

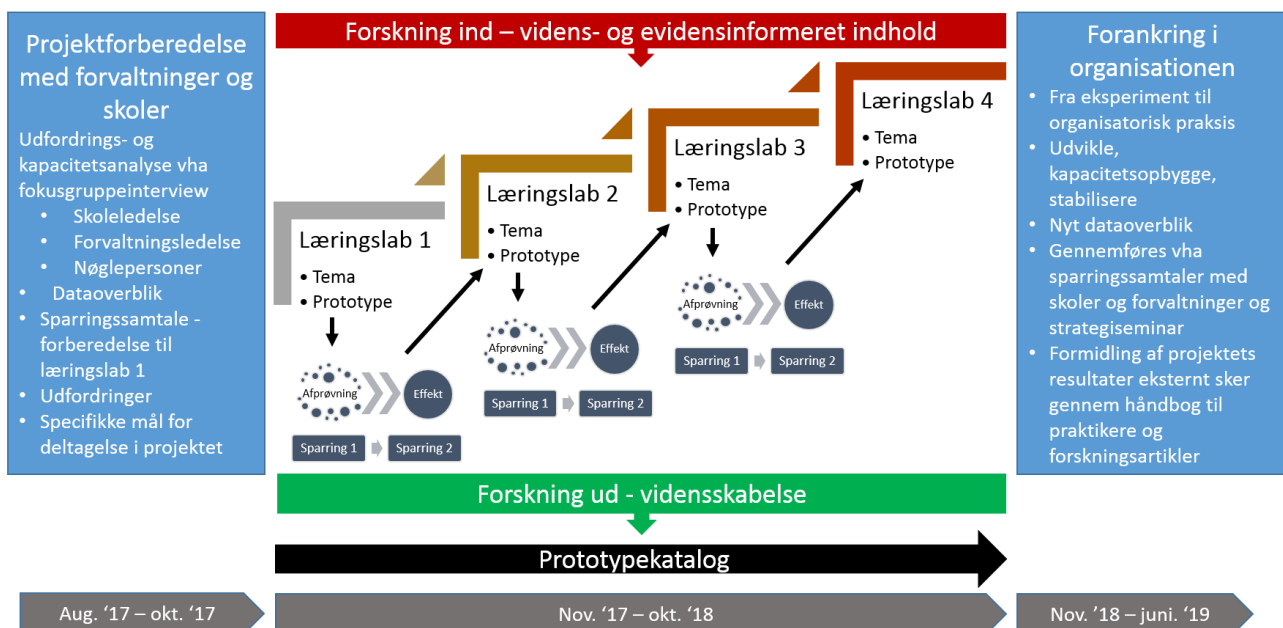
Bilag til ansøgning til A. P. Møller Fonden

Dataliteracy – ledelse af læring og trivsel

Dette bilag indeholder følgende

1. Grafisk oversigt over projektet
2. Design for forskningsbaseret udvikling, uddybende beskrivelse
3. Beskrivelse af samspillet mellem læringslaboratorier og eksperimenter
4. Deltageroversigt

1. Grafisk oversigt over projektet



2. Design for forskningsbaseret udvikling

Projektet udvikler deltageres *data literacy* og kompetencer til datadrevet ledelse via praksisnære eksperimenter og læringslaboratorier, der skal skabe varig læring for deltagerne og forankre nye praksisnære løsninger i skoler og forvaltninger.

Hvad er et læringslaboratorium og et eksperiment og hvordan understøtter de hinanden?

Læringslaboratorier er en træningsbane væk fra hverdagen, hvor deltagerne eksperimenterer, øver og udvikler *data literacy* og datadrevet ledelse. Omdrejningspunktet er læring, viden- og erfaringsdeling samt

fælles analyser med henblik på holdbare praksisforbedringer ude i skolerne og forvaltningerne. Der er med andre ord tale om et særligt tilrettelagt rum, hvor deltagerne eksperimenterer, øver og udvikler og som sådan er der tale om en ledelses- og organisationsudviklingsmetode.ⁱ

Et laboratorium er velegnet til at bringe forskere, konsulenter og praktikere sammen om at løse et presserende ledelsesmæssigt problemⁱⁱ. Laboratorier foregår væk fra dagligdagen og sætter en scene for en fælles problemafkllaring og løsning, der kræver flere parter bidrag. Ledere og forskere kan sammen zoome ind på bestemte vanskelige udfordringer ved brug af data og sammen kvalificere og afklare problemstillingen med bidrag fra både forskning og praksis. Ledere og forvaltning kan skabe grobund for hensigtsmæssig brug af data, fordi de via dialog får en gensidig forståelse for hinandens behov for data, og dermed kan de undgå uhensigtsmæssig dokumentation, der tager tid fra det reelle arbejde med læring og trivsel ude i skolerne.

I projektet gennemføres fire læringslaboratorier med hver sit tema.

Eksperimentet er en af projektets bærende arbejdsformer for den enkelte deltagers udvikling af data literacy og udvikling af 'redskaber' for ledelse på, med og af data literacy. Eksperimenter er 'forsøg', som ud fra praktikerformuleret arbejdsopgørelse har til formål at undersøge, understøtte eller modbevise en tese eller en teori. På læringslaboratoriet designer deltagerne med hjælp fra forskere og konsulenter prototyper, som de efterfølgende eksperimenterer med i praksis. Et eksempel på en prototype kan være en skabelon for fremgangsmåder for en handlingsorienteret analyse af trivsels- og læringsdata i indskolingen. At lave prototyper og eksperimenter med dem betyder at lave et forsøg med et koncept, før end det er færdigudvikletⁱⁱⁱ. Deltagerne får på den måde skabt en tæt kobling mellem deres design og implementering heraf i praksis. De får tidligt lavet en række prøvehandlinger og opnår derfor hurtigt en erfarings- og oplevelsesviden, der skaber læring til den videre tilpasning af konceptet.^{iv} For at skabe læring om, hvad der virker, skal deltagerne med andre ord handle. Et eksperiment refererer derfor også til handlinger, som skal igangsætte og undersøge noget nyt for at samle erfaringer, skabe læring – individuelt, organisatorisk samt kommunalt. Det kollektive arbejde med eksperimenterne på laboratorierne sikrer samtidig den samlede kommunes deltagere en forståelse af udfordringer og ressourcer på tværs af skolematrikler og forvaltning.

Efter afprøvning af prototyper i praksis bliver prototyperne testet på et nyt laboratorium, hvori deltagerne, konsulenter og forskerne analyserer og reflekterer over erfaringer og indsamlet viden og på den baggrund tilpasser og finjusterer prototyperne med henblik på forankring i organisationen.

For at refleksionen kan føre til ny læring, skal der tilføres ny viden inden refleksionen finder sted – ellers fortsætter deltagerne med at handle ud fra deres hidtidige forforståelse og praktiske antagelser om data literacy og datadrevet ledelse. Den nye viden tilføres på laboratorier via forskningsbaseret teori og viden samt via forskernes bidrag til analysen af deltagernes indsamlede viden om deres eksperimenter gennemførelse og effekter. Med den nye viden reflekterer deltagerne over deres erfaringer med eksperimentet med blik på at se eksperimentet i et nyt lys og lære af det. Med denne nye læring udtænker og formulerer deltagerne alternative handlinger for prototypen ud fra (re-)formulerede prototype arbejdsopgørelse – med hjælp fra forskerne^v.

For at skabe læring skal laboratorierne skabe transformative læreprocesser, der udvikler det menneskelige potentiale for refleksion, perception og affektion.^{vi} Læringslaboratorierne skal ændre på deltagerne forhåndsantagelser om brug af data og skabe nye menneskelige infrastrukturer i form af transformerede mindsets og relationer i forhold til datadrevet ledelse. Der skal skabes nye måder at tænke på, percipere, sans, føle og fornemme i relation til data literacy og datadrevet ledelse^{vii}. En anden måde at sige det på er, at data -for at blive brugt - skal skabe mening – oplevelsesmæssigt, sanseligt og følelsesmæssigt – ellers sker der ingen læring og ingen praksis. Læringslaboratorierne tager derfor udgangspunkt i deltagernes udfordringer, behov og kapaciteter samtidig med, at det er vigtigt, at deltagerne selv vælger de datadrevne

ledelseseksperimenter, som de med brug af teori, viden og metoder vil udvikle. Det skaber motivation, erfaringsbaseret læring og tæt kobling til praksis.

Hvad er forskningsbaseret udvikling?

Forskning er central som bidragsyder til deltagernes læring på læringslaboratorier. Projektets forskningsbaserede udvikling falder i fem dele: 1) forskningsbaseret teori og viden om *data literacy* og datadrevet ledelse skal kvalificere deltagernes læreprocesser og prototyper. Her bygger projektet bl.a. på to litteraturreviews lavet af UCC og Metropol om henholdsvis brug af data i skoleledelse og opbygning af evalueringskapacitet^{viii}. 2) deltagernes egen indsamlede data danner udgangspunkt for forskningsunderstøttet fælles data- og handlingsanalyse på læringslaboratorierne, 3) forskerne vil på læringslaboratorierne observere deltagernes erfaringsopsamlinger og videndeling ift. prototypeeksperimenterne, dvs. nøje følge deltagernes afprøvning, udbygning og konceptualisering af prototyperne med henblik på forskningsbaseret analytisk tilbagespil til den videre kvalificering af prototyperne og de endeligt udviklede tænketeknologier indenfor *data literacy* og datadrevet ledelse. Denne del af forskningen i processer og effekter vil også indgå som del af projektets evalueringsaktiviteter jf. projektbeskrivelsen. 4) I projektet gennemføres en pilotundersøgelse før og efter igangsættelse af eksperimenter på en skole og en forvaltning. Formålet er dels at afprøve interviewguides og analysemodeller og dels at muliggøre udtræk af eksemplariske datadrevne ledelsesproblemstillinger, -behov og – kapaciteter og erfaringer i relation til deltagernes arbejde over tid med eksperimenterne. Disse vil blive bragt tilbage i læringslaboratoriet til brug for den videre kvalificering af prototyper til tænketeknologier. 5) De mest bæredygtige prototyper vil blive finpudset og justeret til tænketeknologier for *data literacy* og datadrevet ledelse af forskerne og vil blive præsenteret på konferencer og publiceret i fagfællebedømte tidsskrifter med henblik på kvalitetssikring. Forskning bliver med andre ord tæt bundet til den kapacitetsudvikling indenfor *data literacy* og datadrevet ledelse, som den skal omsættes i ude i skolerne og forvaltningerne. Forskning vil på den måde bidrage til at udvikle prototyperne til nye tænketeknologier for *data literacy* og datadrevet ledelse i en dansk skolekontekst. Forskerne vil på den måde både være praktiserende og iagttagende.

