarbejdet meget, mens andre ikke har. Nu er det mere en fælles kultur om at samarbejde, fordi det er formaliseret. Uanset om man arbejder godt sammen eller ej, så har man den her struktur som en livline – det er ikke mig, som siger, at vi skal snakke om det, men det står her. Det fjerner fokus fra relationerne og lægger det i den fælles dagsorden.

(Fra Stærkere læringsfællesskaber praksisfortællinger og illustrative cases, udarbejdet af EVA)

LÆRINGSSAMTALEN

I udviklingen af stærkere læringsfællesskaber har der været fokus på Whole System Approach og dermed også på den betydning de respektive ledelseslag har for børnenes og de unges trivsel, læring og udvikling. I den forbindelse har der været afviklet læringssamtaler, hvor lederteams, Børn og Unge chefer, repræsentanter fra praksis og i nogle tilfælde forældrepræsentanter har været repræsenteret.

Til læringssamtalerne aftalte man på forhånd et læringsfokus, altså det man sammen ville blive klogere på. Desuden blev der indsamlet såvel centralt som lokalt genereret data, som dannede vidensgrundlaget for læringssamtalen. Afslutningsvis blev der aftalt et ”næste skridt” som Børn og Unge-chefen efterfølgende sparrede med øverste leder om.

Nogle har arbejdet videre med læringssamtalen, og flere steder har det betydet, at de også nu afvikler læringssamtaler med det pædagogiske personale. På Frederiksbjerg Skole har lederne for eksempel afviklet læringsamtaler med det pædagogiske personale, for at styrke elevernes faglige progression i matematik og dansk og samtidig udvikle de pædagogiske medarbejders teamsamarbejde og undervisning.

” Noget af det, som har det har givet, er, at vi er holdt op med at snakke om, hvad vi synes. Nu er mange meget mere faktuelle i indsamlingen af alt muligt, fortæller en af lederne på skolen.

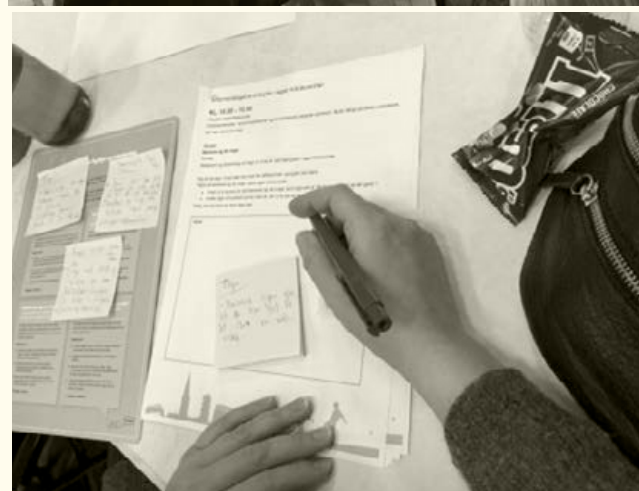




SYSTEMATIK OG PLANLÆGNING

Ledelse af læring kræver en kollaborativ og systematisk indsats. I mange lederteams er der blevet udarbejdet en systematik. Dette kommer ofte til udtryk i form af en strategisk årsplanlægning, så alle kan orientere sig i, hvad der kommer til at ske i løbet af arbejdsåret, og hvilke forventninger der er til diverse mødefora og dermed også medarbejdere. Her er mange optaget af, at få de forskellige mødefora til at hænge sammen, så der er en systematik og sammenhæng mellem de mål organisationen har sat sig og den levede praksis. Som nogle ledere fra UngiAarhus pointerer:

” Hvis det fælles personalemøde skal kunne det, og vi lægger det her data imellem os – hvad skal de så arbejde videre med i afdelingerne? Og hvordan skal vi som lederteam arbejde videre med det? Hvilke tegn vil vi kigge efter? Hvilke data vil vi indsamle?



