



## **Ledelsesresumé 2024/2025**

**Skoleudviklingssamtaler i Rebild Kommune**

## Indledning

Fra skoleåret 2022/2023 blev de tidligere kvalitetsrapporter afskaffet og erstattet af skoleudviklingssamtaler, som nu danner rammen for kommunens og skolens dialog og samarbejde om udvikling af skolen. I vedhæftede bilag uddybes de formelle krav til skoleudviklingssamtaler og rammen for, hvordan samtalerne afholdes i Rebild Kommune.

Der afholdes i alt tre samtaler, i et fast rul, med alle skoler i løbet af et skoleår. Ved den "store" og temabaserede samtale beslutter skolelederen deltagerkredsen, ud fra det tema, der skal drøftes. Til de andre samtaler deltager skoleledelsen, børne- og ungechefen samt en konsulent. Alle skoler har haft medarbejderrepræsentanter med til de temabaserede samtaler, og fra skoleåret 2025/2026 har skolebestyrelserne også mulighed for at deltage.

Skoleudviklingssamtalerne afrapporteres politisk med dette ledelsesresumé, som opsummerer og uddyber hovedpointerne og væsentlige indsigter fra skoleudviklingssamtalerne i skoleåret 2024/2025. Derudover laves der på baggrund af samtalerne et notat, som lægges på skolernes hjemmeside.

Ledelsesresuméet repræsenterer skolerne bredt og er ikke et referat af de enkelte samtaler. Der lyses i stedet på tendenser og opmærksomhedspunkter fra samtalerne, som skal danne vidensgrundlag og afsæt for fælleskommunale drøftelser omkring mulige indsatsområder.

I det følgende bliver nedenstående overskrifter uddybet:

- Temaer for skoleudviklingssamtalerne
- Folkeskolens kvalitetsprogram - frihed og fordybelse
- Vilkår, handlerum og nye frihedsgrader
- Fælleskommunalt børne- og ungesyn
- Anderledes og motiverende skoledag
- Mellemformer og støttesystemer
- Ledelse af skoler i udvikling
- Vision 2030 - forpligtende netværk
- Teamsamarbejde
- Hvordan arbejder vi med data?

## Temaer for skoleudviklingssamtalerne 2024/2025

Ved den "store" og temabaserede skoleudviklingssamtale er det skolelederen, der har initiativretten og opgaven med at udpege tema for samtalen. Ligesom ved de foregående runder af skoleudviklingssamtaler har det også dette skoleår været prioriteret at have en tæt dialog om valg og formulering af tema, rammesætning og forventningsafstemning forud for samtalerne. Og med udgangspunkt i skolernes lokale perspektiv og forskellige udfordringer og udgangspunkter var temaerne igen væsentligt forskelligt formuleret fra skole til skole.

Men på trods af, at temaerne var meget forskellige fra skole til skole, har samtalerne alligevel vist nogle klare tendenser for, hvad man på tværs af skolerne er særligt optaget af. På forskellige stadier og med forskellige forudsætninger har samtalerne dannet et billede af, hvilke udfordringer skolerne i særlig grad er fokuseret på at løse, og i hvilken retning man ser, at skolen skal udvikle sig som organisation. Det giver et godt fundament for fælles drøftelser, sparring og indsigt i, hvordan forvaltning og politikere kan understøtte arbejdet med fælleskommunale indsatser.

Efter skoleudviklingssamtalerne udarbejder skolelederen, sammen med de øvrige deltagere i samtalen, en handleplan for, hvordan der lokalt arbejdes videre med det drøftede tema. Tema og handleplan danner herefter grundlag og afsæt for næste års skoleudviklingssamtale.

## Eksempler på temaer for skoleudviklingssamtalerne 2024/2025

### Hvordan gør vi skolen til en mangfoldig folkeskole?

Med særligt fokus på udskolingen og med afsæt i den nye trivselsmåling.

Hvordan ser skolen ud, når den er en mangfoldig folkeskole?

#### **Tegn:**

Hvad oplever børnene?

Hvad ser du som medarbejder?

Hvad ser du som leder?

#### **Hvor er skolen nu?**

- Hvad er vi styret af?
- Hvad udfordrer?
- Hvad fungerer?

### **Hvordan laver vi en skole, der kan mere for flere?**

Hvordan omsætter vi frihedsgraderne i folkeskolens kvalitetsprogram til konkret handling og udvikling af skolen?

#### Med særligt fokus på:

Vilkår og handlerum

Det professionelle samarbejde

Faglig dømmekraft

Samtalen indledes med at rammesætte en fælles forståelse for frihedsbegrebet.

#### Professionalisering af teamsamarbejdet

Herunder:

Hvad vil vi sammen og hvad er fællesopgaven i den nye teamstruktur?

Hvordan sættes de nye teamkoordinatorer i spil i det nye skoleår?

Hvordan gør vi kompetencecentrets rolle og opgave tydelig i den nye struktur?

### **Inklusion via mellemformer**

Hvordan får vi klassefællesskab og mellemformer til at spille godt sammen, så mellemformerne understøtter inklusionen i almen og ikke bliver et ekskluderende greb?

