

Evaluering af rum, funktioner og pædagogisk praksis

Ordrup Skole, Gentofte Kommune, april – december 2008



Konsulenthuset Cubion | Workz A/S | Winie Ricken PhD

December 2008

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	FORMÅL, BAGGRUND OG EFFEKT AF DEN LÆRENDE EVALUERING.....	3
1.1.	SKUB og evaluering på Odstrup Skole	3
1.2.	Metoder, dokumentationer, analyser og formidling	4
1.3.	Effekter af evalueringen.....	6
2.	HVAD ER EN GOD OG TIDSSVARENDE SKOLE?	7
2.1.	Elevernes syn på den Gode Odstrup Skole	7
2.2.	Det lægger medarbejderne vægt på	9
2.3.	Det lægger bestyrelsen vægt på	9
2.4.	Det lægger ledelsen vægt på	11
3.	HOVEDKONKLUSIONER OG KONKRETE ANBEFALINGER	13
3.1.	Evalueringens bidrag og den videre udvikling	15
3.2.	Konklusioner fra drøftelser med team, koordinatore, bestyrelse og ledelse	16
3.3.	Kvalificering af dialogen om skolens rum og muligheder	17
3.4.	Fælles forståelse på grundlag af evalueringen.....	18
4.	OPMÆRKSOMHEDSTRAPPEN, ET REDSKAB TIL FORTSAT UDVIKLING	20
5.	KONKRETE IDEER TIL INDSATSER – TEAM MAPPER: INSPIRATIONS- OG IDEKATALOG	23
5.1.	Rumobservationer, analyser og sprog om rum	24
5.2.	Et elektronisk idekatalog	25
6.	BILAG	26
6.1.	Evalueringstilgang, ramme og konsulenter	26
6.2.	Dataindsamling og undersøgelsesmetoder.....	28
6.3.	Eksempler på udviklinger i evalueringsperioden	30
6.4.	Model for teamudvikling og team funktioner	31

1. Formål, baggrund og effekt af den lærende evaluering

I perioden maj – december 2008 er gennemført en evaluering af Rum, Funktioner og Pædagogisk praksis på Ordrup Skole.

Formålet var

- At afdække hvordan de nye fysiske rammer, den valgte organisering og den pædagogiske praksis understøtter opfyldelsen af målsætningerne i Ordrup skoles værdiprogram, realiseringen af skolens læringsgrundlag og målsætningerne for afdelinger, team og klasser.
- At afdække i hvilket omfang de fysiske rammer udnyttes og understøtter de tilsigtede funktioner udtrykt i årsplaner for 2008/2009 og i de oprindelige byggeplaner.
- At videreudvikle sprog og metoder, som kvalificerer medarbejdernes og elevernes planlægning, gennemførelse og evaluering af det fælles arbejde med læring, undervisning, faglighed og fagmiljøer.
- At afdække hvilke faktorer der fremmer eller hæmmer en optimering af udnyttelsen af de nye fysiske rammer
- Gennem illustrative eksempler at dokumentere hvordan de nye fysiske rammer kan anvendes og opleves.

Evalueringens formål, faser, metoder og aktører er beskrevet i bilag 1.

1.1. SKUB og evaluering på Ordrup Skole

Ud- og ombygningen af Ordrup Skole i perioden 2005 – 2006 er den del af Skole Udviklings- og Udbygnings aktiviteterne i Gentofte Kommune

Målet med Udbygninger og udviklingerne har været

- At skabe en skole hvor trivsel og læring er i højsædet
- At styrke de pædagogiske visioner, fagligheden og den pædagogiske praksis – kvalitative og faglige dimensioner (udvikling af pædagogik i praksis)
- At sikre den nødvendige fysiske rammer og at optimere udnyttelsen af dem – kvantitative og driftsmæssige dimensioner (prognoser i 1998 viste en stigning i elevtallet på 50% frem til 2009)
- Gennem systematiske evalueringer at styrke udviklingen af den enkelte skole, GFO og andre samarbejdspartnere, så den bliver i

stand til at svare på aktuelle og fremtidige udfordringer på måder, der skaber den bedst mulige skole for alle elever¹.

Medarbejdere, ledelse og bestyrelse på Ordrup Skole har været tæt involveret i planlægning, gennemførelse og forankring af byggeforløbet. De har siden 2007 taget skolen i brug og overtaget ansvaret for skolens drift og fortsatte udvikling. Sigtet med evalueringen har været at dokumentere hvordan hverdagen har udviklet sig efter overtagelsen. Samtidig peger evalueringen på potentialerne i en videre udvikling af samspillene mellem skolens nye fysiske og indretningsmæssige forhold, den valgte organisering af elever og medarbejdere i team og afdelinger samt det systematiske arbejde med sikring og udvikling af trivsel og faglighed i hverdagen.

Derfor er evalueringen planlagt og gennemført i nært samarbejde med medarbejdere og ledelse. Den har inddraget elever og bestyrelse. På dette grundlag er hovedtemaerne blevet:

- hvordan skolens dagligdag fungerer i team og afdelinger
- i hvilken grad og af hvilke årsager udviklingen af den daglige praksis relaterer sig til skolens aktuelle visioner og til realiseringen af skolens læringsgrundlag
- hvordan bygninger og inventar fungerer i dagligdagen
- hvor skolen fungerer godt – og hvorfor – og hvor der er behov for videreudvikling af muligheder og praksis
- hvordan skolens medarbejdere og ledelse kan styrke deres samarbejde om planlægning, dokumentation og kvalificering af praksis.

1.2. Metoder, dokumentationer, analyser og formidling

Som resultat af evalueringen foreligger et omfattende materiale med dokumentationer og analyser. Metoderne er beskrevet i bilag 2. En medarbejder fra hver afdeling og hvert team på skolen og i fritidsordningen har været inddraget i et forløb med fælles kompetenceudvikling i brugen af observationer og analyser i systematisk praksisudvikling.

Alle team koordinatore, alle team og alle medarbejdere har været involverede i at formulere opmærksomhedspunkter for evalueringen og den fortsatte udvikling, både i eget team og på skolen som helhed.