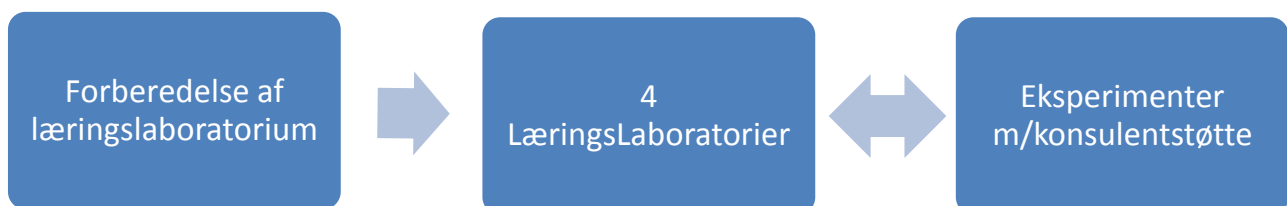
I et udviklingsperspektiv er der tale om en delvis forskningsbaseret udvikling, fordi praksis også faciliterer udvikling af ledelse gennem undersøgelser i egen praksis som efterfølgende bliver kvalificeret af forskere på læringslaboratorier og ved konsulentsparring ude i praksis.

3. Beskrivelse af samspillet mellem læringslaboratorier og eksperimenter

Deltagere og volumen:

32 skoler og 6 forvaltninger
148 skoleledere, forvaltningsfunktioner og ressourcepersoner.
12 læringslaboratorier og tilhørende eksperimenter

Samspillet mellem forberedelse, læringslaboratorier og eksperimenter m/konsulentstøtte



1. Forberedelse af læringslaboratorier

Succeskriterier for forberedelse

- Projektet får afdækket udfordringer, behov og kapacitet til *data literacy* og datadrevet ledelse i de deltagende skoler og forvaltninger.
- At forberede at deltagerne får valgt realistiske og gennemførbare eksperimenter.

Aktiviteter i fase 1

- Design af analysemodel for kapacitets- og udfordringsanalyse
- Design af interviewguides og sparringsamtaler.
- Træning og pilotundersøgelse i en skole og en forvaltning
- Interviewundersøgelse på 30 skoler og i 6 forvaltninger
- Dataanalyse og fælles analyseseminar ml. konsulenter og forskere
- Konsulentsparring om databrug som forberedelse til læringslaboratorium 1 samt opstilling af mål for egen organisations deltagelse i projektet
- Forberedelse af læringslaboratorier generelt og læringslaboratorium 1 specifikt: program og drejebog

Begrundelse for aktiviteter i fase 1

For at forberede projektforløbet foretages en kapacitets- og udfordringsanalyse i hver af de 30 deltagende skoler og tilhørende forvaltninger. Analysen skal bidrage til at deltagerne får valgt realistiske, fokuserede og gennemførbare eksperimenter, der passer til deres nærmeste udviklingszone og organisatoriske og styringsmæssige kontekst.

A: Forskerne udarbejder analysemodel på baggrund af faglig viden om *data literacy*, datadrevet ledelse og kapacitetsopbygning i skoler og laver interviewguides til brug for en narrativ interviewundersøgelse af forvaltninger, skoleledelse og ressourcepersonerne. Forskerne designer desuden rammen for et 'data-arkivskab' (et overblik over, hvilke data bruges, hvordan og hvornår og af hvem ude i skolerne og forvaltningerne). **B:** Forskere træner konsulenterne i at gennemføre narrative interview og foretage dataanalyse. **C:** Forskere gennemfører en pilotundersøgelse i en skole og en forvaltning med henblik på tilpasning af analysemodel og interviewguide. Pilotinterviewene bliver optaget og transkriberet. **D:** Konsulenter interviewer deltagerne om deres brændpunkter i fht *data literacy* og datadrevet ledelse, dvs. deres erfaringer, udfordringer og eksempler i forbindelse med databrug i et lærings- og trivselsperspektiv og den organisatoriske, styringsmæssige og politiske kontekst de opererer i. Deltagere leverer et 'data-arkivskab' som de forklarer i interviewet. Desuden indsamles data om deltagerens uddannelses- og erfaringsniveauer. Interviewene bliver optaget. **E:** Konsulenterne lytter de optagede interview igennem og udarbejder første udkast til analyse ud fra analysemodellen, som afrapporteres i en 2-sides rapport per skole og tilhørende forvaltning. Herefter analyserer forskerne rapporterne og på et fælles seminar kvalificerer forskere og konsulenter rapporterne sammen og danner et overblik over relevante eksperimenter per skole og tilhørende forvaltninger. **F:** Konsulenterne præsenterer deltagerne for udkast til eksperimenter i "spejlingssamtale" med henblik på at deltagerne vælger deres eksperiment og opstiller mål for egen organisations deltagelse i projektet. **G:** Forskere og konsulenter udarbejder retningslinjer mm. for læringslaboratorier og laver program og drejebog for første læringslaboratorium.

2. Gennemførelse af læringslaboratorier og eksperimenter

Deltagere og volumen

- 12 læringslaboratorier
- Antal eksperimenter vil afhænge af antal deltagere i den pågældende skole/forvaltnings eksperiment.

- 45 deltagere per læringslaboratorium
- To forskere og to konsulenter driver hvert læringslaboratorier
- En forsker er laboratorieleder

Succeskriterier

- Får forberedt og gennemført 12 læringslaboratorier væk fra hverdagen, hvor deltagerne får tid og rum til at eksperimentere, øve og udvikle *data literacy* i en tryk atmosfære.
- De 45 deltagere får formuleret skole og kommune fokuseret eksperimenter
- Deltagerne bliver undervist i teori, viden og metoder indenfor *data literacy*, datadrevet ledelse og kapacitetsopbygning på skoler.
- Deltagerne får reflekteret over, fokuseret og videreudviklet egne eksperimenter med udgangspunkt i teorierne, viden og metoderne
- Deltagerne får præsenteret og bliver fortrolige med, hvordan de skal afprøve, indsamle viden om erfaringerne og dokumentere effekter af deres eksperimenter. Deltagere kan formulere etiske retningslinjer i gennemførelsen af eksperimenter.
- Der bliver faciliteret fælles forskningsunderstøttet analyse af deltagerne eksperimenter med henblik på den videre kvalificering af prototyperne og de udviklede tænketeknologier indenfor *data literacy* og datadrevet ledelse.

Aktiviteter i fase 2

- 4x3 Læringslaboratorier á 2 dages varighed med 45 deltagere per læringslaboratorium
- Eksperimenter på skoler og forvaltning med konsulentsparring

Begrundelser for aktiviteter i fase 2

Målet med læringslaboratorierne og eksperimenterne er:

- At integrere og afprøve forskningsviden i praksis
- At eksperimentere med tænkning om konkrete forandringstiltag.

Hvert laboratorium gennemføres via:

- A. Projektledelse og stram styring via design
- B. Brugen af artefakter som læringstriggere
- C. Koreografi af deltagerroller og adfærd, herunder strategisk leg med enighed og friktion mellem deltagerne.
- D. Analyse og finpudsning af prototyper til tænketeknologier

A: Læringslaboratorierne vil blive designet og styret stramt med et klart formål, en klar tidsramme og konkrete mål for de to dages aktiviteter. Mobiltelefoner vil blive slukket og kontakter udenfor laboratoriet vil ikke være tilladt indenfor programmet. En stram styring skal sikre at deltagerne trygt kan koncentrere sig om at lære, dvs. destabilisere hverdagen midlertidigt, dvs. stille spørgsmålstejn ved hidtidige måder at forstå og agere i forhold data og udvikle nye alternativer. Der vil blive udarbejdet et program og en drejebog for hvert læringslaboratorium og tilhørende tema. Centralt vil også stå diskussion og formulering af etiske principper for deltagelse på læringslaboratorier og efterfølgende arbejde med eksperimenter. **B:** For at sikre både individuel og organisatorisk læring vil der undervejs blive brugt forskellige læringstriggere, der skal koble den forskningsunderstøttede fælles analyse med illustrativt datamateriale fra skolerne og forvaltningerne, bl.a. forskellige datadisplays fra deltagerne 'dataarkiver'. Målet er at udvikle prototyper for *data literacy* og datadrevet ledelse via teorier, viden og metoder – derfor skal deltagerne bearbejde deres eget datamateriale om lærings og trivsel via de præsenterede teorier, viden og metoder med henblik på at udvikle og kvalificere deres prototyper. Samtidig vil der også blive brugt organisatorisk datatrigger, der illustrerer den organisatoriske proces hvorigennem prototyperne mærkes, formes og designes af organisationens