SAMMENFATNING

Denne artikel understreger vigtigheden af strategiske nøglepersoner som ledere, faglige fyrtårne, ressourcepersoner og vejledere for at skabe stærkere læringsfællesskaber blandt medarbejdere i organisationen. En central pointe i artiklen er, at lederskab ikke bør ses som en solopræstation, men som et teamsamarbejde, hvor det kollektive ”vi” er afgørende for at lykkes med at imødekomme forskellige børns individuelle behov og skabe kollaborativ læring, der fremmer læring.

” Vi skal samarbejde som et stærkt læringsfællesskab, for når vi deler vores praksis med hinanden, deler vi muligheder for børnene. Intet barn skal være tilfældigt heldig. Når vi sammen undersøger, hvad der virker bedst for børnene, giver vi dem de bedste muligheder, samtidig med at vi bliver klogere på vores egen og hinandens praksis

pointerer **Susanne Holst, Børn- og Ungechef.**

Opsummerende viser vores erfaringer, at stærke læringsfællesskaber kræver en samlet tilgang, hvor ledelse af læring forstås som en distribueret indsats, der involverer forskellige aktører og kombinerer direkte og indirekte faglig ledelse. Dette skaber et miljø, hvor læring, samarbejde og systematik går hånd i hånd for at opnå organisatoriske mål.



Datainformeret praksisudvikling

At arbejde datainformeret bidrager til kvaliteten i vores pædagogiske praksis og til læringsmiljøerne – så vi kommer helt tæt på børnene og de unge. Det er dem, vi gør det for, og det skal være udgangspunktet i hele arbejdet med data. Denne artikel går tæt på vores erfaringer med at arbejde datainformeret.

HVORDAN FORSTÅR VI DATA?

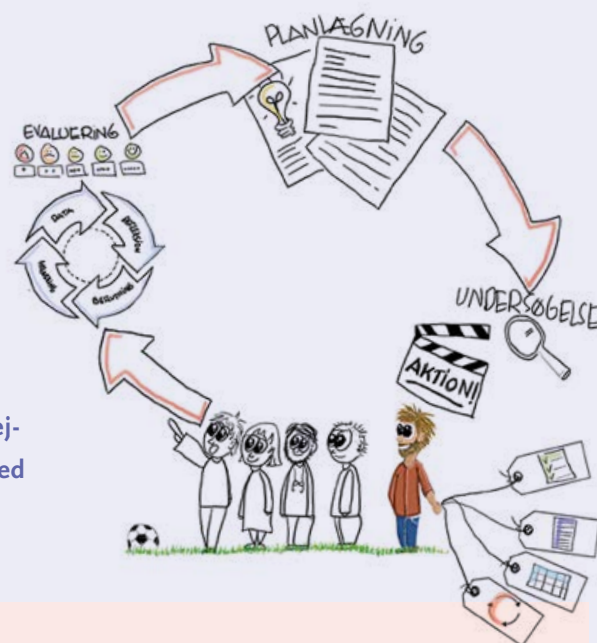
At arbejde med data handler i sin enkleste form om, at vi skal blive gode til at spørge os selv og hinanden: Hvad bygger vi det på? Hvor ved vi det fra – er det en viden vi har, eller er det noget, vi tror? Grundlæggende handler arbejdet med data om en nysgerrig tilgang til praksis, hvor vi sammen undersøger praksis, indsamler data, og gør data til genstand for en reflekterende dialog. I samarbejde bliver vi klogere på praksis.

¶ Vi oplever, at vi træffer bedre beslutninger, når vi træffer dem ud fra et datainformeret grundlag og ikke ud fra synsninger og mavefornemmelser. Samtidig ser vi også, at data ikke kan stå alene. Det skal understøttes af de professionelle faglighed og vurdering.

Læringspartnere

Når man taler om data i vores praksis, er det vigtigt at være opmærksom på forskellen mellem datainformeret og datadrevet praksis. Når vi inddrager data som en del af vores pædagogiske beslutningsgrundlag, indgår det sammen med det pædagogiske personales mange andre kompetencer, for eksempel praksiserfaring og didaktisk viden.

Samlet set er data kun indikatorer, som kan være med til at styrke det pædagogiske personales professionelle dømmekraft, men data kan aldrig stå alene. At arbejde datainformeret er således en måde at styrke vores professionelle dømmekraft – vi kan bruge data til at undersøge, om vores antagelser er rigtige.