Alle team får overdraget en team portfolio med konkrete data indsamlet (blandt andet ved kollegial observation) i det område, hvor de har ansvar for vedligehold, drift og udvikling af læringsmiljøet. Mappen indeholder en beskrivelse af hvordan den kan anvendes og de første, fælles analyser af data. Den danner som teamets portfolio grundlag for teamets fortsatte

¹ Se Skoleplaner 2003 - 2006

arbejde kvalificering af egen praksis. Dette arbejde knyttes efter aftale med skolens ledelse til teamets årsplan og til systematiske teamudviklingsamtaler.

I arbejdet er lagt særlig vægt på

- at identificere steder på skolen, hvor praksis fungerer godt, og steder hvor praksis kræver udvikling (i evalueringsforløbets sprogbrug: Skolens oaser og vildmarker)
- at identificere tidspunkter hvor skolehverdagen fungerer godt (for skole og fritid) med flow eller positiv atmosfære for både elever og medarbejdere og tidspunkter med uro og usikkerhed (Bølger i skolehverdagen)
- at identificere tidspunkter i skolehverdagen eller skoleåret hvor forandringer giver mulighed for udvikling (fagligt, socialt og personligt) eller hvor ændringer kan virke forstyrrende (Broer eller brud i hverdag og skoleår)
- at inddrage alle skolens parter, elever, medarbejdere, bestyrelse og ledelse i et konstruktivt samarbejde om fortsat skoleudvikling.

Indkredsningen af disse forhold er udgangspunktet for de opmærksomhedspunkter som hvert team vælger, med henblik på at videreudvikle praksis. Opgaven består i første række i at identificere de handlinger, der umiddelbart kan give forbedringer. På længere sigt vil indsatsen med systematisk dokumentation og analyse forberede de initiativer, som i forberedelse af og overgang til det kommende skoleår, kan understøtte også langsigtede handleplaner med henblik på realisering af Ordrup Skoles læringsgrundlag og visioner.

Derfor er metoder, der er introduceret i evalueringen, alle knyttet til praksislæring eller aktionslæring.

Metoderne danner grundlag for videreudvikling af samarbejdet mellem elever og medarbejdere og mellem forældre og medarbejdere om realisering af en skole, der sikrer trivsel og et højt fagligt niveau for alle elever.

Opmærksomhedspunkterne, resultaterne og de handleplanerne for foråret 2009 samt skoleåret 2009 – 2010 formidles via team og ledelse til kontaktforældre og bestyrelse, der søges inddraget aktivt i samarbejdet.

Metoder, opmærksomheder, resultater og anbefalinger er gengivet summarisk i den præsentation, der er gennemgået for Pædagogisk Råd på Ordrup Skole tirsdag d. 2. december².

² Lærende evaluering, Ordrup Skole, PR møde 2. december 2008

1.3. Effekter af evalueringen

Formålet med at forankre planlægning, gennemførelse, analyse og opfølgning af evalueringen i team, afdelinger, ledelse og bestyrelse har været at kvalificere den aktuelle dokumentation og analyse af praksis på Ordrup Skole og at styrke det koordinerede samarbejde om videre udvikling af skolen³.

Forløbet har synliggjort, at skolens udvikling ikke slutter med SKUB udbygningen, men at udbygningen er et markant afsæt for en videre, nødvendig udvikling af en ny og tidssvarende praksis. Vilårene for udvikling af denne praksis er forbedret ved de nye rammer og gennem de nye organisationsformer.

Evalueringens fakta danner grundlaget for skolens videre analyser af den aktuelle praksis og for formuleringen af, hvad der skal til for at udvikle den ønskede praksis.

Evalueringens metoder giver grundlag for løbende sammenkædning af målsætninger, dokumentation af resultater, analyse af effekter og beslutninger i aftaler mellem team, afdelinger og ledelse om en fortsat, dokumenterbar udvikling.

Involveringen i evalueringen og erfaringer med analyse af de indsamlede data samt bidragene til opbygning af det datagrundlag, der skal danne afsæt for planlægning, dokumentation og udvikling af praksis i team og fagteam, kan sikre ejerskab til skolens områder og ansvar for fælles trivsel også blandt eleverne. Det kan nedbringe udgifter til vedligehold og rengøring og øge trivsel og fagligt udbytte i skolehverdagen.

De fælles metoder giver mulighed for på tværs af afdelinger og i samarbejder mellem elever, medarbejdere og forældre at beskrive, fortolke og forandre en hensigtsmæssig og stadig mere kvalificeret praksis.

De introducerede begreber, metoder og analyser af rum og rumfunktioner kan kvalificere arbejdet med indretning og med fleksibel udnyttelse af hjemmeområder, fællesarealer og fagmiljøer.

Påpegningen af opmærksomhedspunkter kan medføre handling som umiddelbart kvalificerer daglig praksis.

Introduktionen af en opmærksomhedstrappe⁴ med udgangspunkt i de opmærksomheder, som hver af skolens aktører har, kan fokusere og kvalificere samarbejdet ved at synliggøre interessesammenfald og forskelle.

³ Allerede i evalueringsperioden er påbegyndt og gennemført en række initiativer til forbedring af trivsel og faglighed, se bilag 3

⁴ Se afsnit 5

2. Hvad er en god og tidssvarende skole?

Bag ombygningen af Ordrup Skole lå et ønske om at skabe en god og tidssvarende skole. Alle aktører og interessenter havde deres bud. Byggeprocessen søgte at forene interesserne i en fælles løsning, der siden er udmøntet i en daglig praksis.

Skolens vilkår og funktionsgrundlag ændrer sig løbende ligesom skolens elevgrundlag, medarbejdergruppe, bestyrelse og ledelse.

Derfor er dialogen om og den praktiske synliggørelse af, hvad en god og tidssvarende skole er, central i skolens daglige liv og virke.

I den gennemførte evaluering har både elever, medarbejdere, bestyrelse og ledelse svaret på spørgsmålet.

2.1. Elevernes syn på den Gode Ordrup Skole

Når eleverne skal beskrive de bedste steder på Ordrup Skole, så siger de på mellemtrinnet:

- **Mediegangen:** "det er verdens bedste". 6 ud af 8 elever beskrev mediegangen som et af de bedste steder. En af dem forklarede, at det er fordi: "Man kan spille på computere, og så må man også løbe på gangene. Nej det må man ikke, men der er aldrig nogen lærere dernede"
- **Auditoriet:** "Der er sjove ting at lege med derinde – bolde mm."
- **Fællesrummet i c-sporet:** "Der er lige blevet lavet om, og man kan sidde og arbejde der. Der er sofaer, og der er puder. Det har været sjovt at være med til at lave om". Flere mener, de behandler tingene pænere, fordi de selv har været med til at lave det.
- **Biblioteket:** "Det er hyggeligt at være der; man må sidde på reolerne, hyggeligt med eventyrhulen med fatboys og masser af bøger". "Rummet under trappen er vores yndlingssted".