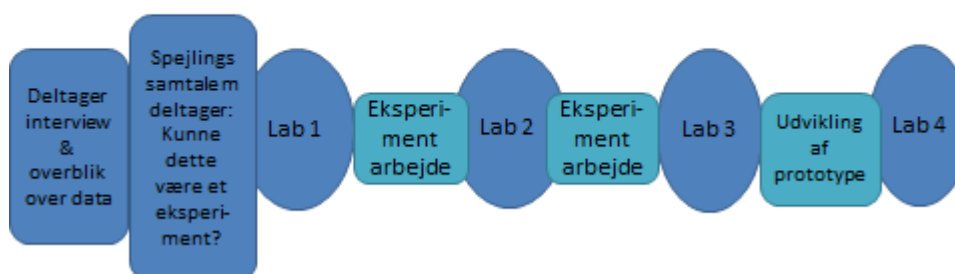
særforhold og derigennem gøres til organisationens egen prototype. Det kan være fotos og lydoptagelser af datadrevet dialoger på skolerne. **C:** Vi vil skabe et tillidsfuldt miljø som muliggør, at deltagerne taler og især lytter fra forskellige positioner – og dermed vil projektet udnytte de forskellige erfaringer som afdelingsledere, skoleledere, forvaltningsfolk og ressourcepersoner kommer med. Vi vil facilitere læringsrum mellem enighed og friktion, hvor vi kontinuerligt vil facilitere, at deltagerne bliver udfordret samtidig med, at de kan formulere alternative forståelser og handlinger indenfor *data literacy* og datadrevet ledelse. Vi vil præsentere forskningsbaserede analyser gennem teoretiske læsninger af deltageres indsamlede empiri om deres eksperimenter med henblik på at skabe produktiv friktion, dvs. en passende forstyrrelse af deltagerne (fx "Det ligner mine ord, men det er en anden stemme" når forskeren læser min empiri op). Forskere og konsulenter opgave bliver at konditionere anledninger til at høre, opfange og teste de problemstillinger og løsningsforslag, der dukker op. **D:** På læringslaboratorierne vil den fælles forskningsunderstøttet analyse tage udgangspunkt i, hvordan der arbejdes konkret med *data literacy* og datadrevet ledelse og hvilke intenderede og uintenderede effekter, der opstår på kapaciteten til at udøve *data literacy* og datadrevet ledelse og vurdering af den indflydelse deltagerens *data literacy* og datadrevet ledelse har på lærere og pædagogers praksis og elevernes læring og trivsel.

Samspillet mellem læringslaboratorier og eksperimenter

For at kunne gennemføre et eksperiment kræves: 1) et arbejdsspørgsmål som indrammer, hvad der skal arbejdes med, 2) et design for, hvordan der skal arbejdes, med hvem, hvor og hvor længe samt 3) et design for hvordan viden om eksperimentets gennemførelse og effekter indsamles fx via lydoptagelser af datadrevet dialoger, videooptagelser af datadrevet afdelingsmøder og observationsnoter foretaget af lederkollegaer – til brug for efterfølgende fælles forsker, konsulent og praktiker analyse på et nyt laboratorium.

A: Eksperimenterne igangsættes mellem lab 1, 2, 3 og 4 og konsulenter vil sparre med deltagerne om deres eksperimenter ude i skolerne og forvaltninger mellem laboratorierne. **D:** Arbejdet med eksperimentet bringes ind i efterfølgende laboratorium og analyseres ifht. det enkelte labs tema (Fx. "Hvordan skabes meningsfuld dialog med elever om data". "Analyse af elevkategorier: diversificering af 'eleven'". "Inddragelse af det professionelle læringsfællesskab". Inddragelse af forvaltning og det politiske miljø". "Inddragelse og ledelse på omverdenens omgang med data") i et samarbejde mellem deltagere og forskere og konsulenter. **E:** Indsigter fra labsne fører til justering og videre arbejde med eksperimentet. **F:** Erfaringerne fra eksperimenterne medfører udvikling af 'prototyper' for specifikke elementer af arbejdet med *data literacy* som udvikles i samarbejde mellem deltagere, forskere, konsulenter.

Arbejdet med eksperimenter



Figur 1: illustration af samsillet mellem forberedelse, læringslabs og eksperimenter

Samspillene mellem læringslaboratorier og eksperimenter skal sikre, at der sker læringsloop individuelt, organisatorisk samt kommunalt. Pointen er, at i projektet indgår forskellige deltagere på tværs af ledelses og forvaltningslag i læringsloop af flere læringscyklusser. Et læringsloop indebærer således flere runder, hvor målet er, at deltagerne lærer noget kvalitativt nyt fra cyklus til cyklus.

Sikring af fokusering og relevans af eksperimenterne i skoler og kommuner

Når deltagerne skal have kvalificeret deres eksperimenter, vil vi samle grupper af skoler og forvaltning fra den samme kommune med henblik på udvikling af et eksperiment, der stemmer overens med skolernes og forvaltningens udfordringer, behov og ønsker samt kapaciteter. Projektet går på den måde organisatorisk horisontalt mellem skolerne i kommunen og vertikalt mellem skole og forvaltning

Når deltagerne skal lære at bruge teori, viden og metoder indenfor *data literacy* og datadrevet ledelse, vil vi facilitere læringsrum ud fra max-mixprincippet. Mix af deltagerne med forskellige erfaringer på tværs af skoler og kommuner skaber erfaringsmæssigt grobund for konstruktiv ledelseslæring i relation til teori, viden og metoder.

Tematisk programskabelon for læringslaboratorier

Dag 1

- Præsentation af eksperimenterne, deres forløb og status ved deltagerne.
- Teoretisk baseret kanyleoplæg om og kritiske diskussioner af databrændpunkter og ledelsesteknologier for *data literacy* og datadrevet ledelse (eksempelvis oplæg om forskel på korrelationer og årsag-virkning som *data literacy* problemstilling, og eksempelvis oplæg om procedurer for datadrevne ledelsesdialoger med forskellige målgrupper).
- Hypoteseformulering og design af eksperimenter med udgangspunkt i ledernes egne brændpunkter.
- Etisk diskussion og etablering af etiske principper (og opfølgning herpå)
- Proces hvor deltagerne hjælpes med at spidsformulere eksperimentet, og hvad man gerne vil lære af det.

Dag 2

- Eksempel på læringsoplæg: At oparbejde analytisk kapacitet i forhold til ledelsesudfordringer og eksperimenter.
- Eksempel på læringsoplæg: Vores sprog er bagudrettet og halter. Introduktion til at skærpe sprogsensitiviteten, "tale fremad" og eksperimenter med begreber som anden ordens redskaber.
- Begrebseksperimenter: Fælles analyser af ledelsesudfordringerne og ledelsesteknologierne. Sat i gang af forskernes analyser lavet på forhånd og dernæst deltageres forberedte opmærksomhedsfelter, spørgsmål og refleksioner.
- Proces hvor eksperimenterne justeres og videre arbejdsplan for eksperimenterne fastlægges.

ⁱ Bjerg, H. og Staunæs, D. 2014, "Læringscentreret skoleledelse. Tænketeknologier til forskningsinformeret skoleledelse". Dafolo.

ⁱⁱ Staunæs 2014, Van de Ven, A.H., 2007, "Engaged Scholarship - A Guide for Organizational and Social Research" Oxford.

ⁱⁱⁱ Rod 2014 i "Forskellig Ledelse – Erfaringsbaserede refleksioner og filosofiske synsvinkler". Gørtz, K. og Mejlhede, M. 2014 (red.). DJØF Forlag

^{iv} Haagedorn-Rasmussen, P., Pries-Heje, J., Bødker, K., Elsborg, S. og Scheuer, J.D, 2016, "Robust organisationsforandring - design og implementering i orkanens øje. Samfundslitteratur. Otto Schamer i Rod 2014

^v Rod 2006

^{vi} Bjerg og Staunæs 2014

^{vii} Bjerg og Staunæs 2014

^{viii} Hornskov, S. Bjerg, H. og Maguire, L. 2016. Brug af data i skoleledelse. Lederliv.

<http://lederliv.dk/artikel/brug-af-data-i-skoleledelse>. Hansen, T. Olesen, K.G., Rasmussen, N.B. og

Trangbæk, L. 2014: Litteraturreview – opbygning af evalueringskapacitet i velfærdsorganisationer. Institut for Ledelse og Forvaltning. Metropol.

www.phmetropol.dk/Om+Metropol/Nyheder+og+Presse/Nyheder/2014/10/Saadan+bliver+evaluering+en+del+af+organisationens+DNA

4. Revideret deltageroversigt pr. 23. februar

Kommune	Forv.- chef	Konsu- lenter	Skole- ledere	Viceskole- , Pæd.-, Afd.- og SFO - ledere	Andre	I alt	Antal delta- gende skoler	Antal folke- skoler i kommun- nen	Antal skole- ledere i kommun- nen	Vice- skole- , Pæd.-, Afd.- og SFO- ledere
Frederiksberg	0	0	1	3	1	5	1	12	12	30
Glostrup	1	1	3	2	0	7	1	1	3	16
Herlev	1	2	5	22	0	30	5	5	5	22
Rødovre	1	5	5	15	0	26	5	7	7	22
Silkeborg	3	5	26	59	0	93	26	26	26	59
Tårnby	1	3	9	20	0	33	9	9	9	20
Vallensbæk	1	2	3	11	0	17	3	3	3	11
I alt	8	18	52	132	1	211	50	63	65	180

Yderligere supplerende beskrivelse pr. 23/2-17

Svar på spørgsmål fra A. P. Møller Fonden på baggrund af mødet den 18. januar.

Vi er i blevet bedt om at uddybe en række forhold i forlængelse af vores møde den 18. januar.

Nedenfor er derfor følgende:

5. Eksempler på hvilke data, der inddrages i projektet
6. En kort beskrivelse af forholdet mellem skoleledere og vejledere
7. En beskrivelse af forskernes rolle i projektet og
8. De deltagende kommuner implementeringsstrategi - en fra hver kommune.

Siden mødet den 18. januar er antallet af deltagere blevet større både, fordi kommunerne har ønsket det og fordi A. P, Møller Fonden ønskede, at alle skoler i en kommune så vidt muligt var med. Vi er nu 211 deltagere mod tidligere 148.