## Folkeskolens kvalitetsprogram - frihed og fordybelse

I marts 2024 blev der indgået en aftale om folkeskolens kvalitetsprogram, som består af i alt 33 initiativer, der har til formål at skrue ned for den centrale styring af folkeskolen, så færre beslutninger træffes på Christiansborg, og flere kan træffes lokalt. Overordnet set taler paradigmeskiftet godt ind i de kommunale indsatsområder, der i forvejen er i Rebild Kommune, blandt andet med den fælleskommunale aftale om "Frisættelse og afbureaukratisering". Derudover er der i kvalitetsprogrammet et stort fokus på praksisfaglighed, som flugter med det arbejde, der har været i gang i flere år i Rebild Kommune med både Problembaseret og Projektorganiseret læring (PBL), Den Mangfoldige Folkeskole, Legende Læring og co-teaching. Det vil sige, at Rebild Kommune, i forhold til det nye kvalitetsprogram for folkeskolen, allerede er godt i gang og har trådt mange indledende skridt i den retning, der peges på.

De første initiativer udrulles og træder i kraft fra august 2025, og skoleudviklingssamtalerne har været et oplagt forum for drøftelser af den lokale omsætning af det nye program og initiativerne, og hvordan de implementeres som en løftestang til at udvikle skolerne i retning af Vision 2030.

I skoleåret 2024/2025 har der været særligt stort fokus på at forberede implementeringen af den nye timefordelingsplan, som indebærer, at de yngste elever får færre fagtimer, og der gives større valgfrihed til de ældste elever. Timefordelingsplanen lægger i høj grad op til større lokal frihed til at tilrettelægge skemaerne mere frit og bruge skolernes timebank til lokale indsatser.

Et af elementerne i den nye timefordelingsplan er de ældste elevers mulighed for at vælge Juniormesterlære fra august 2025. Det blev hurtigt tydeligt i foråret 2025, at den model, som Rebild Kommune har valgt, hvor alle elever i Juniormesterlære skal have mulighed for at fortsætte i egen klasse, er et attraktivt tilbud. Den store tilslutning, som svarer til at 10% af eleverne i 8. og 9. klasse har valgt Juniormesterlære i skoleåret 2025/2026, viser, at der er behov for alternative muligheder til den klassiske skolegang.

Der ses meget positivt på den store tilslutning til Juniormesterlære, men tiltaget skubber også til den måde, som udskolingen traditionelt har været organiseret på. Det betyder, at skolerne med overbygning nu er nødt til at tænke i nye måder at planlægge undervisningen på, så de elever, der kun er på skolen 3-4 dage om ugen, får de rette fag for at kunne afslutte folkeskolen. Samtidig er der en opmærksomhed på, at sammensætningen af skoleskemaet også skal tilgodeses de elever, der ikke er i juniormesterlære. Derudover har der været mange overvejelser og drøftelser om, at det er vigtigt at holde fokus på elevernes trivsel og tilknytning til fællesskabet, når de skal finde balancen i at være væk fra skolen 1-2 dage om ugen.

## Vilkår, handlerum og nye frihedsgrader

Vedtagelsen af Folkeskolens kvalitetsprogram og de frihedsgrader, der er lagt ind, har givet anledning til mange lokale drøftelser af, hvordan vilkår og handlerum ændrer sig med aftalen. I forlængelse af de drøftelser er der ved mange skoleudviklingssamtaler nysgerrigt drøftet, om der i forvejen er strukturer for den måde, man plejer at gøre tingene på, som ikke er bestemt ud fra et vilkår, og derfor med fordel kan genovervejes og ændres. I denne sammenhæng refererer vilkår til lovgivning, politiske beslutninger, retningslinjer fra forvaltningen og principper formuleret af skolebestyrelsen.

Medarbejdernes handlerum defineres af skoleledelsen, som skal sætte mål og retning i den daglige drift og udvikling af skolen.

I arbejdsfællesskaber er det naturligt, at samtaler nemt kommer til at fokusere på vilkår, man som medarbejder ikke har indflydelse på eller mulighed for at ændre. Det kræver træning og beslutsomhed at holde fokus på det handlerum, der er, og forholde sig til de muligheder der er (Ravn m.fl., 2025).

Allerede ved skoleudviklingssamtalerne i foråret 2023 var et af omdrejningspunkterne overskriften "hvad er vi styret af i dagligdagen", hvor der blevet peget på, at rammer og lovkrav knyttet til folkeskolen på en uhensigtsmæssig måde er styrende for den daglige praksis. Mere specifikt blev det beskrevet, at særligt læringsmål og nationale test presser og styrer folkeskolelærerne og virker negativt begrænsende i forhold til at tænke bredt og ud af boksen i arbejdet med at skabe deltagelsesmuligheder for alle. Ved tidligere skoleudviklingssamtaler beskrev lærerrepræsentanter desuden, hvordan de i situationer kan opleve, at de føler sig tvunget til at tilsidesætte deres professionelle dømmekraft for at nå læringsmål og gode resultater i nationale test.

Denne udfordring beskrives fortsat som en afgørende faktor i arbejdet med at udvikle folkeskolen i Rebild Kommune og et emne, der i høj grad er fokus på. Den fortsatte udvikling er derfor afhængig af vedholdende fokus og insisteren på at forholde sig til formålet og den fælles opgave og hvilket handlerum, der er indenfor denne ramme.