- **Puderummet:** Der må de egentlig ikke være, men de kan godt lide at være der.

De lægger vægt på følelser, oplevelser og egen trivsel. Når de arbejder med faglige opgaver, lægger de vægt på at kunne skaffe sig ro og rammer for opgaveløsningen, steder som

- Togkupeen
- Læserørene
- Computerøerne.

De forstyrres af uro, sådan som de oplever det i cafeen og flere fællesrum. De beskriver dem som sociale rum, ikke som arbejdsrum, udtrykt ved:

*"Det der gider vi slet ikke at have. Det er lidt et arbejdsområde det her".
Eller "Eleverne går ud af en dør og ikke et ind i et læringsrum".*

Med udgangspunkt i elevernes observationer og i gode erfaringer fra inddragelse af eleverne i indretning af, formuleringen af formålet med og reglerne i rummene, har evalueringen og observationerne lagt stor vægt på udvikling af fælles normer for adfærd i lærings- og fællesrummene.

"Mange overholder ikke reglerne for opførsel i fællesområderne. Mangler respekt for ting og hinanden. De mindre har ingen respekt for de større, når de beder om ro. De får nogle gange hjælp af en lærer - men når læreren går, så larmer det igen". "Vi havde respekt for de store. Det har de overhovedet ikke i dag." "Der er mange, der glemmer den der finger Jeg er selv en af dem."

"Lærerne reagerer ikke ens. Det er ikke alle, der håndhæver reglerne. Der er nogen, der skælder mere ud end andre, men alle er opmærksomme på det."

Evalueringen konstaterer, at normerne for god skoleadfærd tydeliggøres i indskolingen, men slækkes gennem mellemtrinnet og til udskolingen. Det eksemplificeres gennem følgende observationer:

Der er megen fokus på regelsæt og elevadfærd i indskolingen. Regelsæt er ophængte og elevadfærd var et centralt emne til en fællessamling (f.eks. at eleverne skal snakke lavt og pænt).

Til fællessamling i a-sporet angik alle elevmeddelelser overtrædelse af regler (der er nogen der har tegnet i læserørene, på toilettet, nogen der kaster sten, ødelægger vores lego mv.)

I indskolingen sad 5 elever i fællesrummet og arbejdede på bærbare computere. 1 anden klasse kommer i fællesrummet med deres lærer og opfører et 5 minutters teaterstykke - og går derefter i pudrummet for at opføre det næste stykke - det skaber megen uro.

Mellemtrinnet: Så snart eleverne forlader klasselokalet i timerne (for at arbejde videre) begynder de at larme og lader sig ikke mærke af, at andre sidder og arbejder på gangen (hvornår starter den elevadfærd?)

Udskoling: Der kommunikeres konstant – meget pr. sms og små pige/dreng "slagsmål".

Elever, der holder fri i fællesrummet, snakker, larmer og hører musik, selvom der sidder andre elever og arbejder. Der er en del gennemgang i rummet, og de krydsende elever går nærmest igennem 2 grupper, der sidder og arbejder.

Der er ingen tvivl om, at de voksne er nøglepersoner i etablering, fastholdelse og udvikling af social adfærd og trivsel på alle skolens trin. De voksnes adfærd og deres aktive understøtning af udvikling af en fælles hensigtsmæssig adfærd er et helt centralt element i og en forudsætning for realisering af skolens læringsgrundlag.

2.2. Det lægger medarbejderne vægt på

Medarbejderne har engageret deltaget i indsamling af observationer og analyser af årsager til den aktuelle praksis som grundlag for udarbejdelse af handleplaner for den videre udvikling.

De har i team og i skiftende områder synliggjort, hvordan den gode Ordrup Skole kan udvikles i samspil med elever og ledelse. Tilblivelsen af og funktionerne i disse områder har været analyseret særlig indgående, defineret som skolens oaser.

Generelt lægger medarbejderne vægt på

- At skolen og indretningen signalerer god kvalitet
- Fællesrummenes indretning og funktioner - multifunktionalitet
- Oaserne, hvor der er et godt læringsmiljø
- Udvikling af en hensigtsmæssig elevadfærd
- Overgangene i dagligdagen – flow og sammenhæng
- Samspil mellem skole og fritid – samme elever forskellige voksne, forskellige kulturer
- Medarbejdernes arbejdsrum (plads til møder, refleksion, forberedelse, pauser, materialer)
- Organisering af samarbejde – samarbejdstid, samarbejdsstrukturer, rutiner og fleksibilitet

2.3. Det lægger bestyrelsen vægt på

Bestyrelsen henviser, når de skal beskrive den gode Ordrup Skole, dels til de fortællinger, som deres egen børn (og for medarbejdernes

vedkommende elever) kommer med og dels til de målsætninger, der er beskrevet i visionen for Ordrup Skole.

Bestyrelsen finder det vigtigt, at "de unge lærer at identificere deres behov, at de ved, hvad de har behov for, og hvilke områder de kan arbejde i – og at de identificerer det ved at tale med lærerne".

En fortæller en historie om et barn, der synes, at indskolingen er rigtig god med mange spændende muligheder, men synes så samtidig selv, at udskolingen er forfærdelig, "det er der, der skal lægges nogle ressourcer".

De beskriver læringskulturen som "en kultur der skal læres" og ser elevernes opvækst gennem skolen som en mulighed for at den enkelte tilegner sig "et sæt leveregler". De fortæller om elever fra 4. kl., der ikke må gå ud og arbejde i fællesrummene, fordi der ikke er ro. "Det skaber aflæring" – mener bestyrelsen.

De ser hele skolen som et læringsrum, hvor læring foregår over alt, og hvor "elever og lærere kan skifte læringssted, afhængig af, hvad der er brug for".

De peger på, at det er vigtigt, at der gennem kontaktførelser og ved skolehjem møder sker en "overlevering i forhold til dialogen omkring skolen og brugen af skolen. Det er vigtigt at få forældrene med. Forældrene skal kende værdisætningen og støtte op om den. Forældrene skal være skolens medspillere."