Vi har udarbejdet et nyt budget for projektet. Her har både kommuner og DPU, UCC og Metropol øget medfinansieringen. Kommunerne dækker halvdelen af til opholdsudgifterne på Internat. Vi mener, at det er afgørende for udbyttet, at læringslaboratorierne bliver et midlertidigt aflukke, hvor man trækker sig fra hverdagen - og hverdagens handle- og beslutningstrang og -tvang.

Vi har aftalt med Professionshøjskolen, at de går med i projektet. Det mindsker transportudgifterne.

Budgettet er også opbygget sådan, at det tydeligt fremgår, hvad der er kompetenceudvikling og hvad der er forskning.

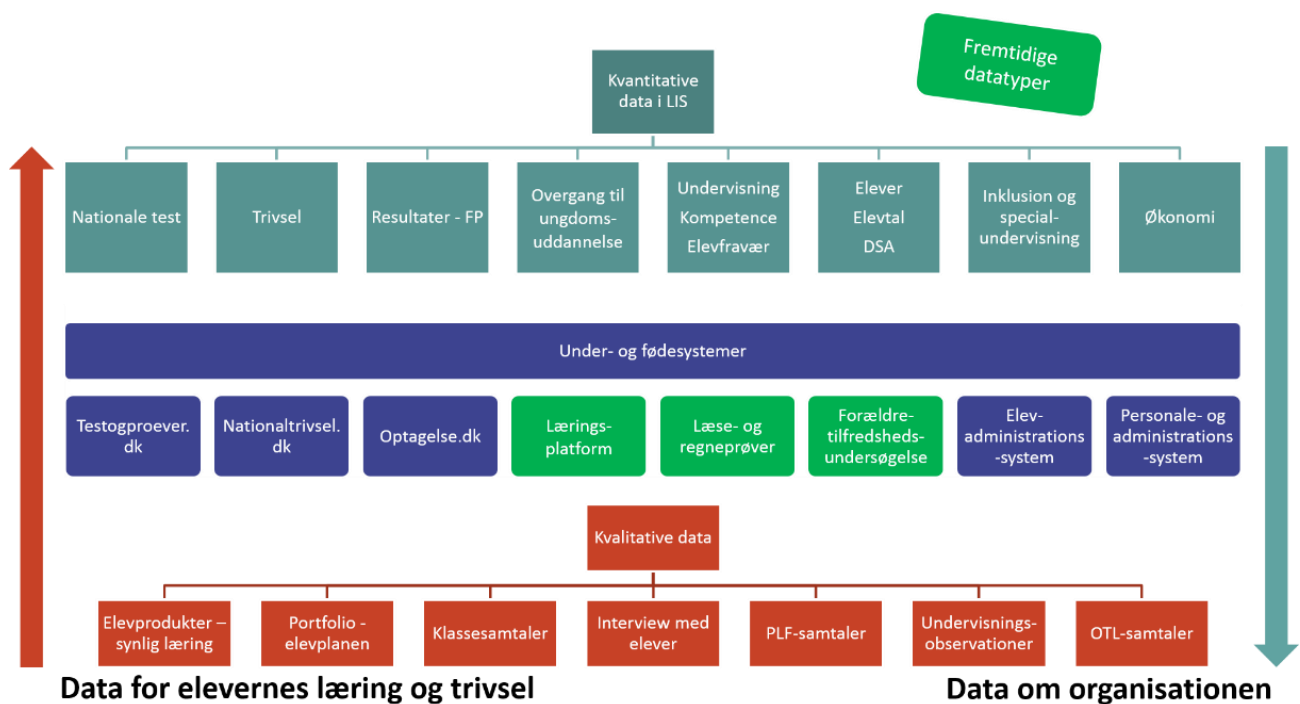
Vi ansøger om 6.625.608 kr.

Kommunernes egenfinansiering er 9.259.425 kr.

DPU, UCC og Metropols egenfinansiering er 1.088.300 kr.

5. Eksempel på hvilke data, der inddrages i projektet.

Der er de sidste år opbygget mange databaser med kvantitative data om eleverne i folkeskolen og folkeskolerne som institutioner. Der findes ligeledes kvalitative data fra undervisningen, men de er sjældent samlet systematisk i databaser på skolen og i kommunen. De væsentligste datakilder og systemer er illustreret herunder i figuren.



Vi ønsker at holde det åbent, hvilke former for data deltagerne i projektet vil bruge, men vi forventer et stort fokus på kvalitative data. Vi forventer at bruge data fra ministeriets ledelsesinformation (LIS), og data fra kommunernes lokale "systemer" eller rutiner i forhold til f.eks. at drøfte konkrete elevprodukter, elevs udsagn om deres udviklingsprocesser og læring og indsamlede "tegn" på udvikling af den enkelte elevs færdigheder og forståelse og det samlede klassemiljøes udvikling hen imod at blive et godt læringsfællesskab.

Vi forestiller os, at læringslaboratorierne tager udgangspunkt i de data, som fremkommer i skolernes kapacitetsanalyse, og at der derefter kommer en udviklingsproces, hvor skolelederne og forvaltningen gennem analyse af data bliver dygtigere til at forstå og bruge data i den faglige ledelse og samtidig finder måder – prototyper - til at skabe bedre data og bedre måder at bruge dem.

Vi forestiller os, at skoler og forvaltning i hver kommune igennem forløbet får opbygget databaser og/eller systematikker efter deres behov, og at de får skabt fælles sprog og praksis.

Herunder kommer en række eksempler på, hvilke data man kan inddrage, og hvordan vi forestiller os, at deltagerne kan bygge videre på eksisterende data.

Om uddannelsesparathed

Et konkret eksempel, hvordan data kan benyttes undervejs i projektet kan være data om uddannelsesparathed. Alle kommuner har pt. data for to årgange. Man kan se, hvor mange, der ikke var uddannelsesparate i 8. klasse og man kender tallet for de samme elever ved slutningen af 9. klasse. Det er kvantitative data. Samtidig har skolerne sandsynligvis ikke kvalitative data om de forløb de enkelte ikke uddannelsesparate elever har været igennem og data om, hvad det var, der gjorde, at elever ikke allerede blev uddannelsesparate.

I læringslaboratoriet kan man arbejde med de data, man har til rådighed, og man kan overveje, hvilke relevante data, der mangler for at kunne identificere forklaringer og sammenhænge. De data, som ikke allerede findes, skal man forsøge af skabe selv. Man kan derigennem revurdere skolens aktiviteter for de elever, der ikke er uddannelsesparate. Hvilke gav resultat? Man kan ligeledes bruge data til at overveje, hvad man skal gøre tidligere i 6. og 7. klasse for, at eleverne bliver uddannelsesparate. Man kan i læringslaboratoriet over de 1 ½ år, det forløber, følge de indsatser man fastlægger.

Om motivation og lyst til læring

Et andet eksempel – som i øvrigt allerede nu optager deltagerne – er ønsket om at undersøge, hvordan vi kan skaffe data, der kan bruges til at fremme elevernes motivation og lyst til læring. Det kan ske ved at undersøge, hvilke former for data, der kan afdække motivation og læringslyst, og hvordan disse kan indsamles.

Den nationale trivselsundersøgelse giver os data, der f.eks. kan vise, at eleverne keder sig, at de ikke finder undervisningen spændende mv. Vi ønsker med projektet at finde metoder til at gå dybere og mere kvalitativt ned i disse tal og blive klogere på, hvornår eleverne oplever undervisningen motiverende og giver dem lyst til at lære mere. Vi skal spadestikket dybere, end de data trivselsundersøgelsen giver os – så vi får viden om, hvad der skal til, for at vi kan ændre undervisningen på den ene side og på elevernes oplevelse af undervisningen på den anden side. Det afgørende bliver at finde veje til at få elevernes perspektiver klarlagt – og sat i spil i forhold til undervisningen.

Om medinddragelse

Fra trivselsundersøgelsen kan vi ligeledes finde svar på, om eleverne føler sig inddraget, men vi kan ikke af undersøgelsen sige noget om, hvorvidt eleverne oplever det som problematisk, hvordan de opfatter begrebet ”medinddragelse” eller hvordan eleverne i givet fald kan forestille sig at blive medinddraget.

For at få kvalificeret data fra trivselsundersøgelsen, må vi triangulere ved at finde supplerende kvalitative data, som kan give os så tilpas detaljerede svar, at vi kan lave en relevant handleplan for at videreudvikle eksempelvis medinddragelser.

Om bevægelse i undervisningen

Tilsvarende gælder i forhold til fx bevægelse i undervisningen. Flere af de deltagende kommuner oplever, at eleverne ikke selv mener, de bevæger sig – selvom lærere og pædagoger mener, de laver bevægelse. Laboratorierne skal gøre os klogere på, hvad der skal være til stede, for at eleverne oplever, de bevæger sig – og hvornår deres oplevelse matcher/ikke matcher læreres og pædagogers oplevelser. Vi forestiller os, at det kan være med til at fremme elevernes motivation for bevægelse og bevidsthed omkring bevægelse, at vi sammen bliver tydeligere på, hvordan, hvornår og hvorfor bevægelse fungerer godt og motiverende i undervisningen.

Om læringsplatformen

Som led i indførelsen af læringsplatformen er elevernes egevaluering kommet mere i spil end nogensinde før. Vi ved imidlertid meget lidt om, hvilke refleksioner eleverne gør sig, når de laver egen-evaluering. Laboratoriemodellen skal også her bidrage med at finde metoder, der kan give os data om kvaliteten af elevernes egevaluering – det kan både være data for elevernes oplevelser af at skulle evaluere sig selv, og data der siger noget om kvaliteten af egevalueringen. Med afsæt i den afklaring er det muligt at lave strategier for, hvordan denne data kan bruges til fremme af kvaliteten af selvevalueringer.