Hvad kan data bruges til?

- ▶ At forstå børn og unges viden og udviklingsniveau
- ▶ At følge børn og unges progression
- ▶ At udvikle god pædagogisk praksis (kvalificere opgaveløsningen)
- ▶ At identificere og analysere problemstillinger
- ▶ At udforme mål og indsatser
- ▶ At evaluere beslutninger, virkninger og effekter for organisationen
- ▶ At opbygge kompetencer og kapacitet

Lær mere om datainformeret praksis i læringspakken [her](#).

DATA I EN PÆDAGOGISK SAMMENHÆNG

Vores videnssamfund er optaget af data. Vi hører ofte ordet data anvendt i forbindelse med pædagogisk og didaktisk praksis, men data i skoler og daginstitutioner er forsat et forholdsvis nyt begreb. Det tager tid at lære at anvende data. Vi skal derfor øve os i at indsamle, analysere og bruge data i vores hverdag i børnehaver, skoler, klubber og SFO.

I vores arbejde med data har vi arbejdet med det brede databegreb, hvor vi skelner mellem kvantitative og kvalitative data. Vi har erfaret, at det er vigtigt ikke at have et snævert billede af data, hvis vi vil have et nuanceret og fyldestgørende indblik i børnenes læring og udvikling.



HVORDAN FÅR VI EN DATAINFORMERET PRAKSIS?

” Vi har erfaret, at systematik er den vigtigste pointe i arbejdet med data. Det gælder før, under og efter en dataindsamling

Læringspartnerne

Data ikke er interessant i sig selv, men gennem analysen og refleksionen bliver data grundlaget for en konklusion eller beslutning, hvilket udgør grundlaget for en handling. Det er en kontinuerlig proces, som har fokus på læring. Vi har oplevet, at det hjælper at tænke i en før- under- og efterfase i arbejdet med data.

EN KONTINUERLIG PROCES: FØR – UNDER – EFTERFASEN

Før

Det første skridt i før-fasen er at være nysgerrige og undre os sammen. Vi bringer vores antagelser om praksis i spil, fordi vores antagelser guider både vores praksis eller indsats og dermed også vores dataindsamling. Når vi er blevet enige om, hvad vi ønsker viden om, skal vores læringsfokus formuleres som et undersøgelsesspørgsmål. Ved at lave et læringsfokus og have et undersøgelsesspørgsmål, indsamler vi data bevidst, og vi får derfor en højere datakvalitet. Det næste skridt i før-fasen er at arbejde med planlægningen. Her drøftes hvilke data vi vil indsamle, vi laver konkrete aftaler for hvornår og hvem, der indsamler, samt hvornår vi analyserer og reflekterer. Planlægningen er vigtig, fordi det er

her, vi bliver afstemte og samarbejdende om det vi er nysgerrige på i praksis.

Under

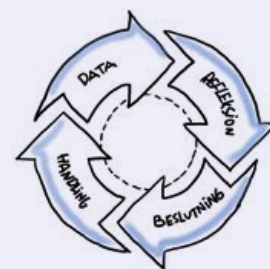
Uanset hvilke metoder man bruger og hvilke data man indsamler, skal man være opmærksom på kvaliteten af det, man indsamler, og være opmærksomme på: Er vi tro mod vores læringsfokus? Eller bliver vi optagede af andet spændende, når vi kigger på vores praksis? Er vi vedholdende i vores systematik?

Efter

I efterfasen er der fokus på det kollaborative aspekt. Det er her vi sammen i vores teams analyserer data, reflekterer over det vi ser i data samt sætter det i forhold til vores kontekst og vores erfaringer. Det er i den fælles refleksion over data, vi skaber læring og viden, der kommer alle til gode, og hvor vi sikrer, at den viden vi opnår fører til handlinger i praksis. Det kan være justeringer, nye tiltag, vedholdenhed eller behov for nye undersøgelser med data.