Generelt peger bestyrelsen på behov for

- Tydelige og klare voksne (både lærere og forældre)
- Et miljø der byder på variationer
- Tydelig og begrundet rammesætning – voksne der går i front og fortæller hvad der skal ske og hvilke muligheder der er.
- At få defineret hele skolen som læringsrum
- Vigtigheden af overlevering i forbindelse med overgange.
- Styrkelse af dialogen om skolen og brugen af skolen med forældrene.
- Forældrene skal kende værdisætningen og støtte op om den.
- Fælles dialog om skolen skal tage udgangspunkt i skolens visionsgrundlag.

Bestyrelsen vil gerne deltage aktivt og systematisk i det fortsatte arbejde med fastholdelse og udvikling af den gode Ordrup Skole.

2.4. Det lægger ledelsen vægt på

Ledelsen har fokus på understøtning og tilrettelæggelse af aktiviteter og initiativer, som styrket trivsel og som kvalificerer undervisning og læring i områder og spor.

Målet for den kommende periodes udvikling frem mod og i næste skoleår er en konkretisering af GK fælles læringsgrundlag – og endnu et skridt i udviklingen af den fælles vision for Ordrup Skole.

Ledelsen ser evalueringen og observationerne som en mulighed for systematisk at indsamle eksempler på, hvor arbejdet med at udvikle ny praksis er lykket. De opfatter arbejdet som et anerkendende afsæt til videreudvikling i team og afdelinger.

Ledelsen finder, at der er meget at trække på i hele det råmateriale, der er samlet sammen. Den opfatter det som yderst brugbart, at evalueringens resultater og metoder aktivt kædes sammen med en team udviklings strategi som et integreret element i ledelsesstrategien.

I arbejdet med realiseringen af den gode Ordrup Skole ønsker ledelsen

- At fastholde eksempler på hvor arbejdet med at udvikle ny praksis er lykket
- At bruge eksemplerne som et anerkendende afsæt til videreudvikling i team og afdelinger
- At tydeliggøre de kompetencer der er i team og afdelinger til at styre egen udvikling
- At formidle og forankre udviklingsprocesser, der styrker trivsel og som sikrer fortsat kvalificering af undervisning og læring i områder og spor
- At arbejde med status og udviklingsmål relateret til læringsgrundlag med teamkoordinatorer og i PR
- At drøfte status og udviklingsmål relateret til skolens visioner med bestyrelsen og i PR
- At tydeliggøre succeskriterier, mål, ambitioner og prioriteringer i udviklingsarbejdet
- At dokumentere resultater indadtil og udadtil
- At synliggøre og at fejre fremskridt og nye standarder, nye udviklingskompetencer
- At afdække hvad man kan gøre inden for skolens rammer og hvad man kan i samarbejde med andre aktører i lokalområdet (f.eks. Multihallen)

Ledelsens arbejde er fastholdt i en skitse til handleplan, som indeholder oversigter over områder og opmærksomheder, temaer, arenaer og rum, ledelsesansvar og tidsplan.

Ledelsen forstår trivsel både som udgangspunkt for læring og som en effekt af det at lykkes med og at blive anerkendt for at lære og at vokse.

Ledelsen ser teamsamarbejdet som en ramme for at videreudvikle vilkår for fælles undervisning. I samarbejdet med de enkelte team søger ledelsen at understøtte en udvikling fra praktiske aftaler til fælles planlægning og udvikling knyttet til realiseringen af læringsgrundlag og visioner.

Dette arbejde skal understøttes af systematisk planlægning, som også omfatter en indretning af teamets område, som fremmer trivsel og læring. Indretningen og arbejdet med udviklingen af rum, organisering og funktioner skal tage afsæt i pædagogiske og faglige målsætninger.

Ledelsen sigter mod at understøtte disse afklaringer igennem foråret 2009, med afsæt i de indsamlede dokumentationer og i samspil med observatører, team koordinatore, elever og bestyrelse. Sigtet er at opgradere team områderne frem mod august 2009.

3. Hovedkonklusioner og konkrete anbefalinger

På baggrund af ovenstående er evaluators hovedkonklusioner og anbefalinger:

Evalueringen konkluderer at:

Om- og udbygningen af Ordrup Skole i årene 2005 – 2006 gav skolen tiltrængte nye rammer. Den øgede skolens kapacitet, den dannede grundlag for en organisering af skolen i områder (indskoling, mellemtrin, udskoling, GFO, Fritidscenter og udearealer).

Den tilførte skolen en øget variation af lokaler og rum (faglokaler, baser, fordybelsesrum, fælles rum, formelle og uformelle læringsrum signaleret med og uden tavler og undervisningsmaterialer samt "rum i rummene" som hotpots, lycirkler, læserør mv.).

Den var afsættet for en udvikling af arbejdet med differentiering og mangfoldighed i undervisning og læring, bl.a. udtrykt ved opmærksomhed om læringsstile.

På denne baggrund var den naturlige videre udvikling, at medarbejdere, ledelse, elever og forældre tog den nye skole i brug, gjorde den til deres egen og videreudviklede den i de kommende år.

Denne lærende evaluering har tydeliggjort, at dette arbejde er i gang, men at det ikke er afsluttet. Beskrivelse af de forskellige opmærksomheder som skolens medarbejdere, elever, bestyrelse og ledelse har i arbejdet med God Skole viser, at videreudviklingen af samspillet mellem rum, funktioner og pædagogisk praksis på Ordrup Skole fortsat skal ledes.

Evalueringen har tydeliggjort, at drøftelserne om målsætninger, handlinger, dokumentationer og analyser af resultater fortsat skal foregå systematisk og handlingsrettet. Hvis drøftelserne skal have effekt, skal de kædes til årsplanlægning med løbende dokumentation og evaluering.

Evalueringen har påpeget, at nogle områder fungerer godt, andre mindre godt. Den har vist at praksis på nogle områder trænger til et kritisk eftersyn. Det gælder bl.a. elevadfærd og medarbejdernes samarbejde på tværs med at fastholde og udvikle trivsel for både elever og voksne.

Evalueringen har vist, at alle gerne vil inddrages i og have indflydelse på udformningen af den skolehverdag og det læringsmiljø, som de er en del af. Derfor er enheder og team de naturlige fora for fortsat udvikling.