Faglig ledelse – det fælles omdrejningspunkt

Faglig ledelse vil være det fælles omdrejningspunkt for arbejdet med de enkelte temaer, som f.eks. dem, der er nævnt ovenfor. Med faglig ledelse forstår vi, hvordan skoleledelserne indgår og leder dialog med vejledere og lærere og pædagoger, om elevernes læring og trivsel på baggrund af kvalitative og kvantitative data fra de enkelte læringsrum, fra fagene og fra de databaser, der er opbygget på skolen, i kommunen og på nationalt plan.

6. Skoleledelse og vejledere

Projektet sigter på skoleledernes kompetenceudvikling indenfor Dataliteracy.

Med fokus på kapacitetsopbygning og tæt forbindelse til skoleledelsernes egen praksis vil projektet arbejde med dataliteracy på tre niveauer:

- Det faglige niveau: Udvikling af skoleledernes egen kapacitet til at analysere kvantitative og kvalitative data om elevernes læring i trivsel
- Det organisatoriske niveau: Udvikling af skoleledernes kapacitet til at lede, organisere og udvikle medarbejdernes brug af data
- Det strategiske niveau: Udvikling af skoleledernes kapacitet til at forholde sig strategisk og proaktivt til sammenhængen mellem skolens brug af data og skolens målsætninger i relation til elevernes læring og trivsel

Der er altså fokus på at udvikle skolelederne dataliteracy forstået som deres kapacitet til at lede, organisere og udvikle brugen af data på skolen. Dette begrundes, at projektet primært inddrager skoleledere som deltagere på læringslaboratorierne, mens f.eks. vejledere og lærere inddrages i de eksperimenter og afprøvning af prototyper, som skolelederne gennemfører med konsulentunderstøttelse i mellem læringslaboratorierne.

I designet af læringslaboratorierne sætter vi fokus på, at ledelserne formulerer problemstillinger og eksperimenter, som arbejder med alle tre niveauer.

7. Forskernes rolle i projektet

Forskernes rolle i projekter er

- At udvikle de metoder, som anvendes i læringslaboratorierne. Herunder at designe forundersøgelsen som en metode til at afdække dataliteracy på et organisatorisk niveau:
- At planlægge, gennemføre og løbende tilpasse læringslaboratorierne i tæt samspil med deltagernes eksperimenter i praksis
- At understøtte anvendelse og omsættelse af forskningsviden i projektet
- At kvalificere deltagernes eksperimenter med eksemplariske analyser af udvalgt datamateriale
- At sikre metodeudvikling og formidling som et output i projektet. Herunder at udviklede prototyper beskrives, konceptualiseres og formidles
- At publicere en forskningsartikel med fokus på videreudvikling af begreber om dataliteracy og læringslaboratorier

Hvis I har brug referencer på, hvad projektets forskergruppe har gennemført af projekter, der har forbindelse med Dataliteracy, kan vi fremsende det.

8. Kommunernes implementeringsstrategier

Nedenfor har hver af de deltagende kommuner beskrevet deres implementeringsstrategi.

Strategierne bygger ovenpå projektets fælles implementeringsproces efter læringslaboratorierne, hvor der afholdes strategiseminarer for alle deltagende skoler og forvaltninger.

Det er vigtigt at slå fast, at projektets forløb og resultater vil påvirke implementeringen i den enkelte kommune og folkeskole. Projektets resultater bliver afprøvede prototyper, som fastlægger, hvordan man kan og vil arbejde med data. Projektets lokale identitet er afgørende forankring.

Det er gennemgående i beskrivelserne af implementeringen, at der er fastlagt en mødestruktur, der sikrer et frem- og tilbageløb af data i organisation fra læringsrum til vejledere og skoleledelse og videre til forvaltning og politisk niveau og tilbage igen.

Det er vigtigt, at forvaltningerne er direkte med i opfølgningen efter læringsforløbene.

Endelig er det vigtigt, at skolernes forskellige vejledere sammen med skoleledelserne bliver drivkræfter i de eksperimenter, som forløber mellem og efter læringslaboratorierne, og at vejlederne deltager i evalueringen og kvalificeringen af prototyperne bl.a. gennem sparringsamtalerne.

Indhold

1. Frederiksberg Kommune, Skolen på Grundvigsvej	side 15
2. Glostrup Kommune	side 17
3. Herlev Kommune	side 21
4. Rødovre Kommune	side 23
5. Silkeborg Kommune	side 25
6. Tårnby Kommune	side 28
7. Vallensbæk Kommune	side 30



1. Frederiksberg Kommune, Skolen på Grundtvigsvej

Frederiksberg Kommune

23. februar 2017

Implementeringsstrategi for 'Dataliteracy – ledelse af læring og trivsel' - Skolen på Grundtvigsvej, Frederiksberg Kommune

Skolen på Grundtvigsvej repræsenterer Frederiksberg Kommune i projektet "Dataliteracy – ledelse af læring og trivsel". Formålet med deltagelsen er tosidet:

1. at Skolen på Grundtvigsvej gennem deltagelse opbygger intern kapacitet til at videreudvikle en datainformeret og undersøgende evalueringskultur på skolen som helhed
2. at Skolen på Grundtvigsvej bidrager til kapacitetsopbygning indenfor Dataliteracy i skoleledelse på kommunalt niveau.

Ang. 1: Opbygning af intern kapacitet til en datainformeret, undersøgende og udviklingsorienteret evalueringskultur.

Skolen på Grundtvigsvej er en relativt nystartet folkeskole, der arbejder med aldersintegration og fleksibel holddannelse, samt en høj grad af tværfaglig og projektorienteret undervisning. Med henblik på at kunne følge og understøtte alle elevers læring, udvikling og dannelse har skolen allerede en veludviklet systematik til brug af standardiserede kommunale og nationale kommunale test. Testresultaterne bearbejdes og omsættes i et samlet billede af den enkelte elevs progression og trivsel. Dette systematiske blik på den enkelte elevs progression er et væsentligt værktøj i forhold til at følge og understøtte den enkelte elevs læring, trivsel og udvikling i skiftende og differentierede holdsammensætninger på tværs af årgange.

Aktuelt står skolen – og her i særlig grad ledelsesteamet overfor en række muligheder og udfordringer i videreudviklingen af en datainformeret og udviklingsorienteret evalueringskultur på hele skolen.

For det første er der behov for at den systematiske brug af standardiserede test suppleres med andre datatyper, samt andre vurderingsparametre for elevernes læring og trivsel. Deltagelse i 'Dataliteracy- ledelse af læring og trivsel' er derfor afgørende for at ledelsesteamet i samarbejdet med relevante medarbejdere, og særligt skolens ressourcepersoner – får mulighed for at eksperimentere og udvikle brugen af supplerende former for datakilder og vurderingsparametre med henblik på at kunne arbejde datainformeret med elevernes læring og trivsel – f.eks. i forhold til problemstillinger, som ikke alene kan udfoldes gennem kvantitative data – eller i relation til læring og udvikling i relation til bredere kompetencer og dannelsesprocesser, som der lægges stor vægt på i skolens pædagogiske grundlag og den daglige praksis.

For det andet er der fortsat behov for at udvikle hele organisationens kapacitet til at arbejde systematisk, undersøgende og udviklingsorienteret med forskellige former for data. Den systematiske tilgang til arbejdet med data er pt. i høj grad båret af skolens ledelse og ressourcepersoner. Ledelsesteamets deltagelse i 'Dataliteracy- ledelse af læring og trivsel' vil derfor også handle om, hvordan ledelsen både kan arbejde strategisk med udviklingen af en evalueringskultur – men også hvordan kapacitetsopbygningen blandt medarbejderne helt konkret kan organiseres og gennemføres som et fælles og meningsgivende udviklingsprojekt.

Implementeringsstrategien for projektet internt på Skolen På Grundtvigsvej er således underbygget af, at udviklingen af dataliteracy og evalueringskultur allerede er et strategisk og prioriteret udviklingspunkt for ledelsesteamet og for skolen som helhed.

Konkret vil ledelsesteamet arbejde med problemstillinger og 'prototyping' indenfor brug af både kvantitative og kvalitative former for data, samt organisering af professionelle læringsfællesskaber omkring en undersøgende og udviklingsorienteret brug af data. Det, der udvikles under læringslaboratorierne, vil således både under og efter projektet blive brugt og omsat i skolen, herunder integreret i skolens samlede evalueringsplan.

Undervejs i projektet vil skoleledelsen arbejde tæt sammen med ressourcepersoner fra skolens ressourcecenter om både at udvikle og implementere relevante prototyper og organisatoriske læreprocesser. Ressourcepersonerne vil både blive inddraget i at udpege behovet for supplerende datakilder indenfor forskellige problemstillinger, samt i udviklingen og afprøvningen af prototyper i samspil med skolens øvrige pædagogiske personale.

Ad. 2:Skolen på Grundtvigsvej bidrager til kapacitetsopbygning indenfor Dataliteracy i skoleledelse på kommunalt niveau

Skoleforvaltningen i Frederiksberg Kommune har samlet set valgt at satse på fælles kommunal deltagelse i en aktuel ansøgning om en fortsættelse af A.P. Møller projektet Læring der Ses.

Samtidig ønsker Frederiksberg Kommune at give plads til at de enkelte skoler har rammer og ressourcer til også at kunne udpege og gennemføre egne udviklingsprojekter. Det er på denne baggrund af Frederiksberg Kommune har valgt at bakke op om deltagelse i projektet 'Dataliteracy' gennem Skolen på Grundtvigsvej. Det skyldes blandt andet, at forvaltningen deler skolens syn på behovet for at udvikle og udvide skolens databrug og evalueringskultur med inddragelse af kvalitative former for data og bredere kompetenceorienterede vurderingskriterier.