Læringspartnerne erfarer:

” Det er i de reflekterende dialoger på vores møder, vi finder fælles viden og tager nye beslutninger om fremtidig handling. Det er vigtigt, at dialogerne er faciliterede, så alle kommer til orde, så vi får mange perspektiver i spil.



OBSERVATION OG FEEDBACK

Observation og feedback har været en af de måder som Børn og Unge har anvendt til at indsamle data, som et led i datainformeret praksisudvikling. Her observerer ledere eller medarbejdere hinandens praksis ud fra nogle faste aftaler og et forudbestemt læringsfokus, hvorefter de giver feedback til hinanden.

Observation og feedback styrker læringsmiljøet

Tilst Skole har arbejdet systematisk med observation og feedback i undervisningen. ”Vi oplever, at forløbet bidrager til både de voksnes samt børnenes og de unges udvikling og læring” fortæller lederen. Hør mere om skolens arbejde i praksisfortællingen [her](#)

OPSAMLING

Arbejdet med data handler om at styrke professionel dømmekraft ved at bruge data som et supplement til det pædagogiske personales kompetencer.

Processen er kontinuerlig og systematisk og kræver nysgerrighed, planlægning samt reflekterende dialoger i læringsfællesskaber, for at skabe meningsfuld viden og forbedre praksis til gavn for børnene og de unge.



Progression for alle børn og unge

– Vores fælles kerneopgave

”Hvor mange skridt skal du gå for at få et overblik over 4.b’s læseudvikling?”

Dette eller lignende spørgsmål er indimellem blevet stillet af læringspartnerne til forskellige ledere og pædagogiske ledere på både dagtilbuds- og skoleområdet med den hensigt at skabe en refleksion over praksis med at følge og understøtte alle børn og unges progression. Denne artikel udfolder, hvordan Børn og Unge har arbejdet med progression for alle børn og unge.

Alle pædagogiske medarbejdere og ledere i Aarhus arbejder på forskellige måder med at følge børnene og de unges faglige, sociale og trivselsmæssige progression. Det er vores fælles kerneopgave – det er det, vi har som fokus hver dag, vi går på arbejde.

Det er også det altoverskyggende mål med stærkere læringsfællesskaber – at løfte børnene og de unges faglige, sociale og trivselsmæssige udbytte og sikre en fortløbende progression, da ingen børn og unge skal være tilfældige heldige.

Vores erfaringer med at udvikle stærke læringsfællesskaber har derfor været, at vi har sat et uomtvisteligt og konstant fokus på børnene og de unge og den progression, som vi sammen skal sikre, at de alle er i. I dette arbejde har der været fokus på hvad vil det egentlig sige at arbejde med børns progression, hvorfor er det vigtigt, og hvordan kan man arbejde med børns progression.

I udviklingen af stærkere læringsfællesskaber opdagede vi, at det var vigtigt med en begrebsafklaring, der havde til formål at skabe et fælles sprog, for at få indsigt i de lokale dagtilbuds og skolars praksis med at følge og arbejde med børn og unges progression. Derfor var viden og redskaber til at følge børns progression teamet på både læringsdag 6 og 10.

Vi definerer progression som en fremadskridende proces ofte i form af en bevægelse, fremgang eller udvikling henimod et højere næste trin, niveau eller bestemt mål i et udviklings- eller læringsforløb, der verificeres gennem gentagen systematisk dokumentation. (Inspireret af Elevers læring og progression – VIVE 2017)

Der kigges altså ikke kun på et slutresultat indenfor et fagligt, socialt eller personligt område, men om der har været en fremgang i vejen hen til slutresultatet. Det bliver således udviklingen - progressionen – der bliver omdrejningspunktet.

Når vi taler om børn og unges progression, betyder det typisk en forbedring i deres kognitive, faglige, sociale eller følelsesmæssige kompetencer og færdigheder over tid. Børns progression kan vise sig på forskellige måder og i forskellige tempi. Derfor er det vigtigt, at de voksne omkring børnene er opmærksomme på disse forskelle og kan støtte dem i deres individuelle rejse mod udvikling.



Vi følger børn og unges progression



HVORFOR ER DET SÅ VIGTIGT?