Evalueringen anbefaler initiativer på følgende områder:

Styrkelse af teamudvikling

Evalueringsens arbejde med observatører, med elevinddragelse, med team interview og drøftelser med teamkoordinatorer har vist, at enhederne bør styrkes, så de magte at løfte både den daglige planlægnings- og koordineringsopgave og den fremadrettede udviklings- og evalueringsopgave.

I samarbejde med ledelsen og inspireret af bestyrelsens synspunkter refereret i afsnit 2, foreslås derfor igangsat en teamudvikling som centralt element i den fortsatte skoleudvikling.

Team udviklingen bør inddrage teamets arbejde med både kort og langsigtede ændringer af rum, organisering og faglig-pædagogisk praksis. Sigtet bør være en handlingsplan for realisering af læringsgrundlaget og en udviklingsplan rettet mod konkretisering af visionerne for Ordrup Skole i konkret handling.

Teamenes arbejde bør tage afsæt i de dokumentationer, der er indsamlet i forbindelse med evalueringen. Teamene bør støttes også økonomisk i deres arbejde og i deres samarbejde med eleverne om mindre renoveringer, om udvikling af fælles og hensynsfuld adfærd også overfor rum og inventar og i udnyttelse og videreudvikling af de være- og læresteder, der er i team og afdelinger.

Ledelsen koordinerer og understøtter arbejdet også på tværs af team og enheder og lodret mellem afdelinger. Ledelsen bør sikre, at erfaringer fra gennemførte og igangværende initiativer, herunder de konkrete forslag til udvikling som evalueringen peger på, bliver inddraget og formidlet.

Opmærksomhed på udskolingshus, glasgård og medarbejdernes arbejdsrum
Udskolingshuset og forholdene omkring husets kapacitet og antallet af elever i 2009 – 2010 bør have særlig opmærksomhed⁵.

Glasgården, dens akustik og brug på skiftende årstider bør have særlig opmærksomhed.

Medarbejdernes arbejdsrum, deres indretning, møblering og tilhørende rum til opbevaring af undervisningsmaterialer bør have opmærksomhed.

⁵ Se den elektroniske elevdokumentation fra arbejdet med min skole fra denne evaluering, Workz A/S, Terkel Skårup

Handlings- og formidlingsplan fra ledelsen – teamportfolio som redskab

Med udgangspunkt i evalueringen er der udarbejdet en portfolio for hver enhed og hvert team⁶. Hertil kommer et elektronisk idé og inspirationskatalog, som findes på Ordrup Skoles intranet fra januar 2009. Her er alle evalueringens dokumentationer, billeder og skitser samt de oprindelige bygningskitser samlet.

Det er evaluators anbefaling, at skolens ledelse fremlægger en handlings- og formidlingsplan i januar 2009, samtidig med, at team portfolioen og det øvrige materiale overdrages til skolen og medarbejderne. Handlingsplanen bør opdeles i perioden forår 2009 samt perioden skoleåret 2009 – 2010. Planen bør knytte sig til Læringsgrundlaget og til skolens vision, samt genfindes i årsplanen for 2009 – 2010.

Det er evaluators opfattelse at en sådan målrettet anvendelse af den viden og den kompetence, som findes på Ordrup Skole, vil bringe skolen aktivt og målrettet videre i sit arbejde med "en skole hvor trivsel og læring er i højsædet"⁷.

3.1. Evalueringens bidrag og den videre udvikling

Evalueringens metode har medført at medarbejdere, udvalgte elever og ledelsen er blevet involveret i formuleringen af evalueringens formål, i indsamling af evalueringens data og i fortolkning og analyse af evalueringens perspektiver. Det har medført, at en række umiddelbare tiltag allerede er sat i gang i evalueringsperioden og at skolens aktører konkret er kommet med supplerende og kvalificerende vinkler på konklusioner og anbefalinger. Disse bidrag til den aktuelle og videre udvikling er gengivet nedenfor.

Evalueringen har skabt konstruktiv opmærksomhed om konkrete forhold der er relevante i et fortsat arbejde med udvikling af trivsel og læring på Ordrup Skole. Det drejer sig bl.a. om

- at systematisere dokumentationer af aktuelle og vigtige forhold
- at minde om og at introducere metoder til systematisk arbejde med målformulering, dokumentation og analyse, som grundlag for et konkret og målrettet arbejde i team, afdelinger
- at fokusere debatten om skolen som et fælles læringsrum for alle
- at konkretisere drøftelserne om systematisk elevadfærd som grundlag for udvikling af trivsel og af et godt læringsmiljø
- at konkretisering en samlet ledelses- og udviklingsstrategi, der sigter mod at realisere det fælles læringsgrundlag og skolens visioner

⁶ Se afsnit 5

⁷ Se Skoleplan 2006

- at perspektivere og inspirere den daglige praksis ved inddragelse af de oprindelige visioner og ved introduktionen af sprog om rum og om rum-funktioner
- at synliggøre gennemførte og aktuelle udviklingsinitiativer som eksempel på den fælles vilje og de samlede kompetencer som elever, medarbejdere og ledelse har, for at fastholde og videreudvikle den gode Ordrup Skole.

3.2. Konklusioner fra drøftelser med team, koordinatore, bestyrelse og ledelse

I drøftelser med aktører og interessenter i evalueringen er konkluderet:

- at den gennemførte ombygning har tilført Ordrup Skole de ekstra kvadratmetre og den grundstruktur, der er nødvendig for at holde en tidssvarende skole
- at det generelt ikke er kvadratmetre eller grundindretning, men detailindretning, vedligehold, æstetik, rengøring, møbler og lys, som elever og medarbejdere udtrykker behov for at bringe i spil i arbejdet med at skabe gode læringsrum
- at der eksisterer en konkret bekymring hos medarbejdere i udskolingen og hos ledelsen for hvordan skolen fra skoleåret 2009 – 2010 skal svare på de nye udfordringer, som et ekstra spor i udskolingen vil medføre
- at der er behov for at arbejde systematisk med indretning af lærernes arbejdsrum og med de decentrale depotrum som ramme for medarbejdernes samarbejde og opgaveløsning i team og afdelinger samt at der i enkelte afdelinger er behov for at analysere placering og brug af rummene
- at eleverne i udskolingen peger på sig selv som en del af løsningen på de udfordringer, som de oplever med trivsel og læring. Konkret vil de gerne samarbejde om placering og brug af computere, om rengøring og vedligehold (for at spare penge og kvalificere æstetikken), spisning og udluftning, steder til præsentationer og samlinger, vedligehold af sofaer og gardiner
- at de indsamlede data og de udvalgte dokumentations metoder opleves som nyttige og brugbare af team, teamkoordinatorer og ledelse
- at der er konkretiseret en ledelsesstrategi for sammen med de enkelte team at videreudvikle læringsmiljøet på hele skolen med henblik på realisering af skolens læringsgrundlag og visioner
- at der er identificeret en række oaser på skolen, der kan bruges som eksemplariske cases i forhold til videreudvikling af resten af skolen. (F.eks. Mediegang, bibliotek og fællesrum i mellemtrin C)
- at det igangsatte arbejde med overgange i skolehverdagen og i skoleåret skal videreføres og målrettes
- at samarbejdet mellem skole og fritid, mellem skolen og andre aktører i lokalområdet fortsat skal udbygges med henblik på at styrke både sammenhængen i elevernes dagligdag, deres trivsel og

