



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

Punkt 4.

2. behandling kompetenceudvikling som følge af skolereformen.

2013-38013.

Skoleforvaltningen indstiller, at Skoleudvalget godkender

- at dansk og matematik prioriteres særligt i kompetencedækningen, da de er udpeget som særlige indsatsområder i reformen
- at skoleledelsen foretager kompetenceafklaring af lærerne på den enkelte skole i forhold til undervisningskompetence (linjefagsdækning eller tilsvarende)
- at der for medarbejdere arbejdes videre med planlægning af kompetenceudvikling indenfor temaerne
 - klasseledelse og relationskompetence
 - planlægning af undervisnings-/læringsforløb
 - opbygning og kvalificering af det tværprofessionelle teamsamarbejde
 - læringsmål og evaluering
 - vejledere/specialister
 - inklusion
 - pædagogisk it
- at der for skoleledelser arbejdes videre med planlægning af kompetenceudvikling indenfor temaerne
 - udvikling og kvalificering af pædagogisk ledelse
 - strategisk omsætning af data til handling
 - ledelse af professionelle teams
 - ledelse af skolereformen som forandringsproces
- at gruppen har tilendebragt sin opgave med vedlagte afrapportering
- at der iværksættes et arbejde med udvikling af en kompetenceudviklingsstrategi for hele forvaltningsområdet og at denne fremlægges 2. halvår af 2014

Sagsbeskrivelse

Temagruppen vedrørende kompetenceudvikling har haft som opgave at afdække de kompetenceudviklingsbehov, der i særlig grad er opstået som følge af folkeskolereformen. Gruppen har ikke haft som opgave at definere de konkrete kompetenceudviklingstilbud eller udvikle en strategi for fremti-



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

dig leder- og personaleudvikling i forvaltningen. En egentlig kompetenceudviklingsstrategi foreslås gennemført i en særskilt proces.

Temagruppen har indledt sit arbejde i januar 2014 og har holdt 5 møder og deltaget i en KL-konference vedr. kompetenceudvikling for folkeskolens medarbejdere. Herudover er der indhentet input fra øvrige interessenter, der ikke var repræsenteret i gruppen.

Temagruppen vedrørende kompetenceudvikling er kørt sideløbende med de øvrige temagrupper arbejde. Gruppen har i størst muligt omfang søgt at indhente foreløbige anbefalinger og input fra de øvrige grupper arbejde, da resultater og konklusioner herfra har indflydelse på anbefalingerne fra kompetencegruppen.

Gruppen har arbejdet med kompetenceudvikling i forhold til tre overordnede temaer. Det drejer sig om:

- målsætningen om at alle fag skal læses af lærere med undervisningskompetence (tidligere linjefag) i 2020
- nye krav til ledelse og udvikling i ledelsesopgaver som følge af reformen
- nye krav til ændret pædagogisk praksis som følge af reformen

Målsætning om linjefagsdækning

I reformteksten er der formuleret et mål om, at alle elever i folkeskolen i 2020 skal undervises af lærere, som enten har undervisningskompetence (tidligere linjefag) fra læreruddannelsen i de fag, de underviser i, eller har opnået en tilsvarende faglig kompetence via deres efteruddannelse.

Målsætningen omfatter alle fag og alle klassetrin og skal gælde på kommuneniveau. Helt konkret skal 85% af undervisningen være kompetencedækket i 2016 og mindst 90% skal være dækket i 2018.

Arbejdsgruppen foreslår, at den enkelte skoleleder foretager vurderingen af om skolen er kompetencedækket i de dag, som der undervises i. Forvaltningen udarbejder et støtteskema til brug for denne vurdering.

Det foreslås at der er særlig opmærksomhed på dansk og matematik, der i reformen er udpeget som særlige indsatsområder.