## **Frihedsgrader**

Det stiller store krav til fællesskabet at arbejde under en frisættende dagsorden. Når man arbejder med professionel og faglig frisættelse, er det nødvendigt kontinuerligt at drøfte og være afstemt om, hvad det betyder at være sat fri, hvilke muligheder det giver, og hvordan man arbejder med det. Dette perspektiv anvendes fortsat i de fleste skoleudviklingssamtaler som en metode til at belyse og forstå, hvad der er styrende i den daglige praksis.

I Rebild Kommune arbejdes der med frisættelse som et fælles kommunalt indsatsområde.

Formålet med at frisætte kommunen er at løfte kvaliteten af velfærden, og dermed folkeskolen, ved at sætte fagligheden og den professionelle dømmekraft fri. Friheden skal udmøntes i fællesskab, og der skal insisteres på faglighed.

To af i alt fem principper for arbejdet med frisættelse er:

- Fokusér på kerneopgaven og sæt "plejer-kulturen" under lup.
- Genbesøg formål og retning.

Som et eksempel på, hvordan der arbejdes med den frisættende dagsorden og de nye frihedsgrader i folkeskolens kvalitetsprogram, er mange skoler optaget af organiseringen og rammerne omkring 0.klasserne. Der vil derfor i skoleåret 2025/2026 blive afprøvet mange nye tiltag. I dette tilfælde taler den frisættende dagsorden også ind i et generelt fokus på, at der ses et grundlæggende behov for i 0.klasse i højere grad at træne sociale færdigheder frem for læsning og matematik. Folkeskolen har i mange år haft en målstyret og instrumentel tilgang, hvilket har medført et snævert fokus på målene frem for de dele af opgaven, som er svært at måle eller observere - som for eksempel det sociale og dannelsen. Dette har medført, at der nu ses et grundlæggende behov for at gøre op med de ambitioner og forventninger, som gennem årene er opbygget af lærerne og forventninger fra forældrene.

## Fælleskommunalt børne- og ungesyn

I mange sammenhænge og særligt i forbindelse med skoleudviklingssamtalerne har der de seneste år, på tværs af skolerne, været mange drøftelser om behovet for at have et fælles, tidssvarende børnesyn og mindset på skolerne. Dette skal fungere som et fælles ståsted, når kerneopgaven skal løses, og når skoleområdet skal udvikles. I efteråret 2024 blev der derfor taget initiativ til at formulere et fælles børne- og ungesyn, som ikke bare gælder for skoleområdet, men for alle, der arbejder med børn og unge i Rebild Kommune.

## FÆLLES BØRNE- OG UNGESYN



Børn og unge er på én og samme tid; *som alle andre*, *som nogle andre* og *som ingen andre*.

**BØRN OG UNGE ER KOMPETENTE** og har ressourcer og udviklingspotentialer.

**FÆLLESSKABER OG RELATIONER** er forudsætninger for alle børn og unges udvikling, trivsel og læring.

**BØRN OG UNGE HAR BRUG FOR OMSORG** og skal forstås ud fra de sammenhænge, de indgår i og deres livsbetingelser.

**BØRN OG UNGES STEMME** og perspektiver er værdifulde; de skal medinddrages i beslutningerne omkring deres liv og hverdag.

Det fælles syn er vores grundlæggende opfattelse og holdning til alle børn og unge - og sætter retning for, hvordan vi betragter og interagerer med dem samt tilrettelægger aktiviteter, indsatser og dagligdagen omkring dem.



Vedtagelsen af Vision 2030 har givet mange medarbejdere og ledere på skolerne bekymringer for, om det kan lykkes at rumme flere elever i almenkolen. Samtidig opleves et stort ønske om at skabe en folkeskole, som rummer så mange elever som muligt i folkeskolens almenområde. Emnet har været et fast omdrejningspunkt i mange skoleudviklingssamtaler, hvor der er stor enighed om, at det er nødvendigt at gøre mange ting anderledes og ændre vores mindset, hvis vi skal lykkes med Vision 2030. Det at have et fælleskommunalt børne- og ungesyn, der danner præcedens, er et skridt på vejen, og der vil i de kommende år være særligt fokus på at få børnesynet ud og leve - og hvordan man i praksis efterlever det. En af de ting, der i den kommende tid vil være særligt i fokus, er, hvordan medarbejdere styrkes i at kommunikere faglige perspektiver både i det professionelle samarbejde, men i høj grad også i samarbejdet med forældre. Som afslutning på skoleåret 2024/2025 blev det nye børne- og ungesyn markeret ved en fælles temadag i juli 2025 for alle lærere, skoleledere, PPR og dagtilbudsledere. For SFO-personale blev der afholdt temadag i september 2025. På tværs af kommunens fagcentre er der desuden nedsat en arbejdsgruppe, som vil arbejde med at understøtte udbredelsen af det fælles børne- og ungesyn.