Implementeringsstrategien på et kommunalt niveau er således

- At ledelsesteamet på Skolen på Grundtvigsvej under projektets forløb afholder et halvårligt møde med skoleforvaltningen med henblik på gensidig inspiration og sparring i udviklingen af en samlet strategi og praksis for en undersøgende og systematisk data- og evalueringskultur.
- At ledelsesteamet lægger op til videndeling og diskussion af databrug og evalueringskultur på temamøder i de to eksisterende ledernetværk for henholdsvis skoleledere og pædagogiske ledere i Frederiksberg Kommune
- At der afholdes et fælles skoleledermøde, hvor udvalgte skoler fremlægger deres strategier og praksisser for databrug og evaluering. Dette kan danne afsæt for en eventuelt videreudvikling af strategier, værktøjer og praksisser på kommunalt niveau.

2. Glostrup Kommune

Implementeringsstrategi og spredning til alle kommunens skoler

I Glostrup Kommune er både forvaltningen og den øverste skoleledelse (Glostrup har én skole med fire afdelinger) optagede af i højere grad at anvende data i vores ledelsespraksis, så beslutninger er informeret – ikke styret – af data. Denne opmærksomhed er skærpet ifm. kommunens og hele Glostrup Skoles deltagelse i projekt "Tæt på læringseffekten", som gennemføres i 2015-2017 i samarbejde med Vallensbæk og Brøndby. I dette projekt ligger fokus på at synliggøre læringseffekten og anvende data i denne sammenhæng – på alle niveauer i skolen, ikke kun ledelsesniveau. Dataledelse har dog haft et særligt fokus i ledelsesregi i projektet, idet fokus på data langt hen ad vejen har været styrende på de undervisningsdage, som ledelserne har deltaget i, fx ved arbejdet med program/indsatsteori og via de gennemførte evalueringer undervejs i projektet.

Desuden har vi i projektregi oprettet en tværkommunal datagrube, hvor forvaltningerne har drøftet strategier og opmærksomheder, der kan støtte en proaktiv og struktureret indsats med at inddrage data i skolernes og forvaltningers arbejde med at styrke elevernes læring. I forlængelse heraf har forvaltningen inddraget analyse og anvendelse af data i de lokale drøftelser med skoleledelserne.

Forvaltningen er pt. optaget af, at Glostrup Skole i højere grad anvender data som skole og ikke som enkelt afdeling, hvorfor der arbejdes på et fokusskifte i drøftelser med lederne, så der i højere grad tages afsæt i, hvordan data informerer de indsatser, som vi sætter i gang på tværs af Glostrup Skole.

Det har været drøftet i kommunen, hvorvidt alle skoleafdelinger skulle deltage. Vi er dog landet på, at det skulle været valgfrit for skoleafdelingerne at deltage, da vi har vægtet det lokale ejerskab højt. Flere af afdelingerne på Glostrup Skole finder projektet yderst interessant, men har pt. ikke tilstrækkeligt overskud, hvorfor de har valgt deltagelse fra for nu. De er dog fortsat en del af implementeringen. Nedenfor skitseres den forventede implementeringsproces, både ift. deltagerne i projektet, samt i udbredelsen til de øvrige skoleafdelinger. Processen er tænkt som en agil proces, der former sig i takt med den læring, deltagerne skaber i forløbet.

Antal deltagere i projektet – samt det samlede antal skole m.m. i kommunen:

Funktion	Deltagere i projektet	Samlet antal i kommunen
Forvaltningschef	1	1
Forvaltningskonsulent	1	4
Øverste skoleledelse (ét distrikt)	3	4
Afdelingsledere - skoledelen	2	10
Ledere - fritidsdelen	0	6
Vejledere	0	30
Antal skoler	1 afdeling af Glostrup Skole	1 skole – Glostrup Skole med fire afdelinger

Niveau	Implementeringsstrategi på den deltagende skoleafdeling	Spredning til kommunens øvrige skoler/de andre afdelinger på Glostrup Skole
Forvaltningsniveau	<p>I højere grad interessere sig for data som et startsted for undersøgelse, frem for fokus på data i sig selv.</p> <p>Primært fokus på at følge indsatser på tværs af Glostrup Skole frem for at interessere sig for den enkelte skoleafdelings anvendelse af data</p> <p>Fortsat fokus internt i forvaltningen på at anvende data i arbejdet med udviklingen af Glostrup Skole (herunder inddragelse af data i alle indsatser) => fast punkt på skolemøder internt i centret og i møder med direktionen.</p>	<p>Skift i fokus i samtalen ml. lokale ledelser og forvaltning, så fokus i højere grad handler om ledelse af indsatser på hele skolen frem for den enkelte afdeling</p> <p>Anvende data opadtil ift. at give politikerne et stærkere billede af arbejde med skolens virkelighed - og tryghed ift. løsningen af opgaven.</p> <p>Konstant interessere sig for data i de sammenhænge, forvaltningsmedarbejdere/chef indgår i sammen med lederne på Glostrup Skole.</p>

<p>Øverste skoleledelse</p>	<p>Understøtte den lokale ledelse på skoleafdelingen i forsøg og samspil med vejledere - fastholde fokus</p> <p>Fastholde et langsigtet strategisk perspektiv i samarbejde med skoleafdelingen ift. implementering på egen afdeling og hele Glostrup Skole</p>	<p>Skabe en forståelse i den samlede ledergruppen for at arbejde med den del af værktøjskassen, der vedrører data</p> <p>Kvalificere beslutninger i hele ledergruppen - løfte data ind i hele ledergruppen (i relevante lederfora)</p> <p>Holde alle lederne fast ift. at anvende data ift. de indsatser, vi i forvejen er i gang med.</p> <p>Skift i fokus i samtalen ml. lokale ledelser og øverste ledelse, så fokus i højere grad handler om ledelse af indsatser på hele skolen frem for den enkelte afdeling</p> <p>Anvende data opadtil ift. at give politikerne et stærkere billede af arbejde med skolens virkelighed - og tryk ift. løsningen af opgaven</p>
<p>Afdelingsledere</p>	<p>Forstærke dialogen med forældrene ved at tage afsæt i data, også de data, der ikke er positive</p> <p>Styrke dialogen med vejledere og medarbejdere om data</p> <p>Synliggøre resultater for medarbejdere og forældre</p>	<p>Tages løbende op i alle lederfora - afhænger af forsøgstyper</p> <p>Konstant kobling til indsatser på hele skolen, herunder at få de faglige vejledere i spil.</p> <p>Løbende drøftelse af, hvordan vi kan måle på de elementer, der ikke umiddelbart er målbare.</p>

<p>Vejledere/ressourcepersoner</p>	<p>Anvende en FAIR PROCES tilgang i inddragelsen af vejlederne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sætte konteksten/ forventninger til vejlederne • involver medarbejderne ift. at tænke i løsninger/medejerskab • træffe beslutninger om løsninger (på læringslabs) • afprøve i praksis og finjustere - inddrage øvrige medarbejdere <p>Inddragelse af de faglige vejledere mellem læringslaboratorierne afhængig af, hvilke prototypeforsøg der afprøves</p> <p>Ledelsen skal spille op af fire-fem udvalgte vejledere på skoleafdelingen (fx på sparringssamtaler mellem læringslab), som bliver kompenseret for opgaven</p> <p>Erfaringer med, hvordan vejlederne i højere grad kan bruge data i vejledning af kolleger</p> <p>Skabe en ny kultur med at anvende data i vores professionelle læringsfællesskaber</p>	<p>Koble til indsats omkring faglige vejledere på hele Glostrup Skole - anvende data om elevernes læring og trivsel i vejledning af kolleger</p> <p>Faglig vejlederuddannelse for alle vejledere hele næste skoleår med fokus på fælles afsæt ift. at arbejde med data (it-baserede data)</p> <p>Kobling til udviklingsarbejder om pædagogisk læringscenter og professionelle læringsfællesskaber</p>
------------------------------------	--	---

3. Herlev Kommune

Strategi for implementering af folkeskolereformen i Herlev Kommune.

I Herlev Kommune har folkeskolereformen givet anledning til at revidere den måde forvaltning og skoler tidligere har samarbejdet på. Således har der sideløbende med en række kompetenceudviklingsinitiativer rettet mod pædagoger og lærere foregået en sideløbende kompetenceudvikling af vejledere – læsevejledere, læringsvejledere mm.- skoleledelser og forvaltningschef og konsulenter med fokus på reformens fokus på faglighed og faglig ledelse.

Sideløbende hermed er politisk vedtaget et nyt ledelsesgrundlag for skolerne i Herlev Kommune og, vi er på nuværende tidspunkt i færd med at få godkendt en ny udviklingsplan for skolerne i Herlev Kommune "Glade børn og kloge elever".

Både ledelsesgrundlag og kommende udviklingsplan sætter skarpere fokus på, hvorledes ledelsen bør handle for at opnå bedre resultater for børns læring og, hvorledes effekterne af disse indsatser indsamles, systematiseres, analyseres og gøres til genstand for både relevant ledelsesinformation og ikke mindst udvikling af arbejdet med undervisning og læring.

Som følge heraf har skoleledere og forvaltning etableret en udviklings- og implementeringsorganisation, der skal sikre, at den samlede organisation – politikere, forvaltning og skoleledere får stillet relevante data til rådighed fra praksisfeltet og ikke mindst, at disse data og den nye viden vi får stillet til rådighed medvirker via ledelsen og skolens nøglemedarbejdere til at kvalificere skolernes pædagogiske arbejde yderligere.

På denne baggrund er følgende mødestruktur besluttet:

Skoleledermøder:

Et strategisk forum, hvor skolelederne mødes i et strategisk udviklingsforum med et fremtidsrettet og helhedsorienteret sigte. Målet er at sikre liv og næring til det fælles skolevæsen, hvorfor udvikling af politikker, strategier og fælles fokusområder er centrale temaer på disse møder.

Der afholdes møde på mandage, ca. hver 3. uge i tidsrummet kl. 12-16

Fora for udvikling og økonomi:

Skoledere og forvaltning har nedsat en fast projektgruppe bestående af skoleledere og viceskoleledere, hvor der er fokus på pædagogisk udvikling og økonomi. Der afholdes møde på mandage i tidsrummet kl. 12-16, ca. 6 møder årligt.