Status på kompetencedækning følges løbende og vil ske efter følgende plan:

Tid	Aktivitet
-----	-----------



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

August 2014	Skolerne modtager skema til brug for kompetenceafklaringen
Foråret 2014 og efterfølgende år frem til 2020	Forvaltningen udarbejder årligt kvalitetsrapport, hvori der fortsat gøres status i forhold til skolernes kompetencedækning.
Forvaltningsmæssig støtte og opfølgning	Forvaltningen vil årligt være i dialog med hver skole om deres strategiske behov for kompetenceudvikling på skolerne. Her vil der være en særskilt dialog om kompetencedækningen på skolerne.
Årligt	Forvaltningen udarbejder årligt en status på arbejdet med kompetenceudvikling
2015-	Gennemførelse af uddannelsesaktiviteter i forbindelse med kompetencedækning

Kompetenceudvikling for pædagogiske medarbejdere

De ambitiøse mål med skolereformen stiller nye krav til kompetencerne hos pædagoger, lærere, og pædagogmedhjælpere. Dette følger dels af de øgede krav til læring og trivsel og dels af den nye organisering af skoledagen, hvor det pædagogiske personale arbejder tæt sammen om elevernes læring.

Det følgende er temagruppens vurdering af, hvor der er behov for kompetenceudvikling for pædagogiske medarbejdere. Pædagogmedhjælperen indgår i nedenstående i det omfang de er en del af et team i skoledelen.

Tema 1: Klasseledelse og relationskompetence

I reformteksten er det indskrevet som en central forudsætning, at elevernes undervisning praktiseres med en tydelig klasserumsledelse. Lærere og pædagoger skal sikre et læringsmiljø med ro og kendte regler og rutiner. Der skal være et klart og tydeligt mål med undervisningen, og den enkelte elev skal kende målet for sin egen læring i faget. Forskning viser, at der er en positiv sammenhæng mellem klasseledelse og elevers resultater. Klasseledelse er baseret på, at den enkelte lærer og pædagog mestrer relationskompetence på et højt niveau. På denne måde er klasseledelse en vifte af kompetencer i indsatsen for læring og trivsel, som temagruppen anbefaler at have som fokuspunkt i de kommende år. Forløbet tilbydes til det samlede pædagogiske personale.

Tema 2: Planlægning af undervisnings-/læringsforløb

Pædagoger får øgede opgaver i skoledelen, og der vil generelt være et øget fokus på læring i både skole og DUS. Pædagoger kommer i højere grad til at arbejde i mere strukturerede læringsforløb hvorfor temagruppen foreslår, at pædagogerne tilbydes kursus-/inspirationsforløb i forhold til planlægning af undervisnings-/læringsforløb. Formålet er dels at give pædagoger med lidt erfaring fra skoledelen et godt afsæt for arbejdet og dels at give et kortere kvalificeringstilbud, som kan reducere usikkerhed i målgruppen. Forløbet tilbydes til pædagoger.



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

Tema 3: Opbygning og kvalificering af det tværprofessionelle teamsamarbejde

Skolereformen sætter retning for en ny form for samarbejde mellem lærere og pædagoger i skolen. Pædagogerne og lærerne skal i højere grad indgå i forpligtende samarbejder. Det skal ske i såvel den understøttende undervisning som i den fagdelte undervisning, hvor pædagogerne får en tydeligere rolle.

I Aalborg Kommune har pædagogerne primært haft ansættelse og opgaver i DUS'en samt indgået i samarbejdet i indskoling, herunder O-timerne. Der er således et behov for at opbygge, kvalificere og udbygge samarbejdsrelationerne mellem lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere i såvel indskoling, mellemtrin som overbygning.

I såvel temagruppen som i en landsdækkende evaluering peges der på, at pædagogernes rolle i klassen ofte er for uklart defineret og at lærere og pædagoger arbejder med forskellige former for læring og et forskelligt syn på læreprocesser generelt. De to forskellige fagprofessionelle udgangspunkter kan være en barriere for at skabe ens retning og fælles mål for deres aktiviteter. Der er taget højde for denne udfordring i de nye grunduddannelser for lærere og pædagoger, men der er også behov for at skabe fælles viden og sprog blandt allerede uddannede medarbejdere.