mulighederne for differentierede tilbud som understøtter deres faglige udvikling samt deres udvikling af bevidste læringsstrategier

- at eleverne sætter stor pris på at blive inddraget i udviklingen af et område – de tager det seriøst, de bidrager aktivt og kvalificeret, de får ejerskab til og passer bedre på området.

3.3. Kvalificering af dialogen om skolens rum og muligheder

I forbindelse med arbejdet med beskrivelse af skolens områder, i indsatsen for at formidle overblik, som del af udviklingen af planlægningsværktøjer, i en fælles søgen efter metaforer for rum og funktioner, ved navngivning af særlige områder og som inspiration til nytænkning om funktionaliteter og pædagogisk-faglige funktioner af områder og indretning samt optimering af udnyttelse af alle dele af Ordrup Skole, er uddraget en række opmærksomhedspunkter, der kan kvalificere dialogen om skolens rum og muligheder.

I dette arbejde er dokumenteret:

- At flere læringsaktiviteter med fordel kan planlægges og eventuelt praktiseres sammen. Det giver det mulighed for at aftale og udnytte muligheder i den aktuelle aktivitet og i de til rådighavende rum mere sammenhængende og i overensstemmelse med hinanden. Det betyder, at der er færre forstyrrelser mellem forskellige klasser og grupper i forhold til forskellige aktiviteter, samt at der ikke forvaltes modstridende kulturer i de samme rum, som kan være med til at skabe usikkerhed om råderet og handlemuligheder på forskellige tidspunkter.
- At der i højere grad end nu bør samarbejdes på tværs i forhold til etablering af en fælles kultur og i forhold til at skabe en tydelighed i rum og pædagogik. At indretninger og brugen af dem løbende bør evalueres i forhold til nye mål og behov. At alle inddrages som og oplever sig selv som medskabere af de fælles formelle og uformelle læringsrum i skole og fritid.
- At der i alle enheder og afdelinger indføres tavler og andre signaler på hvilke det tydeliggøres hvilke aktiviteter der foregår hvor både i skole- og fritidsdel, hvor ting og inventar har en fast plads mv.
- At alle rum, ude og inde udnyttes, indtages og indrettes optimalt. Det gælder bl.a. orangeriet, glasgården og de nære terrasse arealer.

- At der skabes nye aktiviteter på tværs af spor og afdelinger, eksempelvis GFOens tiltag med et fælles månedligt arrangement i værkstedsgården/ glasgården.
- At adgangen til og placeringen af IT bruges bevidst i forhold til aktivering af "døde zoner" og "fredning" af andre... ikke mindst i afdelingernes forskellige fællesrum, der skal betjene mange funktioner.
- At de særlige indretninger til fordybelse, samarbejde og "base" bruges til opnåelse af pædagogiske mål i forhold til både faglig og social læring... det anbefales at flg. områder forbedres: hotpotsområder, styrkelse af indretning og etablering af "rum i rum" i enkelte fællesrum inkl. belysning, glasgårdens indretning, styrkelse af de nære terrasseområder med bænke og beplantning.

3.4. Fælles forståelse på grundlag af evalueringen

Arbejdet med evalueringen har synliggjort mangfoldigheden i opmærksomheder, forskelle i opfattelser og interesser og behovene for løsninger tilpasset elevernes forudsætninger, fagenes forskelligheder og nuancer og elementer i de konkrete målsætninger for arbejdet i de enkelte team.

Evalueringen har tydeliggjort det fælles afsæt for skolens arbejde med at realisere et samlet læringsgrundlag og at videreudvikle et nuanceret og tidssvarende læringsmiljø. De fælles synspunkter er:

- At der grundlæggende er enighed om værdier og målsætninger for videreudvikling af læringsmiljøet og af praksis mellem elever, medarbejdere, ledelse og bestyrelse
- At der ikke er behov for ændringer, der kræver bygningsmæssige forandringer
- At bortset fra en usikkerhed om hvorvidt der er tilstrækkelig kapacitet i udskolingen i 2009 – 2010, så har skolen den nødvendige plads i afdelinger og enheder
- At der bør ske en oprydning og et æstetisk løft i flere af skolens områder
- At inventaret fremtræder slidt, ødelagt og mangelfuldt i flere områder. Der bør være mulighed for udskiftninger, også af faste funktioner.
- At funktionerne i glasgården bør gentænkes under hensyntagen til akustikken.
- At der bør ske en samlet udvikling af elevadfærd på skolen
- At team og enheder på Ordrup Skole er de centrale fora for videreudvikling af undervisningsmiljøet og af god praksis

- At der på baggrund af møder med teamene bør udarbejdes en konkret handlingsplan for justering og indretning af områder.
- At en fortsat udvikling af teamkompetencer og af samspillet mellem team og ledelse bliver et centralt element i arbejdet med fortsat kvalificering af læringsmiljøet og for realiseringen af skolens visioner
- At de pædagogiske og faglige målsætninger, der har været underforståede men ikke klare elementer i evalueringen, bør skærpes og inddrages i teamenes løbende drøftelser om målsætningen for og dokumentationen af god praksis på Ordrup Skole.
- At eleverne og forældrene bør inddrages aktivt i det fortsatte arbejde med udviklingen af en god Ordrup Skole
- At optimeringen af indretning, funktioner og anvendelse af afdelinger, fællesområder og faglokaler kan kvalificeres ved at anvende faglige begreber og metaforer, hentet både fra det oprindelige byggeprogram og fra evalueringen.
- At dokumentationer og opmærksomhedspunkter fra evalueringen, sådan som de er samlet i en team portfolio for hvert team og hver enhed, danner grundlag for en konkretisering af kort og langsigtede udviklingsplaner for alle skolens områder

4. Opmærksomhedstrappen, et redskab til fortsat udvikling

I afsnit 2 er beskrevet hvad de centrale aktører i den videre udvikling af Ordrup Skole lægger vægt på.