## Fællesskab og mangfoldighed

I de seneste tre skoleår har Rebild Kommune været en del af projektet Den Mangfoldige Folkeskole sammen med de andre nordjyske kommuner. Projektet handler om at øge deltagelsesmulighederne for alle børn og unge i de nordjyske folkeskoler, og hvordan folkeskolen kan være mere for flere børn, så flere børn og unge kan lære og trives i den almene undervisning og deltage i skolens fællesskaber.

En undersøgelse lavet i forbindelse med projektet viser, at kulturen på de enkelte skoler spiller en afgørende rolle for lærere og pædagogers inklusionsholdning, og de nyeste resultater af følgeforskningen viser, at der på skolerne i Rebild Kommune ses en udvikling i forhold til at rykke på inklusionsholdningen. Det, der i høj grad påvirker kulturen og inklusionsholdningen, er både kompetenceudvikling og det, man kalder "at arbejde med aktionslæringsforløb".

Aktionslæringsforløb handler om, at lærere arbejder i læringsgrupper, hvor de bliver "forstyrret" med nye perspektiver og reflekterer over egen praksis. Forskningen viser desuden, at der er en stærk sammenhæng mellem lærere og pædagogers oplevelse af at kunne mestre det inkluderende arbejde i skolen og en generel positiv inklusionsholdning med færre bekymringer om inklusion.

Men det er ikke nok at skabe en inkluderende kultur blandt skolens personale, og på mange skoler er der et stort ønske om styrke det fælles ståsted og "genstarte" forståelsen af, hvad folkeskolen er, og hvad man forpligter sig til, når man som forældre vælger folkeskolen. Det handler både om at kommunikere, hvad folkeskolen tilbyder i fællesskabet, og hvad mangfoldighed giver til eleverne, men i høj grad også dialoger om, hvad det betyder at være en del af folkeskolens fællesskaber, og hvilke præmisser fællesskabet bygger på.

## Anderledes og motiverende skoledag

Skoleudviklingssamtalerne i skoleåret 2024/2025 har givet indblik i, at stort set alle skoler ønsker at arbejde meget mere med opbrudte skemaer, mere fleksibel skemaplanlægning og anderledes skoledage. Den typiske måde at lave skoleskema på er at udarbejde et grundskema, der gælder for hele skoleåret. Det er der mange praktiske grunde til. For nogle medarbejdere kan en fast og kendt struktur være med frigive energi til at ændre på indholdet i stedet for at ændre på formen. Men der er også en stærk "plejer-kultur" forbundet med måden der typisk laves skoleskemaer på. Når der anvendes grundskema for hele skoleåret, lægges der ikke nødvendigvis op til nytænkning, fleksibilitet, initiativ og anderledes skoledage i løbet af skoleåret, som kan være med til at motivere børnene.

Formålet med at opbryde skemaer er ikke at trække tæppet væk og fjerne al struktur. Det handler i stedet om at nytænke strukturen, så den passer bedre til nutidens behov og i højere grad understøtter elevernes lyst til at lære og glæden ved at gå i skole. Ved at nytænke strukturen skabes der grobund for at lave undervisning, hvor eleverne mødes med alsidige og passende udfordringer. Det gør det muligt at tilbyde undervisning, der tager højde for, at elever profiterer af at arbejde på forskellige måder.

Der er allerede mange steder god erfaring med at nytænke strukturen for skoleskemaer, hvor der også ses tendenser til at lave fravær dage, hvor der er fokus på for eksempel PBL (problembaseret og projektor organiseret læring), legende læring eller temadage.

Et vigtigt element, når der arbejdes med at bryde skemaerne op, er at kigge på børnegruppernes samlede dag. For at lykkes med at skabe anderledes og motiverende skoledage for eleverne handler det også om at skabe variation i deres hverdag og ikke kun på udvalgte dage. På den måde undgår man, at eleverne møder den samme type undervisning og didaktik i alle timer i løbet af en dag. Når eleverne møder anderledes skoledage, bemærker mange skoler, at de tydeligt ser behovet for at være afstemt og fokuseret på at fastholde kendte og genkendelige strukturer,



stilladser og støttesystemer rundt om undervisningen. Dette kræver et tæt samarbejde i afdelinger og teams og ledelsesmæssigt fokus.

På mange skoler vil der i det kommende skoleår være særligt fokus på at tænke nyt og afprøve nye metoder til skemalægning, men der er stor forskel mellem skoler, og mellem afdelinger på skoler, om man er moden til dette udviklingsskridt.

I dialogen med skolerne er der en tydelig opmærksomhed på, at formålet med at lave anderledes og motiverende skoledage er, at skolen skal kunne *mere* for *flere*. Det handler derfor om, at kvaliteten skal løftes for alle eleverne, så hele paletten breddes ud og løftes.

Det er en balancegang, hvor der hele tiden skal afvejes, så der tages højde for hele elevgruppen. Derfor er der også hos nogle skoler en særlig opmærksomhed på de elever, som typisk trives godt i den "gamle skole", præget af klassisk tavleundervisning og vante strukturer, som ikke bryder sig om variation i skoledagene. Når skoleskemaer brydes op, og der fokuseres på anderledes skoledage, kan der derfor være elever, som har brug for ekstra støtte, forudsigelighed og struktur, for at kunne trives og lære.