På den baggrund foreslås det, at der sættes fokus på udvikling af det tværprofessionelle samarbejde med udgangspunkt konkrete elementer fra skolereformen. Det kan eksempelvis ske med udgangspunkt i læringsmål og evaluering. Forløbet tilbydes til det samlede pædagogiske personale.

Tema 4: Læringsmål og evaluering

Reformen indebærer et gennemgående fokus på læringsmål og evaluering på alle niveauer i organisationen. Konkrete mål for læring og løbende evaluering af pædagogisk data skal give eleverne forbedrede resultater. Når fokus flyttes fra undervisningens mål og aktiviteter til den enkelte elevs mål og læring, er det forudsat, at der arbejdes med læring på en ny måde. Der har været opkvalificering på nogle skoler indenfor emnet, men der er behov for et fælles fokus på en kvalificeret pædagogisk praksis indenfor læringsmål.

Kvalificeringen skal omfatte selve formuleringen af mål for læring, dialog med og feedback til den enkelte elev om læringsmål, løbende brug af evaluering til at justere læringsmål samt generel kompetence til at skabe sammenhæng mellem ”pædagogisk data” og den planlagte undervisning. Forløbet tilbydes til det samlede pædagogiske personale.

Den endelige indsats under temaet koordineres med afrapporteringen fra temagruppen vedrørende evaluering.

Tema 5: Vejledere/specialister



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

Der er i reformen et tydeligt fokus på en høj faglighed og evidens i det pædagogiske arbejde. Der er samtidig fokus på løbende feedback til den enkelte lærer og pædagog.

Fagligheden hos den enkelte lærer styrkes gennem kompetencedækning og løbende kompetenceudvikling samt ikke mindst gennem sparring med undervisningsvejledere. Den løbende feedback på den pædagogiske praksis vil også til dels ske gennem dialog med undervisningsvejledere.

Det er derfor afgørende at undervisningsvejledere har kendskab til nyeste teori og viden på fagområdet, herunder den seneste viden om effektiv undervisning i faget.

Kollegial vejledning og sparring forudsætter legitimitet i rollen på den enkelte skole. Det stiller krav om vejledernes kompetencer til at udfylde vejlederrollen, ligesom det forudsætter at der ledelsesmæssigt er en tydelig platform for vejledernes roller og opgave. På den baggrund foreslår tema-gruppen, at faglig kompetenceudvikling for vejledere har høj prioritet i uddannelsesplanlægningen på såvel den enkelte skole som i forvaltningens prioritering af uddannelsesmidler og at der fortsat faciliteres netværksmøder for undervisningsvejledere.

Det foreslås endvidere, at der gennemføres kompetenceudvikling for undervisningsvejledere, som har fokus på at udfylde rollen som den, der giver faglig og pædagogisk sparring og feedback til kolleger.

Derudover foreslås iværksat et udviklingsarbejde, der sætter fokus på fagligt ledelses- og handlerum for undervisningsvejledere, hvilket beskrives nærmere under ”Ledelse”.

Tema 6: Inklusion

Når alle elever skal blive fagligt dygtigere og trives på skolen, og langt de fleste elever skal inkluderes i den almene skole, er kompetencer der understøtter inklusion afgørende. Inklusion kræver dels særlige kompetencer indenfor specialpædagogik og dels en generel høj kompetence indenfor arbejdet med læringsmål, klasseledelse og relationskompetence. Det foreslås derfor, at der er et fortsat fokus på det pædagogiske personales mulighed for at udvikle inklusionskompetencer gennem uddannelse indenfor såvel almen- som specialpædagogik. Det prioriteres, at kompetenceudvikling sker som aktionslæring eller anden praksisnær kompetenceudvikling.

Som led i den generelle opkvalificering på inklusionsområdet foreslås endvidere, at der gennemføres et opkvalificeringsforløb for inklusionsvejledere, som ikke har bestået relevant diplomuddannelse.