I afsnit 3 er beskrevet hvilke emner og hvilke indsatsområder der er opmærksomhed omkring, når den aktuelle situation og den videre udvikling på Ordrup Skole bliver beskrevet.

Evalueringen har været en kortlægning af hvad der bliver talt om og hvad der bliver drøftet hvor og af hvilke aktører. Evaluatorene har lyttet aktivt til de opmærksomheder, der er blevet udtrykt. Med det udgangspunkt er der, som produkt af evalueringen, blevet udviklet en opmærksomhedstrappe.

Ideen bag trappen har været, at bistå den, som deltager i dialoger i de mange fora og i samtaler om de mangfoldige emner i at rubricere det anliggende, der er centralt for samtalepartneren.

En rubricering kan være nyttigt for at skabe overblik og for at fremme muligheden for at sammenkæde initiativer på måder der skaber synergieffekter. Et overblik kan bringe engagerede medarbejdere fra forskellige dele af skolen sammen i fælles og brobyggende opgaveløsninger, der skaber nye løsninger og perspektiver. En rubricering kan synliggøre forudsætninger eller perspektiver for et udviklingsinitiativ. En bevidsthed om et problems kompleksitet kan bidrage til at afstemme placeringen af en opgave med forudsætninger og kompetencer i det team eller den gruppe, som skal løfte og forløse mulighederne.

Med de sigter har evaluatorene konstrueret Opmærksomhedstrappen, der er gengivet nedenfor.



Som eksempler kan nævnes at:

- Eleverne er i mange udsagn opmærksomme på behovet for klare rammer og regler. Det samme er medarbejderne i indskolingen.
- Eleverne er optaget af fælles trivsel, det samme er medarbejderne i indskolingen, GFO og fritidsordningen. Ved lytning til de udsagn tilføjede bestyrelsen begrebet tydelige voksne. Samme tema blev anslået af observatørerne ved en analyse af hvilke aktører der var de vigtigste i fastholdelse og udvikling af elevadfærd i overgangene mellem skole og fritid i indskolingen eller ved elevernes flytning fra indskoling til mellemtrin.
- Evaluatorene bliver, via elevernes udsagn, opmærksomme på, at der er modsat rettede signaler om pædagogisk praksis i områder af skolen. Samtidig tydeliggør en handleplan fra udskolingen, udviklet i evalueringsforløbet, behovet for en klar pædagogisk praksis. Analyser af potentialerne i at udnytte mulighederne i rummene og for at definere dem som læringsrum, der giver plads til og som udnytter mulighederne i differentierede læringsstile har på samme måde ført evaluatorene til den konklusion, at klar og teambaseret pædagogisk praksis er et vigtigt redskab i en samlet skoleudvikling.
- Det var provokerende for medarbejderne, at evaluatorene på PR møde fremhævede, at der stort set ikke var blevet fremført faglige eller didaktiske argumenter i analyser og beskrivelser af den aktuelle praksis på Ordrup Skole. Praktiske, æstetiske, adfærdsmæssige og organisatoriske emner dominerede. Ledelsen var de som mest tydeligt var opmærksom på faglighedsdiskussionen, hvad er indikatorerne på god faglighed i det samlede skoleforløb, og også de, der relaterede skolens udvikling til realisering af læringsgrundlaget. Faglighedsforståelsen som centralt element i skolens selvforståelse kan være et betydningsfuldt emne i mødet mellem den pædagogiske praksis i teamene og den undervisningsmæssige udvikling i skoleforløbene fastholdt og videreudviklet i fagteamene.
- I en fremlæggelse for bestyrelsen om evalueringens foreløbige resultater blev det tydeligt, at bestyrelsesmedlemmerne, som alle andre mennesker, dels relaterede sig til skolens funktion via egne oplevelser og via elevernes (deres børns) historier og dels via analyse af skolens formål og ideel funktioner. Bestyrelsen pegede i drøftelserne på den udviklede vision som retningsgivende for skolens udvikling (som overordnet indikator i forhold til løbende tilbagemeldinger om tilfredshed og optagethed fra deres børn og fra egne oplevelser af skole-hjem samarbejdet). Dette styrings- og ledelsesmæssige redskab blev og fremhævet af ledelsen, der relaterede deres arbejde med handlingsplaner til mødet mellem

visioner, dokumenteret virkelighed og aftalt strategi med team, bestyrelse og kommune.

Med dette afsæt er det evaluatorenes erfaring, at opmærksomhedstrappen kan være et nyttigt redskab i arbejdet med at fokusere og retningsgive konstruktive og handlingsrettede samtaler og samarbejder.

5. Konkrete ideer til indsatser – team mapper: inspirations- og idekatalog

Som supplement til denne rapportering er der udarbejdet arbejdsmapper eller portfolio som kan støtte team, enheder, bestyrelse og ledelse i deres daglige opgaver med at styrke udviklingen af læringsmiljøer, trivsel og læring på Ordrup Skole.

Hver af følgende får primo januar overrakt en arbejdsmappe:

1. GFO A-spor
2. GFO B-spor
3. GFO C-spor
4. Indskoling A
5. Indskoling B
6. Indskoling C
7. Melletrin A
8. Melletrin B
9. Melletrin C
10. Udskoling
11. Fritidscenteret
12. Ledelsen
13. Bestyrelsen
14. Skole og Fritid

Mappernes indhold er, for team og enheder

- Teamets forslag til fokuspunkter (første møde/interview med teamet)
- Input fra observatører
- Eksempler på vores observationer
- Rumobservationer og oversigt over sporet
- Hovedpointer fra vores opsummering (f.eks. hvad skal teamene arbejde med, hvad siger de øvrige aktører om opmærksomhedstrappen. Relevante udsagn og pointer medtages.)
- Relevante eksempler fra Workz' elektroniske indsamling
- Notat om observationsteknikker + observationsskema
- Skolens samlede fokuspunkter
- Link til hvor al dokumentation ligger

For ledelse, bestyrelse og Skole og Fritid team indeholder mapperne

- Eksempler på indhold i teammapper
- De samlede rumobservationer/oversigtskort over skolen
- Centrale observationer
- Hovedpointer fra vores opsummering
- Relevante eksempler fra Workz' elektroniske indsamling⁸
- Notat om observationsteknikker + observationsskema
- Skolens samlede fokuspunkter
- Link til hvor al dokumentation ligger

Mapperne indeholder konkrete observationer og specifikke forslag til indsatser. De bliver suppleret med et forslag til arbejdsplan for teamet. Evaluatoren sikrer, at forslagene er i overensstemmelse med de planer for teamudvikling og for teamets bidrag til den samlede skoleudvikling som ledelsesgruppen beslutter.