At følge og arbejde med børn og unges progression er afgørende af flere årsager – her er nogle af de vigtigste:



Tidlig opdagelse af eventuelle udfordringer

Ved at følge børn og unges progression kan man tidligt identificere eventuelle vanskeligheder i deres udvikling. Dette giver mulighed for tidlig intervention og støtte, hvilket kan forhindre problemer i at forværres over tid.



Styrkelse af tillid og motivation

Når børn og unge oplever fremskridt og succes i deres læring, styrker det deres tillid, motivation og mindset til at fortsætte med at lære og udforske nye emner, kompetencer og færdigheder. At følge deres progression og fejre deres præstationer kan være afgørende for at opretholde denne motivation over tid samt udvikle et udviklende mindset.



Det dobbelte læringsperspektiv

Ved at evaluere børn og unges progression kan man også evaluere undervisningen, indsatser og forløb. Dette giver mulighed for at identificere, hvad der virker godt, og hvad der kan gøres endnu bedre for at optimere børns læring og udvikling. De voksne kan tilpasse deres pædagogiske tilgange, undervisningsmetoder og materialer for at imødekomme børn og unges forudsætninger og behov. Dermed kommer det dobbelte læringsperspektiv i spil: Hvad skal vi som voksne udvikle og lære for at understøtte børnene bedst mulig? Dette kan sikre, at børnene får den rette udfordring og støtte til at forbedre deres læringspotentiale. (Inspireret af Elevers læring og progression – VIVE 2017)



Forældreinvolvering

At dele viden om børns progression med deres forældre, giver forældrene mulighed for at være aktive partnere i deres barns udvikling. Dette kan være med at skabe en stærkere forbindelse mellem dagtilbud, skole og hjem og understøtte barnets læring.

HVORDAN KAN DET SE UD, NÅR MAN ARBEJDER MED AT FØLGE BØRNS PROGRESSION?

Når vi har arbejdet med progression, er det med udgangspunkt i søjlen fra PLF-huset "Fokus på alle børn og unges læring, udvikling og trivsel", hvor vi kontinuerligt har et fokus på at:

- anvende data om børnene og de unges læring, udvikling og trivsel systematisk for at kunne følge alle børn og unge
- tage udgangspunkt i deres forudsætninger
- have fokus på deres progression fremfor subjektive synsninger og statusvurderinger
- anvende de Dufour og Marzanos centrale fire spørgsmål i den pædagogiske praksis: 1. Hvad har størst betydning for børn og unges læring? 2. Hvad er det, vi ønsker, børn og unge skal lære? 3. Hvordan kan vi vide, om vores børn og unge lærer noget? 4. Hvad vil vi gøre, når de ikke lærer?

Men hvordan kan dette så se ud i den daglige praksis? Forskningen giver bud på, at det bl.a. fordrer at:

- data inddrages som del af en løbende cyklus af udvikling af pædagogisk praksis og undervisning
- der etableres en klar vision om brug af data til at følge progression
- der oprettes en fælles systematik til indsamling og analyse af data og mødefora hertil, så der arbejdes koordineret på både ledelses-, vejleder- og medarbejderniveau.





PROGRESSIONSMODELLEN – ET HVORDAN PÅ DAGTILBUDSOMRÅDET

På dagtilbudsområdet identificerede vi et behov i praksis for en systematisk tilgang til at følge børnenes progression. Derfor udviklede vi progressionsmodellen, hvori vi har taget afsæt i den tænkning og nogle af de begreber, vi kender fra SMTTE-modellen. Vi har et særligt fokus på at indsamle data fra både læringsmiljøet og børnenes progression, for at kunne opnå læring og nye indsigter i evalueringen, som er helt afgørende. Se progressionsmodellen ved at klikke [her](#).

"Hvad virker for hvem under hvilke omstændigheder?"
Sådan spørger Malene Dinesen, når hun taler om evalueringskultur. Det er i al sin enkelhed det, vi forsøger at indfange med progressionsmodellen.