Tema 7: Pædagogisk IT

IT bliver en stadig mere integreret del af såvel fag-faglig og understøttende undervisning. Aalborg Kommune har gennem de seneste år investeret i hardware og digitale læremidler til såvel lærere som elever. Eksempelvis har alt pædagogisk personale samt eleverne fra mellemtrinnet, fået stillet peronlige IPAD's eller computere til rådighed. Det er afgørende at fortsætte kompetenceudvikling af det pædagogiske personale indenfor pædagogisk IT. Der er i en forsøgsperiode udpeget pædago-



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

giske IT-fyrtårne, ligesom der er afholdt temadage om pædagogiske IT. Det fortsatte indsats anbefales besluttet efter afslutning af evaluering af den aktuelle indsats.

Kompetencebehov i forhold til pædagogisk ledelse

Skolereformen stiller nye og øgede krav til ledere i skolen. Med øget fokus på forbedring af faglig læring og social trivsel er det forudsat, at ledelsen arbejder tæt på den pædagogiske praksis. Det er et ledelsesansvar at omsætte mål fra skolereformen og Aalborg Kommunes skolepolitik til praksis i undervisningen. Det betyder, at fokus på og udvikling af pædagogisk ledelse skal øges og at folkeskolerne skal gennemføre en stor forandringsproces over de kommende år.

Tema 8: Udvikling og kvalificering af pædagogisk ledelse

Der udvikles et kombineret udviklings- og uddannelsesforløb til skolelederne med temaet ”Udvikling og kvalificering af pædagogisk ledelse”.

Formålet med forløbet er at gøre skoleledelserne i stand til at arbejde med pædagogisk ledelse på et højt fagligt niveau og kvalificere dem til at igangsætte og facilitere en ambitiøs pædagogisk udviklingsproces på den enkelte skole, med læringsmål, løbende evaluering og løbende medarbejder- og elevfeedback som omdrejningspunkt.

Forløbet bygges op omkring den nyeste viden om indholdet i pædagogisk ledelse, effekter af pædagogisk ledelse i forhold børns læring samt opdateret viden om sammenhænge mellem børns læring og anvendelsen af forskellige pædagogiske metoder. I forløbet indtænkes elementer omkring brugen af undervisningsvejledere og deres roller og reformens mål omkring øget brug af holddannelse. Forløbet gennemføres i en vekselvirkning mellem teoretiske oplæg og drøftelser og konkret planlægning i de enkelte ledelsesteam. Drøftelser og sparring mellem flere skoleledelser kan være en mulighed.

Som led i processen kan der være særsomt fokus på at udvikle en eller flere metodetilgange i arbejdet med pædagogisk ledelse i forvaltningen.

Tema 9: Strategisk omsætning af data til handling

Der udvikles et kombineret udviklings- og uddannelsesforløb med fokus på det strategiske arbejde med omsætning af data fra evalueringer, nationale test, kvalitetsrapporter mv. til handling.

Formålet med forløbet er, at kvalificere lederne til at arbejde strategisk med evaluering på forskellige niveauer og i forhold til forskellige fokusområder. Skolelederne sættes i stand til at agere proaktivt i forhold til opfølgning på overordnede mål for skolerne og for skolens egne mål.

I forløbet kvalificeres lederne i forhold til at arbejde med forskellige evalueringsmetoder, der sætter lederne i stand til kvalificeret at anvende og vælge mellem forskellige evalueringsmetoder.



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

Forløbet gennemføres i en vekselvirkning mellem teoretiske oplæg og drøftelser og konkret planlægning i de enkelte ledelsesteam. Drøftelser og sparring mellem flere skoleledelser kan være en mulighed.

Tema 10: Ledelse af professionelle teams

Der udvikles et kombineret udviklings- og uddannelsesforløb med fokus på udvikling af/kvalificering af professionelle teams med pædagoger og lærere.

Formålet er at gøre skoleledelserne i stand til at rammesætte og kvalificere arbejdet i eksisterende og nye tværprofessionelle teams i såvel indskoling, mellemtrin og overbygning.