## Mellemformer og støttesystemer

Hos skolerne i Rebild Kommune arbejdes der med at afprøve mange nye former og modeller for mellemformer, og der udtrykkes en generel tro på, at skolernes evne til at arbejde med inkluderende mellemformer, og støttesystemer generelt, er en af nøglerne til at kunne nå i mål med Vision 2030 og udvikle skoler, der kan mere for flere.

Mellemformer er en bred betegnelse for forskellige organisatoriske og pædagogiske tilgange i skolen, der kombinerer elementer fra almenundervisning og specialundervisning for at inkludere elever med særlige behov i almenmiljøet. Mellemformer kan også være mange andre ting, for eksempel co-teaching, styrkende vejlederfunktioner og holddeling. Mellemformer har til formål at tilbyde ekstra støtte til elever, der har brug for det, uden at de nødvendigvis flyttes til fuldt specialiserede klasser. På den måde skaber mellemformer plads til elever med forskellige læringsbehov, hvilket fremmer inklusion og trivsel. Mellemformer er altså rigtig mange ting, som hele tiden skal forme sig efter elevgruppens behov.

For eleverne kan der være mange veje ind i skolens støttesystemer, for der kan ligge mange forskellige problemstillinger bag behovet - både faglige, sociale og adfærdsmæssige.

Skolerne, der arbejder med at afprøve nye former for mellemformer og støttesystemer, peger på, at det er afgørende, at der hele tiden holdes fokus på formålet, og at der kontinuerligt evalueres og justeres. Derudover skal støttesystemer og mellemformer være fleksible og tæt forbundne og tilknyttede til almenundervisningen for at undgå at blive ekskluderende.

Medarbejdere, som har deltaget i skoleudviklingssamtalerne, har givet indblik i nogle af deres erfaringer, udfordringer og positive oplevelser i arbejdet med mellemformer. De fortæller, at når det lykkedes at lave mellemformer som en inkluderende indsats, så kan det have stor positiv effekt. De ser elever, der vokser både fagligt og socialt, både når de er i mellemform, men også når de er tilbage i klassen.

For at skolerne kan lykkes med at etablere fleksible støttesystemer og mellemformer kræver det en prioriteret indsats både i forhold til organisering og ikke mindst økonomisk. Revisionsfirmaet BDO udpegede i april 2025, på baggrund af erfaringerne fra 35 kommuner, fire greb, som kendetegner de kommuner, der lykkes med at knække inklusionskurven. Her nævnes blandt andet vigtigheden af, at inklusionen prioriteres og planlægges fra starten af skoleåret, og at der er plads i budgettet til uforudsete udgifter til ekstra ressourcer. Der skal være frie midler, som ikke er bundet til ordinær drift, til hele skoleåret, for der dukker altid noget uforudset op.



## Ledelse af skoler i udvikling

Folkeskolen i Rebild Kommune står i disse år midt i en brydningstid, hvor politiske beslutninger både nationalt og lokalt danner nye rammer og retning. Den gennemgribende organisatoriske udviklingsproces omfatter både betydelige strukturelle ændringer, blandt andet i forbindelse med lukninger af skoleafdelinger samt arbejdet med opførelsen af den nye skole i Støvring, GRO. Derudover er skoleområdet i Rebild Kommune under markant udvikling i forhold til den måde, der arbejdes med didaktik og pædagogik i skolen, som er en grundforudsætning for at nå i mål med Vision 2030. Desuden trådte en ny folkeskolereform i kraft i 2024, "Folkeskolernes Kvalitetsprogram", som der i trin arbejdes på at implementere. De store forandringer, som skolerne i disse år arbejder med, stiller store og mere komplekse krav til skoleledelserne, der skal sætte retningen og skabe rammer for udviklingen på de lokale skoler. Som en fast del af skoleudviklingssamtalerne drøftes ledelsesperspektivet i udviklingsopgaverne, og samtalerne bruges som et rum til refleksion og drøftelser af ledelsesopgaven og de udfordringer og dilemmaer, der fylder. På den måde følges der løbende op på spørgsmålet om, hvordan der ledes på opgaven. Det giver forvaltningen et godt indblik i udfordringerne, og hvordan skolerne kan støttes i den fortsatte udvikling.

## Hvordan arbejder vi med barriererne og modstand

Som beskrevet i afsnittet ovenfor er det en omfattende udviklingsproces, der er i gang hos skolerne i Rebild Kommune, som ikke kan betragtes som et projekt med en fastsat slutdato. Selvom der allerede ses markante forandringer, skal udviklingen ses som en proces, der kommer til at tage lang tid. Den "frisættende" dagsorden i Rebild Kommune betyder i udviklingsprocessen, at skolerne udvikles i meget forskellige tempi og på forskellige måder indenfor den fælles ramme og formål. Men samtidig ses der tydelige fællestræk på tværs af skolerne. Skolernes medarbejdere og ledere reagerer alle forskelligt på forandringerne. For nogle er forandring, ny viden og nye måder at gøre tingene på en motiverende faktor, der giver energi. Andre kan opleve en grundlæggende usikkerhed og følelse af kontroltab, når der stilles krav om, at man som fagprofessionel skal gøre tingene anderledes. Forandringen kan også føles som en forkert vej at gå, eller "det har vi prøvet før, og det virkede ikke". I forandringsprocessen ligger en vigtig ledelsesmæssig opgave med at lede medarbejderne igennem tvivlen og holde fokus på at skabe "opgavemæssig samhørighed", for at stå stærkt sammen om kerneopgaven. Samtidig skal der lægges skinner og skabes rammer for dem, der er klar til at drive forandringen. I arbejdet med at udvikle den pædagogiske praksis på skolerne er det centrale spørgsmål, hvordan skolelederne kan sikre, at medarbejderne har de nødvendige værktøjer, ressourcer og rammer til at løfte denne opgave.