Progressionsmodellen skal ikke forveksles med en handleplan for et enkelt barn. Der er et fokus på, hvordan pædagogerne udvikler læringsmiljøer og pædagogisk praksis, der gavner og rummer alle børn. Derfor er indsatsen i eksemplet nedenfor rettet mod børnegruppen, selv om det er en enkelt piges udsathed, der er hovedfokus på.

Nedenstående eksempel fra Beder-Malling Dagtilbud viser, hvordan progressionsmodellen har understøttet pædagoger i at arbejde datainformeret, og hvordan de løbende og gennem indsatsen er blevet klogere på sammenhængen mellem de konkrete pædagogiske handlinger og pigens og de øvrige børns reaktioner.

Udfordring

En pige havde svært ved at starte op i børnehaven efter lang tids fravær. Hun var ked af det ved aflevering, og særligt ved fælles aktiviteter og ture ud af huset reagerede hun med utryghed og gråd.

Indsats

Personalet besluttede at sætte fokus på forberedelse af børnene inden fælles aktiviteter og ture, så børnene i højere grad vidste, hvad der skulle ske, og hvad der forventedes af dem.

Udbytte

Da de evaluerede indsatsen, viste data, at når de forberedte børnene, viste pigen ikke længere tegn på utryghed. De gjorde også det fund i data, at flere af de børn, der plejede at være urolige under fælles aktiviteter, ikke var det længere.

Ovenstående eksempel viser, hvordan progressionsmodellen har understøttet pædagoger i at arbejde datainformeret, og hvordan de løbende gennem indsatsen er blevet klogere på sammenhængen mellem de konkrete pædagogiske handlinger og pigens og de øvrige børns reaktioner.

Når pædagogerne fokuserer på, hvad børnene viser om deres trivsel, læring og udvikling og sammenholder det med de pædagogiske læringsmiljøer, højner det den professionelle dømmekraft. Hvis det skal lykkes at professionalisere den fælles praksis med afsæt i det oplevede børneperspektiv, har vi erfaret, at det kræver både systematik og vedholdenhed.

Man kan nemt komme til at springe dataindsamling og dataanalyse over, og forlade sig på de observationer og refleksioner man gør sig i hverdagen, når man beslutter og planlægger.

En systematik i at bruge progressionsmodellen

Hvis progressionsmodellen skal bruges til løbende evalueringskultur i dagtilbuddet, kræver det et vedvarende fokus på gruppe-, afdelings- og ledelsesniveau.

Et eksempel på dette er det årshjul, som Solbjerg-Mårslet Dagtilbud anvender, og som du kan se [her](#).

Du kan også læse om arbejdet i Solbjerg-Mårslet ved at klikke [her](#).



LÆRINGSSAMTALEN (-KONFERENCEN)

– ET HVORDAN PÅ SKOLEOMRÅDET

På skoleområdet identificerede vi, at der var behov for at kvalificere den fælles systematik, det kræver for at følge progressionen på skoleområdet. Læringssamtalen (hos andre kaldt konferencen) er et systematisk mødeforum, hvor det pædagogiske personale regelmæssigt evaluerer og vurderer børnene og de unges progression inden for forskellige fagområder og sociale færdigheder. Desuden indeholder læringssamtalen et fremadrettet perspektiv, hvor personalet i fællesskab beslutter, hvad de arbejder videre med i den pædagogiske praksis, for at understøtte børnenes progression samt hvorledes, de følger op på disse handlinger.

Vores erfaringer viser, at der var en del skoler, som efterspurgte understøttelse til at kvalificere arbejdet med progression. Der kan være mange mulige indgangsveje, når man vil opbygge eller udvikle en sådan systematik. Dog er der nogle helt centrale skridt, som skal tages, for at udvikle eller kvalificere læringssamtalen som et bærende organ i arbejdet med at følge børns progression. Disse skridt ses i tekstboksen til højre.

At følge elevers progression i praksis

Frederiksbjerg Skole er en af de skoler, som har arbejdet med at udvikle en systematisk tilgang til at følge børnenes progression. Læs mere om deres arbejde i skolereportagen [her](#).