Indsatsen skal sætte fokus på det tvær(professionelle) teamsamarbejde, hvilke opgaver skal teamene være sammen om på de forskellige klassetrin. Hvordan opnår man en professionel teamkultur?

Hvilken betydning har professionelle teams for børns læring?

Forløbet gennemføres i en vekselvirkning mellem teoretiske oplæg og drøftelser og konkret planlægning i de enkelte ledelsesteam. Drøftelser og sparring mellem flere skoleledelser kan være en mulighed.

Tema 11: Ledelse af skolereformen som forandringsproces

Reformen medfører en række forandringer for ledelsesopgaverne på den enkelte skole. Det kræver, at der bruges tid på at tilpasse ledelsesopgaverne i teamet samt tid til løbende at lede de processer, der er nødvendige for at gennemføre reformen på den enkelte skole. Skolereformen og implementeringen af lærernes nye arbejdstidsaftale udgør et af de største forandringsprojekter igennem mange år på skoleområdet.

Skoleledelserne tilbydes derfor konsulentbistand i forhold til:

- Afklaring af nye lederroller og ledelsesopgaver som følge af reformen, herunder indarbejdes tænkningen omkring den såkaldte "leadership-pipeline", der er en metode, der blandt andet kan bruges til at synliggøre forskellige lederroller i den samlede ledelseskæde
- Analyse af udfordringer og strategi for forandringen
- Formulering af forandringsmål

Tænkningen omkring Leadership Pipeline ligger i naturlig forlængelse af kommunens HR-strategi.

Som i det tidligere beskrevne, foreslås ovenstående udført som en vekselvirkning mellem teori og praksis ligesom sparring og netværkstækning mellem skoler bør være et element. Eksterne samarbejdspartnere inviteres til at deltage i udviklingen af forløb for såvel medarbejdere som ledergrupper.

Ansøgning til A. P. Møller Fonden



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

Forvaltningen arbejder i øjeblikket på en ansøgning til A. P. Møller Fonden. I denne proces tilstræbes det, at der er størst mulig sammenhæng mellem temagruppens anbefalinger og hovedelementerne i ansøgningen til A. P. Møller Fonden.

Tidsplan

27. april 2014	Behandling i Forvaltningsledelsen
6. maj 2014	Behandling i Skoleudvalget
7. maj – 4. juni 2014	Høring
12. juni 2014	2. behandling i forvaltningsledelsen
12. august 2014	2. behandling i Skoleudvalget

Høring

”Kompetenceudvikling som følge af folkeskolereformen” har været i høring i perioden 7. maj - 4. juni 2014. Indstillingen har været til høring i Skolebestyrelserne og Fælles Rådgivende Organ (FRO), Afdelings MED for skoler, de faglige organisationer: FOA, BUPL Nordjylland, Aalborg Lærerforening og Skolelederforeningen samt Ungebyrådet. Der er i alt indkommet 15 høringssvar. Høringssvarene er vedhæftet som bilag.

Essensen af høringssvarene er gengivet i punktform herunder. De fleste af nedenstående kommentarer forekommer kun i et enkelt eller to af høringssvarene.

- Det er vigtigt, at alle lærere, pædagoger og ledelse opkvalificeres gennem praksisnær kompetenceudvikling
- Det er vigtigt at styrke sammenhængskraften blandt personalet. Bl.a. gennem organisatorisk kompetenceudvikling
- Ønske om kompensation til skolerne i form af timer, ressourcer eller f.eks. jobrotation
- Vigtigt at Skoleforvaltningen laver fælles kriterier for, hvordan linjefagskompetencer kortlægges
- Vigtigt at konkretisere og lave konkrete retningslinjer og objektive vurderinger for, hvordan linjefagskompetencer kortlægges
- Positivt at der tages højde for det brede lærings- og undervisningsperspektiv udover de fagfaglige områder
- Forslag om at ”ledelse af professionelle teams” ændres til ”facilitering af professionelle teams”
- U hensigtsmæssigt at bruge nationale test som kriterium i forbindelse med kompetenceafklaring
- Undervisningskompetence bør fremgå af skriftligt dokument, medarbejdere kan medbringe ved jobskifte/jobsøgning