Læringsmøder for faglige ledere:

Der etableres to mødefora for faglige ledere, et for faglige ledere med fokus på børn i alderen 5-12 år -

Læringsmøde basisskolen og et med fokusopgaver omkring børn på 12-16 år -

Læringsmøde Overbygning.

Målet med møderne er at give lederne mulighed for at udveksle erfaringer, sparre med hinanden, ny udvikle samme, samt sætte ledelse på dagsorden.

Der afholdes møde på mandage i tidsrummet kl. 12-14 og kl. 14-16. Disse fora mødes ca. 2 gange pr. kvartal.

Det er muligt for disse to fora at nedsætte projektgrupper, hvortil der også kan inviteres medarbejdere.

Det er det enkeltes mødeforas opgave at udarbejde formål og mål for en evt. nedsat projektgruppe.

Sparring, vidensdeling, nytænkning og udvikling er således kodeordene for dette arbejde, der er særligt fokus på at finde de rigtige veje, ud fra antagelsen om, at der er noget der virker bedre end andet.

Ledelseslaboratorier:

Målet er, at alle ledelser i Center for skole mødes 4 gange årligt til at undersøge særlige opmærksomhedspunkter til bedre fremtidige løsninger for det samlede fælles skolevæsen.

Læringsamtaler ml. Center og den enkelte skole:

Mål: At understøtte skolernes implementering af de vedtagne beslutninger og arbejdet med at nå de opstillede mål. Det er også i dette fora, der følges op på driften dvs. hvorledes det går med at få omsat beslutningerne i praksis. Der afholdes møder i dette forum ca. 4 gange årligt.

Følgegruppe:

Der er etableret en følgegruppe til denne samlede indsats bestående af repræsentanter fra de faglige organisationer, skoleledere og forvaltning. Følgegruppen følger arbejdet i den fælles kommunale organisation og har adgang og kan tage sager op, som denne ønsker drøftet

4. Rødovre Kommune



Dataliteracy – Implementeringsstrategi i Rødovre Kommune

På skoleområdet i Rødovre Kommune arbejder vi ud fra en overbevisning om, at data i sig selv ikke giver meget mening, men at både kvalitative og kvantitative data kan være gode redskaber til at skabe udvikling på vores skoler. Vores deltagelse i projektet har derfor til formål at skabe en konstruktiv datakultur, som et fælles grundlag hvor ud fra vi kan analysere og reflektere over egen praksis, herunder udvikle og eksperimentere med supplerende former for datakilder, særligt kvalitative, som kan kvalificere de eksisterende data.

I Rødovre Kommune har vi seks almene folkeskoler (og én specialskole), hvoraf fem har valgt at deltage i Dataliteracy projektet. Udover videndeling i forbindelse med allerede eksisterende skoleledelsesmøder, vil der ikke være behov for yderligere spredning til ikke deltagende skoler, da de allerede oplever at være godt i gang med at arbejde datainformeret med elevernes læring og trivsel.

Forvaltningsniveau

Projektet skal grundlæggende øge forvaltningens kapacitet til at understøtte udviklingen og bearbejdningen af data. På forvaltningsniveau vil implementeringen af data literacy udmønte sig ved at være et gennemgående fokus på de månedlige skoleudviklingsmøder, som skolechefen, to skolekonsulenter og samtlige skoleledere fast deltager i. Endvidere vil data literacy indgå i dialogen mellem forvaltningen og den enkelte skoleledelse, som årligt finder sted i forbindelse med kvalitets-/statusrapporten. Med afsæt i de politiske udmeldinger vil vi have et særligt fokus på data fra karakter- og testsystemet, men der skal også hentes data fra de administrative styringsprogrammer, som anvendes på området.

Endeligt vil proces- og udviklingskonsulenter fra vores pædagogiske udviklingscenter (PUC) facilitere skolevise arbejdsgruppemøder, hvor skoleledelsen, relevante ressourcepersoner og vejledere arbejder videre med først eksperimenter og siden prototyper efter hvert læringslaboratorium. De faglige konsulenter fra PUC involveres efter behov afhængig af temaet i det forudgående læringslaboratorium, når

afprøvningen af prototyper skal sive ned i skolens læringspraksis og engagere både medarbejdere og elever.

Skoleledelsesniveau

I Rødovre Kommune har skoleledelsernes kompetenceudvikling i de senere år drejet sig om ved hjælp af en række fælles systemiske værktøjer at skabe en general professionalisering af ledelsen og udvikling af et fælles sprog, som gør det nemmere at fokusere på kerneopgaven. Således er der nu grobund for et fornyet fokus på at opbygge kompetencer i at arbejde eksperimenterende med data og forstå sammenhængen mellem indsats og effekt. En central ledelsesopgave bliver at udøve faglig ledelse på baggrund af diverse data, herunder tydeliggøre sammenhængen mellem de forskellige data, f.eks. hvordan en elevs testresultater indenfor læsning kan være med til at forklare ringe progression i matematik. Ledelsen skal i denne forbindelse arbejde med et data-årshjul, som skal understøtte løbende drøftelser om evaluering og databehandling med lærere og pædagoger i de forskellige teamfora – i særdeleshed med fokus på de tvær- og ikke faglige sammenhænge mellem data.

Rødovre Kommune arbejder med praksisnær konsulentstøtte til vores skoleledelser, hvorfor konsulenterne vil få en væsentlig rolle i forhold til at fastholde og implementere ledelsernes arbejde med dataliteracy, og de beslutninger der vilkårlig følger i kølvandet.

Vejlederniveau

Inspireret af de eksisterende velfungerende såkaldte læsekonferencer, hvor læsevejleder, skoleledere og lærere mødes og drøfter elevernes testresultater i læsning, vil skoleledelserne på hver skole tage initiativ til at arbejde med data literacy i andre faglige sammenhænge. Det kunne f.eks. være i eksisterende matematikmødefora/netværk som blandt andet i forbindelse med matematikhandleplanen for Rødovre Kommune 2015-2018 allerede arbejder på at sikre en endnu bedre kvalitet for elevernes læring i matematik, hvor særligt matematikvejlederne får en vigtig rolle i forhold til inddragelse af data, såsom test- og prøveresultater.

Øvrige indsatser

Rødovre Kommune udarbejder allerede dashboards på skoleområdet. Disse vil fremadrettet blive anvendt og drøftet i et læringsperspektiv i forbindelse med læringslaboratorierne, hvor skoleledelser, forvaltning og relevante konsulenter deltager. Dashboards inddrages for at fastholde fokus, vidensdele i tværkommunalt regi, og sikre et fælles sprogbrug og en forståelse for elementerne i arbejdet med dataliteracy.

5. Silkeborg Kommune

Nedenstående er en beskrivelse af implementeringsstrategien for "Dataliteracy ledelse af læring og trivsel" i Silkeborg Kommune.

Ad 1)

<p>Niveauer i skolevæsenet</p>	<p>På skoleområdet i Silkeborg Kommune er den grundlæggende forståelse, at god kvalitet bygger på professionel ledelse af professionelle medarbejdere.</p> <p>Formålet med Silkeborg Kommunes deltagelse i projektet "Dataliteracy – ledelse af læring og trivsel" er overordnet at understøtte skoleledelsernes dataliteracy kompetencer med henblik på anvendelse af data i udviklingen af skolen i samarbejde med de fagprofessionelle. Inddragelse af de fagprofessionelle er afgørende for udviklingen af skolen. Samtidig er det også vigtigt, at skoleledelserne får den nødvendige viden og erfaring til at inddrage de fagprofessionelle. Det afgørende tiltag for implementeringen af projektets mål er, at det er det samlede skolevæsen som indgår i projektet. Projektets formål vil være Silkeborg Kommunes samlede kompetenceløft for skoleledelserne på de 26 kommunale folkeskoler (inkl. 10. kl.) i 2017/18 og 2018/19.</p>
--------------------------------	---

<p>Forvaltnings-niveaue</p>	<p>For at sikre sammenhængen til forvaltningen og skolernes samlede indsatsområder etableres en styregruppe bestående af:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 Områdeledere for skolevæsenet 1 Pædagogisk Sektionsleder 2 skoleledere 1 konsulent <p>Samtlige skoleledelser i Silkeborg Kommune er organiseret i henholdsvis 6 mellemlidernetværk og 6 skoleledernetværk. Formålet med disse netværk er at fastholde og udvikle god, værdibaseret og professionel skoleledelse i Silkeborg Kommunes skolevæsen. Netværkene mødes 10 gange årligt, og drives af konsulenter fra forvaltningen. Netværkene indgår som en del af implementeringsstrategien. Udvikling og afprøvning af prototyper er en metode som skolerne i Silkeborg er bekendt med. Samtidig har pædagogiske prototyper som f.eks. en længere og mere varieret skoledag og læringssamtaler i en årrække været gennemgående tema i mellemlidernetværkene. Det er derfor naturligt, at prototyper i forlængelse af dette projekt også indgår som et gennemgående tema i netværkene under projektets afvikling som en del af Silkeborg Kommunes implementeringsstrategi.</p> <p>Forvaltningsledelsen gennemfører en gang årligt læringssamtaler med skoleledelsen med afsæt i skolens kvalitetsrapport, herunder læring og trivsel. Projektet vil blive implementeret i rammesætningen af samtalerne i foråret 2018 og foråret 2019.</p>
<p>Skole- og vejlederniveau</p>	<p>På hver skole nedsættes en "prototypearbejdsgruppe" som består af skoleledelsen og relevante PLC-medarbejdere (vejledere eller tilsvarende). Skoleledelsen er ansvarlig for, at projektet gennemføres lokalt på den enkelte skole ud fra de prototyper som udarbejdes i læringslaboratorierne. På den enkelte skole vil inddragelse af relevante PLC-medarbejdere (vejledere eller tilsvarende) være understøttende for implementeringen. Hvilke medarbejderteams som skal indgå i prototypen vil være afhængig af skoleledelsens arbejde og fokus under læringslaboratoriet. Det er skoleledelsens ansvar at inddrage de relevante fagprofessionelle. Inddragelse af de fagprofessionelle vil løbende være et opmærksomhedspunkt i dels de kommunale ledelsesnetværk og i områdeledernes ledelse af skolelederne.</p>