## Vision 2030 - forpligtende netværk

At lave gennemgribende organisatorisk forandring kræver langt mere end blot at introducere en vision, og i arbejdet med at konkretisere Vision 2030 er det særligt skolernes ledelser, der skal navigere og skubbe processen videre. Og her er der elementer i spil, som ofte trækker i retning af at "gøre, som vi plejer", hvis ikke der fra ledelsens side insisteres på udvikling.

Ét af pejlemærkerne i Vision 2030 er forpligtelsen til at "løse komplekse problemstillinger i fællesskab, på tværs og gennem samarbejde i forpligtende netværk". På den baggrund har etableringen af det formaliserede samarbejde i netværk på skoleområdet i skoleåret 2024/2025 været under opbygning og udvikling.

Ved skoleudviklingssamtalerne fortælles der, at man er begyndt at se tegn på et skifte i måden, der samarbejdes og spares på tværs af skolerne; ikke bare på lederniveau, men også på medarbejderniveau. Etableringen af et nyt samarbejdsforum tager tid, vedholdenhed og fokus på formålet, men der ses allerede eksempler på, at skolerne i dette forum videndeler, inspirerer og

sparrer med hinanden i højere grad end tidligere. Desuden giver netværkene en ny mulighed for at få øje på nye samarbejdsflader, indblik i andre skolars praksis og bedre mulighed for at hjælpe hinanden.

Med et så omfattende forandringsarbejde, der er i gang på skolerne, kræves der meget mødetid "ude af huset" af skoleledelserne. Samtidig er der mange medarbejdere, som deltager med viden og indblik i for eksempel arbejdsgrupper og er væk fra skolen i forbindelse med uddannelse og kompetenceløft. Derudover kræver det dedikeret og prioriteret tid til faglige og didaktiske drøftelser blandt medarbejdere, hvis der skal ændres noget i praksis. Det kan være en svær balancegang og dilemmafyldt at fritage ressourcer og tid væk fra undervisningen og den daglige ledelse for at holde fokus på at udvikle skolen, når dagligdagen ruller derudaf. Samtidig opleves der en stor grad af erkendelse af og samstemthed om, at hvis vi skal lykkes med Vision 2030 og rumme flere børn i almenskolen, så er udvikling og forandring en nødvendighed.



**Politisk Vision 2030**  
*Sammen udvikler vi skoler og dagtilbud*

- 01 Vi inkluderer flere børn og unge i det almene fællesskab gennem et udviklende, trygt og tillidsfuldt miljø.
- 02 Vi tager ansvar og handler hurtigt, når børn og unge har behov for en forebyggende og særlig indsats.
- 03 Vi løser komplekse problemstillinger i fællesskab, på tværs og gennem samarbejde i forpligtende netværk.

Rebild  
KOMMUNE

## Teamsamarbejde

Som beskrevet i sidste års ledelsesresumé, så arbejdes der fortsat på at udvikle teamsamarbejdet på skolerne. På tre skoler har udvalgte lærere gennemført en teamkoordinatoruddannelse, som har givet et mærkbart løft for disse skoler. En af teamkoordinatorens opgaver er at facilitere og løfte didaktiske og pædagogiske samtaler ind i teammøderne. Derudover skal teamkoordinatoren også fungere som bindeled i organisationen og facilitere de faglige drøftelser. Rollen som teamkoordinator er ny på skolerne, og hele den udviklingsproces skolerne står i, som sætter nye krav til medarbejdere og ledere, har givet mange skoler en opmærksomhed på, at når vi ønsker at udvikle en mangfoldig folkeskole, så kræver det også en mangfoldig medarbejdergruppe, som kan supplere hinanden med forskellige kompetencer. Der er derfor kommet en øget opmærksomhed på, at det ikke er tilstrækkeligt at have en medarbejdergruppe, som består udelukkende af fagligt

dygtige lærere. Der er i høj grad også brug for medarbejdere med andre kompetencer, som for eksempel at have særlige kompetencer i forhold til det relationelle arbejde, specialpædagogiske kompetencer og kompetencer i forhold til arbejdet med at fremme den sociale trivsel.

### **Fordeling af ressourcer**

Generelt ses der på skolerne en tendens til, at teams i højere grad inddrages i, hvordan ressourcerne fordeles lokalt. Ressourcerne, der er på skolen, er et vilkår, men hvordan ressourcerne fordeles, er et handlerum. Og det er ofte på teamniveau, der er praksisnær indsigt i behovet.