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

- Kompetenceafklaring skal ske i samarbejde mellem ledelse og medarbejder
- Materiale fra tidligere afdækning af undervisningskompetence er vanskeligt at anvende, da kriterierne har været forskellige fra skole til skole
- Behov for efteruddannelse i forbindelse med ubenyttede undervisningskompetencer skal afklares i samarbejde mellem medarbejder og leder
- Væsentligt at alle fag bliver prioriteret højt
- Vigtigt at ledelserne forpligtes til at inddrage medarbejderne ift. hvilke temaer, der arbejdes med på skolerne
- Forventer inddragelse af repræsentanter for alle faggrupper/organisationer, der er berørt af skolereformen i forbindelse med en egentlig kompetenceudviklingsstrategi
- Upræcis definition af fuld kompetencedækning i dansk, da det gælder alle fag i 2020. Hvis man vil have højere kompetencedækning i 2016 og 2018, bør det indskrives som målsætning med procentangivelse
- Opfordring til at se på afsnittet om kompetenceudvikling i forhold til pædagogisk ledelse, da det er uklart om afsnittet handler om skolelederen eller skoleledelsen
- Det bør tilføjes 1. og 2. ”at”, at der er tale om linjefagskompetencer
- Forventer at kompetencetilbuddene gælder hele skoleledelsen
- Opfordring til at sikre løbende behandling af kompetenceudvikling i skolernes MED-udvalg med særligt fokus på psykisk arbejdsmiljø
- Ser frem til støtteskema til skolelederne vedr. kompetencedækning
- De to fagprofessioner lærerprofessionen og pædagogprofessionen er ikke en barriere, men en styrke, der giver mulighed for at opfylde skolereformens overordnede mål
- Tosprogsområdet og dansk som andetsprogsproblematikken berøres ikke i høringsmaterialet
- Specialområdet skal stadig have fokus
- Der skal være opmærksomhed på, at det ikke kan lade sig gøre at sende hele afdelinger af sted på én gang indenfor specialområdet. Forslag om uddannelse på dage hvor der ikke er elever
- Savner opmærksomhed på kompetenceløft ift. bevægelse i undervisningen
- Bekymring ift. linjefagsdækning i specialklasserne

På baggrund af høringssvarene foreslås der følgende ændring:

2.”at” ændres til:

at skoleledelsen foretager kompetenceafklaring af lærerne på den enkelte skole i forhold til undervisningskompetence (linjefagsdækning eller tilsvarende)

Skoleforvaltningen har desuden på baggrund af høringssvarene følgende præciseringer:



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014

I flere af høringssvarene bliver der givet udtryk for et ønske om fælles kriterier for vurdering af undervisningskompetence. Når det gælder kortlægning af linjefagskompetencer udarbejder Skoleforvaltningen et støtteredskab til skoleledelserne, der kan bruges til kompetenceafklaringen. Kompetenceafklaringen sker i dialog mellem leder og medarbejder. I tvivlstilfælde er det muligt at købe en screening på UCN. Der er samtidig kommet øgede fleksible muligheder for at opnå dokumentation for undervisningskompetence.

Skoleforvaltningen har igangsat arbejdet med udvikling af en langsigtet kompetenceudviklingsstrategi. Strategien vil bl.a. indeholde oplysninger om, hvordan alle fag styrkes frem til 2020. Dermed bliver der også planer for andre fag end dansk og matematik. De faglige organisationer vil blive inddraget i arbejdet med kompetenceudviklingsstrategien.

Det vedhæftede notat er blevet tilrettet, så der ikke længere er tvivl om, hvorvidt det er skolelederen eller skoleledelsen, der er tale om.

[Notat - kompetenceudvikling](#)
[Høringssvar samlet](#)

Beslutning:

Godkendt.



Skoleudvalget

Udskrift af beslutningsprotokollen

Mødet den 12.08.2014