<p>Kobling til øvrige indsatser og samarbejdspartnere</p>	<p>Silkeborg Kommune deltager i andet A.P. Møllerstøttet projekt "Pædagoger og lærere i professionelle læringsfællesskaber – øger læring og trivsel. Kompetenceløftet for lærere og pædagogers samarbejde indgår i implementeringsstrategien for projektet Dataliteracy – ledelse af læring og trivsel på den enkelte skoler, sådan at der er sammenhæng mellem de to projekter. Sammenhængen omhandler fx mindset, arbejdet med data og det stærke fokus på samarbejde i professionelle læringsfællesskaber samt PLC'erne som omdrejningspunkt for spredning og implementering af ny viden og praksis. Læringslaboratorierne giver lederne mulighed for at være undersøgende på hvordan de kommer i samspil med medarbejdere og PLC'er om arbejdet med elevernes læring og trivsel igennem data.</p> <p>Samarbejdet med VIA, University College VIA, University College er en naturlig samarbejdspartner for Silkeborg Kommune. Der er et tæt samarbejde med VIA og skoleledelserne bl.a. er en af VIAs konsulenter tilknyttet ledernetværkene. Derfor vil VIA også indgå i implementeringsstrategien for projektet, sådan, at konsulenter fra VIA deltager i sparringssamtalerne i mellem læringslaboratorier samt som en del af det konsulentteam som er tilknyttet projektet.</p>
---	---

6. Tårnby Kommune

Nedenstående er en beskrivelse af implementeringsstrategien for dataliteracy i Tårnby Kommune

Adj. 1

Niveauer i skolevæsn	Konkretisering af implementeringsstrategi
Forvaltnings-niveauet	<p>Generelt er der fra det politiske niveau i Tårnby Kommune et ønske om øget brug af data. Derfor er arbejdet med implementering af dataliteracy et fokusområde for skolechef og skolekonsulenter i forvaltningen. Skolechef og skolekonsulenter har i indeværende skoleår været på et temaforløb med Undervisningsministeriets læringskonsulenter omkring databaseret ledelse. Alle skoleledelser fra Tårnby deltog også i dette. Forvaltningen har taget de første indledende skridt til at begynde at arbejde databaseret. Dataliteracy-projektet vil give forvaltningen viden og kompetencer til at sikre fortsat implementering af indsats af arbejdet med at sætte databaseret viden i spil i skolernes praksis.</p> <p>Konkrete initiativer er bl.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - forvaltningen implementerer en generel tilgang til skoleområdet, hvor effektmål og data er bærende elementer. - skolekonsulenter udarbejder faste redskaber og procedurer, der sikrer behandling og fortolkning af data fra skolerne og landsplan. - skolechefen afholder løbende skoleledelses/temamøder med skoleledelserne om arbejdet med dataliteracy. - forvaltningen afsætter tid til netværksmøder for resursepå personer. - alle de faglige netværk på skoleområdet arbejder med videndeling og implementering af dataliteracy. - skolekonsulenter afholder skolerunder, hvor de sammen med skolens ledelse og resursepå personer drøfter data fra test, prøver, undersøgelser mv. for specifikke fag og områder. - skolechefen og skolekonsulenterne laver fælles proces om arbejdet med data fra elevtrivselsmålingen for alle skoler.

<p>Skoleleder-niveauet</p>	<p>Skoleledelserne er alle optaget af arbejdet med databaseret ledelse og har alle deltaget i temaforløb om databaseret ledelse med Undervisningsministeriets læringskonsulenter. Skoleledelserne ønsker at forbedre elevernes læring og trivsel, bl.a. ved at bruge data til at skabe refleksion. Skolelederne har i indeværende skoleår via kompetenceudvikling haft et begyndende fokus på at arbejde databaseret, bl.a. gennem brug af data-årshjul og brug af forandringsmodeller, der har fokus på, at de ønskede forandringer kan ses i data</p> <p>Konkrete initiativer til implementeringen af dataliteracy er bl.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at skoleledelserne udveksler og drøfter skolernes forskellige implementeringsstrategier. - at skoleledelserne prioriterer at repræsentanter i faglige netværk har fokus på skolens test og prøveresultater, og at brug af disse er fokusområde på netværksmøder. - at ledelserne løbende drøfter evaluering og databehandling med lærere og pædagoger på årgangsteam møder, fagteammøder, fælles møder mv. og i det hele taget italesætter det som et udviklingsområde for skolens praksis.
<p>Vejleder-niveauet</p>	<p>På skolerne er der resursepersoner med vejleder- eller tovholderfunktion.</p> <p>Resursepersonerne ønsker i høj grad at kunne bruge data i forhold til elevernes læring og trivsel i vejledning af kollegaer.</p> <p>Konkrete initiativer til implementeringen af dataliteracy er bl.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - på de kommunale netværksmøder, hvor resursepersoner mødes på tværs af skoler og sammen med skolekonsulenter, vil dataliteracy være fast fokusområde og genstand for videndeling, sparring, fælles udvikling mv. - resursepersonerne vil på fagteammøder facilitere og tage initiativ til at der sættes fokus på dataliteracy. - resursepersonerne vil løbende vejlede kollegaer i forhold til test- og prøveresultater for de enkelte klasser og elever. - resursepersonerne udvælger, beskriver og handler på relevante dataproblematikker i forhold til deres område eller fag og læser og vurderer disse data i forhold til skolens øvrige data.

Ad 2)

I Tårnby Kommune deltager alle skoler sammen med skoleforvaltningen i projektet dataliteracy. Der er således ikke brug for spredning til ikke deltagende skoler, idet Tårnby har prioriteret dataliteracy som et af de udvalgte fælles fokusområder, der skal være i højsædet de kommende skoleår på hele skoleområdet og generelt implementeres i praksis på både skoler og forvaltning.

7. Vallensbæk Kommune



Implementeringsstrategi for Vallensbæk Kommune

Forvaltningen	<p>I Vallensbæk Kommune er der stigende opmærksomhed på at styrke datainformeret ledelse på skoleområdet. Denne opmærksomhed er skærpet i forbindelse med kommunens deltagelse i et tværkommunalt projekt "Tæt på læringseffekten" sammen med Brøndby og Glostrup kommuner. I dette projekt blev der oprettet en tværkommunal datagrube, hvori forvaltningerne har drøftet strategier og opmærksomheder, der kan støtte en proaktiv og struktureret indsats med at inddrage data i skolernes arbejde med at styrke elevernes læring.</p> <p>I forlængelse af disse drøftelser har forvaltningen inddraget analyse og anvendelse af data i de lokale drøftelser med skoleledelserne:</p> <p>Dialogmøder med ledelserne Centerchef og faglig leder fra forvaltningen afholder 4 gange årligt dialoger med skoleledelserne, her inddrages datainformeret ledelse som et kontinuerligt fokuspunkt.</p> <p>Strategisk ledelsesteam 2 gange om måneden afholdes strategisk ledelsesmøde i forvaltningen, hvor skolernes øverste ledere (distriktsledere), leder af musikskole, leder af ungdomsskolen, centerchef, faglig leder og konsulent fra forvaltningen drøfter data og strategisk datainformeret ledelse flere gange årligt. På udvalgte møder inddrages afdelingsledere fra skolerne til temadrøftelser på disse møder, og her skal blandt andet relevante, udvalgte data og anvendelsen af disse på dagsordenen.</p> <p>Netværksmøder Der arbejdes med en netværksstruktur på eksempelvis afdelingsniveau, faglige netværk eller udvalgte indsatser/projekter. Som eksempel afholdes månedlige netværksmøder på udskolingsniveau i forvaltningen med deltagelse af skolernes afdelingsledere. På disse mødes fastholdes drøftelser og indsatser, og derfor vil dataliteracy også systematisk drøftes her. Disse netværket drives af forvaltningen ved konsulenter eller af udvalgte ledere. Gennem de nævnte etablerede rammer og mødestrukturer understøtter forvaltningen skoleledelsernes arbejde med databehandling på læringslaboratorierne samt udvikling og kvalificering af prototyper.</p>
---------------	--

Skolelederniveau	<p>Skoleledelserne er allerede i gang med at arbejde med data og anvendelsen af data. Dette arbejde foregår blandt ved, at skoleledelserne sætter anvendelsen af data på dagsordenen på lokale ledelsesmøder, samt i dialoger med vejledere og lærere på personalemøder, afdelingsmøder, klassekonferencer og teammøder. Dette arbejde skal yderligere kvalificeres, hvilket kræver udvikling af ledernes kompetencer til at analysere og anvende data i relation til at styrke elevernes læring og trivsel.</p> <p>Det er skoleledernes ansvar at rammesætte og sikre gennemførslen af prototyper imellem læringslaboratorierne i projektperioden. I dette arbejde sikrer skolelederne relevant inddragelse af vejledere og medarbejdere i øvrigt.</p>
Vejlederniveau	<p>Vejledere fra PLC bliver inddraget i afviklingen af prototyper i mellem læringslaboratorierne. Hvilke vejledere der inddrages vil afhænge af prototypen, således kan der eksempelvis være læsevejledere der inddrages ved prototype om læseresultater, AKT-vejleder i trivselsdata etc. Arbejdet med dataliteracy vil blive anvendt til understøttelse af kvalificering af vejledernes opgaveløsning samt generel optimering af skolernes anvendelse af den samlede vejlederkompetence.</p>