Som eksempel har en skole gode erfaringer med at fordele ressourcerne på en måde, så over 50% af vikartimerne kan dækkes internt via en vikarpulje. Skolen prioriterer dette for at holde kvaliteten oppe i de tiltag og indsatser, der iværksættes. Derfor prioriteres det også at have vikar i to-lærertimer. Denne organisering kræver stor fleksibilitet blandt medarbejderne, særligt på teamniveau og samstemthed om opgaveløsningen.

## **Hvordan arbejder vi med data?**

Ifølge de formelle krav til skoleudviklingssamtaler skal resultaterne fra de obligatoriske test (dansk og matematik) og anden relevant viden inddrages i samtalerne. Baseret på erfaringerne fra de tidligere års skoleudviklingssamtaler er samtalerne delt op, så der er mulighed for at adskille fokus på data og det tema, som skolelederen ønsker at dykke ned i, da de to ting ikke nødvendigvis hænger sammen. Derfor er forårets opfølgende skoleudviklingssamtaler (Mini-SUS) rammesat med fokus på data, og hvordan der arbejdes med data på skolerne (herunder resultaterne fra de obligatoriske test).

Til dette års samtaler om data har alle skoleledere forud for samtalen forberedt en præsentation af, hvad man er blevet nysgerrig på, ved at kigge på skolens data.

Herunder:

#### 10% svageste i dansk og matematik:

Hvordan arbejder I med de 10 % svageste elever i dansk og matematik i dag?

Hvordan arbejder I med tidlig opsporing?

Hvordan organiseres indsatser og støttesystemer i dag?

Hvilke overvejelser gør I jer i forhold til fremtidige indsatser og støttesystemer?

Skoleledelsen udvælger 3 data "nedslag", som I ønsker at udforske og/eller udfordre under samtalen.

Det kan f.eks. være data, som I undrer jer over, som er bekymrende, eller som I er nysgerrig på.

Det kan også være data, der viser, at indsatser har en positiv effekt på udviklingen.

Data kan både være tal men også "bløde data" som interviews, observationer, spørgeskemaundersøgelser med mere. Forvaltningen kommer desuden med supplerende spørgsmål og undringer.

### **Nationale overgangstest:**

Den Nationale overgangstest blev første gang gennemført i skoleåret 2022/2023. Testen gennemføres i begyndelsen af skoleåret og testene er digitale, selvrettende og lineære, hvilket betyder, at alle elever på et klassetrin får de samme opgaver i samme rækkefølge.

Set i forhold til landsgennemsnittet ligger Rebild Kommune samlet set over landsgennemsnittet.

På skolerne arbejdes der på forskellige måder med testresultaterne, og for lederne fungerer de som et redskab til at give skolelederen et overordnet indblik, se sammenhænge og følge udviklingen. Lærere og vejledere kan på klasse- og elevniveau få indblik i elevernes faglige niveau

og opspore behov for fokuserede indsatser. Derudover kan testen være med til at kvalificere tilrettelæggelsen af undervisningen, så den matcher elevers behov resten af skoleåret.

Folkeskolens Nationale Overgangstest er et midlertidigt testsystem, som blev indført i folkeskolen for at bygge bro mellem de tidligere nationale test og de kommende Folkeskolens Nationale Færdighedstest. De skal bruges i perioden fra 2022/2023 til og med skoleåret 2025/2026.

### **Elevtrivsel i folkeskolen i Rebild Kommune 2024/2025**

Den nationale trivselsmåling er en årlig obligatorisk måling, som blev indført med skolereformen i 2014. Målingen har to hovedformål:

**Nationalt overblik:** At følge udviklingen i elevernes trivsel på et nationalt plan.

**Lokalt redskab:** At fungere som et værktøj for skoler og kommuner til at måle, følge op på og arbejde med elevernes trivsel gennem lokale indsatser på både kommune-, skole- og klasseniveau.

Selve målingen fokuserer på fire centrale temaer for skoletrivsel:

- **Social trivsel:** Spørgsmål om elevernes relationer, tilhørsforhold til klassen og skolen samt mobning.
- **Faglig trivsel:** Spørgsmål om elevernes oplevelse af deres egne faglige evner, koncentration og problemløsning.
- **Støtte og inspiration:** Spørgsmål om elevernes oplevelse af motivation, medbestemmelse og lærernes hjælp og støtte.
- **Ro og orden:** Spørgsmål om elevernes oplevelse af støj og ro i klassen.

Det er vigtigt, at trivselsmålingen ikke ses som et isoleret redskab. Den skal bruges i sammenhæng med den øvrige viden, lærere og pædagoger har om eleverne, for at skabe et nuanceret billede af trivslen.

Trivselsmålingen er en fast del af alle skoleudviklingssamtaler, og de tendenser der ses på landsplan ses også i Rebild Kommune, og det har givet anledning til gode og konstruktive drøftelser om, hvad resultatet af trivselsmålingerne er et udtryk for, og hvilke handlinger resultaterne har givet anledning til. På skolerne arbejdes der som udgangspunkt med trivselsmålingerne ved at lærere og pædagoger drøfter resultaterne med eleverne (kan de genkende resultatet, og hvad undrer de sig over?).