” Vi er optaget af, at vi sørger for, at børnene møder en undervisning og en pædagogisk praksis, der er så kvalitetsfyldt, at vi løfter dem. Det handler egentlig ikke så meget om at fejre resultaterne, men arbejdsprocessen. Det er det, vi ved, også betyder noget senere i livet.

(Citat fra ledelsen)

Læringspakke om børn og unges progression

Vi har udarbejdet to læringspakker, hvor du kan blive klogere på at arbejde med at følge børn og unges progression. Se læringspakken for dagtilbud [her](#) og skoler [her](#).

Skoler som har forankret læringssamtalen i den daglige praksis, har alle gået følgende skridt:

- A Valgt et fokus for læringssamtalen (læsning, matematik, trivsel el. lign) og italesat et tydeligt hvorfor
- B Udviklet en fælles evalueringsplan/et dataårshjul
- C Udarbejdet et fælles dokument til at skabe et enkelt overblik over børnenes faglige ståsteder fx gennem rød-gul-grøn skemaer, elevvurderingsskemaer eller Læringsstatusmodellen (se eksempel her).
- D Skemalagt, hvornår læringssamtalen finder sted
- E Samarbejdet med vejledere og ressourcepersoner: Vores erfaringer viser, at det er centralt at opbygge et stærkt PLC, der kan understøtte skolens samlede overblik over børnenes progression både fagligt, socialt og trivselsmæssigt. Det kan muliggøre identifikation af børnenes udviklingsbehov og allokering af ressourcer til de fagprofessionelle og dermed børn, der har størst behov
- F Opkvalificere vejledere (om nødvendigt) til at lede møder og facilitere samtalen
- G Være vedholdende i anvendelse af evalueringsplanen/dataårshjulet samt brug af overbliksmønstre for at kunne påvise, om børnene er i progression.

” Vi oplever, at dem, der lykkes, er dem der har en fast mødekadence, og som har valgt en systematik, som er fælles. På den måde kan pædagogerne og ledelsen udvikle og implementere sammen, og løbende evaluere indsatsene, så det bringer viden og læring til alle fremfor blot den enkelte gruppe. Det er også her, at de fund der er gjort i den pædagogiske praksis, kan gøres til en ny fælles tilgang til børnene

pointerer læringspartnere



Et fælles og tæt samarbejde om udviklingen af stærkere læringsfællesskaber

Et tæt og vedvarende samarbejde på strategisk niveau har fra starten været en væsentlig forudsætning for udviklingen af stærkere læringsfællesskaber. De forskellige aktører i Styregruppen deler samme drivkraft: At skabe en stærk organisation, hvor vi styrker de professionelle dømmekraft og derigennem skaber de bedste forudsætninger for, at børnene og de unge i Aarhus Kommune trives og udvikler sig fagligt og socialt.



ETABLERING AF ET BREDT SAMARBEJDE

Det brede samarbejde begyndte allerede i slutningen af 2016, hvor Børn og Unge indledte en dialog med A.P. Møller Fonden, som viste stor interesse for at indgå i et samarbejde om udviklingen af stærkere læringsfællesskaber. Det markerede begyndelsen på et langt og frugtbart samarbejde. Samtidig blev der nedsat en Styregruppe med det formål at drive udviklingen af stærkere læringsfællesskaber fremad. Styregruppen består af repræsentanter fra faglige organisationer og lederforeninger, Børn og Unges direktør og chefer i Børn og Unge.

STYREGRUPPENS OPSTART

Den fælles optagethed af de stærke læringsfællesskaber og professionel dømmekraft var ikke ny. Flere af Styregruppens medlemmer havde forinden haft en studiegruppe under Børn og Unges Hoved-MEDudvalg, hvor de sammen havde læst og drøftet bogen "Professional Capital - Transforming Teaching in Every School" af Andy Hargreaves og Michael Fullan (2012). Her begyndte også de første overvejelser om, hvordan Børn og Unge kunne styrke den professionelle kapital som en fælles indsats for alle ledere og medarbejdere i hele 0 – 18 års området. Her blev det tydeligt, at det var vigtigt med en fælles opstart for både dagtilbud, skole og UngiAarhus.

Styregruppen har desuden fra begyndelsen haft fokus på at inddrage medarbejdere og ledere i processen, høre deres perspektiver og gøre udviklingsprocessen vedkommende. En af måderne har bl.a. været at bede Børn og Unge lokale MED-udvalg om at forholde sig til de stærkere læringsfællesskaber.

Det har været vigtigt for Styregruppen, at MED-udvalgene har forståelse for, hvad udviklingen af stærkere læringsfællesskaber indebærer for arbejdsmiljø- og samarbejdsforhold, og hvordan MED-udvalgene kan understøtte den lokale udvikling.

De mange forskellige fagligheder og kompetencer i Styregruppen har bidraget til at skabe et rum, hvor udviklingen af stærkere læringsfællesskaber er blevet belyst fra forskellige perspektiver. Rasmus Rugaard, kontorchef i HR og Organisation, påpeger at:

” Styregruppen er et lærende rum, hvor vi er nysgerrige på hinandens perspektiver. Vi drøfter både hvad der er været svært, og hvad vi lykkes med.





Inspiration til litteratur og videre læsning



Du kan finde artikler, materialer, praksisfortællinger og oplæg om stærkere læringsfællesskaber på Børn og Unges hjemmeside: **Stærkere Læringsfællesskaber (aarhus.dk)** og på intranet for medarbejdere i Børn og Unge: **Stærkere Læringsfællesskaber - AarhusIntra (aarhuskommune.dk)**

Hvis du ønsker at læse mere om, hvordan man kan udvikle en stærk samarbejdskultur, har vi her samlet den litteratur, som vi har været særligt inspireret af i arbejdet med at udvikle stærkere læringsfællesskaber i Børn og Unge.

LEDELSE AF LÆRING

Frode Boye Andersen. (2018). Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner.
Lise Tingleff Nielsen. (2012). Teamsamarbejds dynamiske stabilitet. ph.d.
Malene Ringvad. (2019). Faglig ledelse gennem læringsåbne samtaler.
Malene Ringvad, Henrik Fenger Lynggaard & Frank Jensen. (2020). Faglig ledelse af professionelle læringsfællesskaber.
Robert J. Marzano & Richard DuFour. (2015). Ledere af læring.

PROFESSIONELLE LÆRINGSFÆLLESSKABER

Emu. Viden Om - Professionelle Læringsfællesskaber. Link: <https://www.emu.dk/grundskole/forskning-og-viden/viden-om-udgivelser/viden-om-professionelle-laeringsfaellesskaber>
Emu. Professionelle Læringsfællesskaber. Link: <https://www.emu.dk/grundskole/ledelse/professionelle-laeringsfaellesskaber?b=t5-t20>
Thomas Albrechtsen. (2013). Professionelle Læringsfællesskaber - Teamsamarbejde og undervisningsudvikling.

DATAINFORMERET LEDELSE

Emu. Datainformeret ledelse. Link: <https://www.emu.dk/grundskole/ledelse/datainformeret-ledelse?b=t5-t20>
Emu: Viden Om – Skoleudvikling med data. Link: <https://www.emu.dk/grundskole/forskning-og-viden/viden-om-udgivelser/viden-om-skoleudvikling-med-data?b=t5-t20-t6206>
Malene Skov Dinesen. (2017) Vidensinformeret ledelse - gode beslutninger i den offentlige sektor.

RELATIONSKOMPETENCE, MINDSET OG PSYKOLOGISK TRYGHED

Carol Dweck. (2006). Du er hvad du tænker - den nye mindset-teori om vejen til succes.
Louise Klinge. (2017). Lærers relationskompetence – kendetegn, betingelser og perspektiver.
Amy C. Edmondson (2020). Den frygtløse organisation - skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst.

SKOLEUDVIKLING

Jeppe Agger Nielsen, Allan Andreasen Kortnum & Peter Arnborg Videsen. (2016). Mindsetbaseret undervisning - Fra præstationskultur til læringskultur.
Mette Molbæk, Charlotte Riis Jensen & Janne Hede-gaard Hansen. (2022). Samarbejde om den inkluderende skole.
Viviane Robinson. (2014). Elevcentreret skoleledelse.