Nedenfor ses resultaterne for skoleåret 2024/2025 for hhv. Rebild Kommune (til venstre) og landsgennemsnittet (til højre).

Elevtrivsel, Rebild Kommune

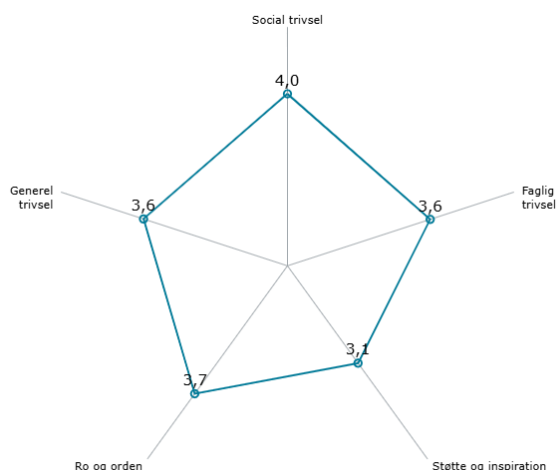
Landsgennemsnit:

# 3,6

Generel trivsel

5: Indikerer høj trivsel  
1: Indikerer lav trivsel

Trivsel fordelt på indikatorer



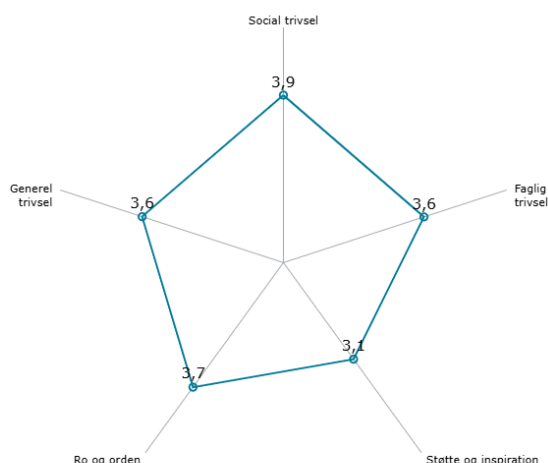
5: Indikerer høj trivsel  
1: Indikerer lav trivsel

# 3,6

Generel trivsel

5: Indikerer høj trivsel  
1: Indikerer lav trivsel

Trivsel fordelt på indikatorer



5: Indikerer høj trivsel  
1: Indikerer lav trivsel

Der er mange eksempler på, hvordan man på skolerne er blevet opmærksomme på forskellige forhold ved at dykke ned i trivselsmålingen, som der så efterfølgende er arbejdet videre med. På flere skoler er man blandt andet i trivselsmålingen blevet opmærksom på, at flere elever har det svært i pauserne. For mange elever føles pauserne ikke som en reel pause, og det har fået skoler til at drøfte, hvordan pauserne skal være, så det også føles som en pause for eleverne. På den baggrund arbejdes der flere steder med ekstra voksne i pauserne, mere styrede aktiviteter i pauserne og kortere pauser.

## Elevfravær

Ved skoleudviklingssamtalerne drøftes også elevfravær, herunder hvilke tendenser der opleves og i hvilken retning udviklingen går på de enkelte skoler. I forhold til elevfravær, så har skolelederne til dagligt primært fokus på, hvordan enkelte elevers bekymrende skolefravær håndteres. Men kigger man ned i data om elevfravær på klasse-, årgangs- og skoleniveau eller fordeling af fravær mellem piger og drenge, kan der være vigtig læring og viden at hente. Som eksempel kan det være interessant at studere de klasser/årgange, som har markant lavere elevfravær, for at identificere, hvad der kendetegner disse klasser/årgange. Det kan være helt tilfældigt, men det kan også vise noget om, at der gøres noget anderledes, som virker. I forlængelse af drøftelserne omkring elevfraværet ses der på nogle skoler, at der generelt er højt fravær, som skyldes, at elever holder meget ferie uden for skolernes ferier. Det har givet anledning til at drøfte den generelle holdning til 'lovligt fravær', og hvordan det påvirker både de elever der er fraværende, og de elever, der er 'tilbage' i klasserne.

### Samlet elevfravær i Rebild Kommune skoleåret 2023/2024

**6,1%**

Gennemsnitligt fravær

**7,4%**

Gennemsnitligt fravær - Landstal

**3.670**

Antal elever

### Samlet elevfravær i Rebild Kommune skoleåret 2022/2023

**6,3%**

Gennemsnitligt fravær

**7,2%**

Gennemsnitligt fravær - Landstal

**3.659**

Antal elever

(Data fra [Uddannelsesstatistik.dk](https://uddannelsesstatistik.dk))

## Afrunding

Skoleudviklingssamtalerne i skoleåret 2025/2026 vil som udgangspunkt følge årshjulet (se bilag), hvor der afholdes tre samtaler med hver skole i løbet af skoleåret. Som noget nyt vil skolebestyrelserne blive inviteret til at deltage med en repræsentant.

### Litteratur:

Ravn, I., Munk, N., Agerholm, K. og Bonnén, S. (2005). *Den Faciliterende Leder*. Hans Reitzels Forlag