5.1. Rumobservationer, analyser og sprog om rum

Som supplement til mapperne og med henblik på at kvalificere forståelser og analyser af rum og områder har evaluatoren udarbejdet et konkluderende notat, der henviser til de oprindelige tanker bag områderne.

Notatet er en inspiration til det fornyende arbejde team og ledelse er i gang med. Bl.a. nævner notatet:

Den differentierede indretning på Ordrup skole betyder... at indretningen med de små klasserum, der har begrænsninger i at rumme flere funktioner er fortrinsvis egnet til fælles aktiviteter, mens de forskellige rum og indretninger i de tilstødende fællesrum og gangarealer er tænkt som supplerende fordybelses- og projektarbejdssteder.

Det stiller krav om... at tænke i både enheder (eks. klasse) og helheder (eks. spor) på en gang hvis den differentierede fleksibilitet i rum og indretninger skal udnyttes optimalt. Det betyder, at lærere og for indskolingens vedkomne også pædagoger må samarbejde løbende om hvor, hvornår og hvordan hvilke aktiviteter skal foregå og etablere en fælles kultur omkring brugen.

Der findes både gode og mindre gode eksempler på dette... her følger nogle der peger på samarbejde med engagement, tolerance og fælles ejerskab til flere rum:

- at kunne omorganisere brug af rum ved samtidige aktiviteter af forskellig karakter – f.eks. i indskoling C, hvor 3.c om eftermiddagen nu ofte bruger 2.c's lokale i stedet for de grønne borde i fællesrum, der på dette tidspunkt også bruges af fritiden. Det giver færre gensidige forstyrrelser.

⁸ Se vedheftede bilag

- at kunne inddrage alternative rum til en aktivitet – f.eks. i indskoling B, hvor rummet foran auditoriet og hjemkundskab nu aktivt bruges i både skoletid og fritid på forskellig vis til forskellige aktiviteter.

- at skabe både-og i stedet for enten-eller indretninger for både skole og fritid – f.eks. arbejdet med at skabe en både "arbejdskultur" og "fritidskultur" i indskoling A's fællesrum ved slusen, hvor lærere og pædagoger har gang i et fælles projekt i skoletiden.

5.2. Et elektronisk idekatalog

De data og observationer der er indsamlet gennem de metoder, der er beskrevet i bilag 6.2 bliver lagt frem på Ordrup Skoles intranet.

Samlingen kan beskrives som et elektronisk idekatalog, både i form af initiativer, i forhold til opmærksomhedsområder og som introduktion af relevante og nyttige metoder, der kan understøtte et systematisk og aktionslærende arbejde med udvikling af rammer og praksis på Ordrup Skole.

6. Bilag

6.1. Evalueringstilgang, ramme og konsulenter Konsulenthuset Cubion | Workz A/S | Winie Ricken PhD Rum, organisation og funktion Evaluering maj – december 2008

Deltagere i aftalemøde på Ordrup skole, 24. maj 2008

Vibeke Lenskjold

Mette Belter

Thomas Steffin

Birthe Bjerrum

Peder Kjøgøx

Afbud:

Berit Bøggild

Formål

1. At afstemme forventninger til samt fokuspunkter, tidsplaner og rammer for evalueringsforløbet
2. At forberede aftalemøde onsdag d. 11. juni kl. 14 – 15.30 med teamkoordinatorer 2008/2009
3. Afklare informationsstrategi

1. Forventninger, fokuspunkter og rammer

Formålet med evalueringen er

- At afdække hvordan de nye fysiske rammer, den valgte organisering og den pædagogiske praksis understøtter opfyldelsen af målsætningerne i Ordrup skoles værdiprogram, realiseringen af skolens læringsgrundlag og målsætningerne for afdelinger, team og klasser. Hvert team præciserer en særlig problemstilling. Evalueringen følger arbejdet med realiseringen af målsætningerne hos 2 team i hver afdeling.
- At afdække i hvilket omfang de fysiske rammer udnyttes og understøtter de tilsigtede funktioner udtrykt i årsplaner for 2008/2009 og i de oprindelige byggeplaner. Arkitekternes beskrivelser af ideen med og forestillinger om anvendelsen af bygningerne færdiggøres og indgår som materiale i analyserne. Det samme gør en beskrivelse hentet fra Bosch og Fjord. Berit Bøggild fremskaffer beskrivelserne senest i juni 2008.
- At videreudvikle sprog og metoder, som kvalificerer medarbejdernes og elevernes planlægning, gennemførelse og evaluering af det fælles arbejde med læring, undervisning, faglighed og fagmiljøer.

- At afdække hvilke faktorer der fremmer eller hæmmer en optimering af udnyttelsen af de fysiske rammer samt hvordan de fremmende faktorer kan styrkes og de hæmmende elimineres
- Gennem illustrative eksempler at dokumentere hvordan de nye fysiske rammer anvendes og opleves af aktører og interessenter.

De konkrete fokuspunkter bliver valgt i samarbejde med afdelinger, team og ledelse med udgangspunkt årsplaner for 2008/2009. I dialoger med teamkoordinatorer, medarbejdere og ledelse afdækkes med udgangspunkt i 2 team i hver afdeling hvordan man i praksis kan optimere samspillet mellem bygninger, organisering, pædagogik og faglighed fungerer og hvordan det kan forbedres med henblik på at opnå de ønskede effekter og den tilsligtede kvalitet.

I evalueringen arbejdes med praksislæring, kompetenceudvikling og udvikling af dokumentations- og analyseredskaber der har nytteværdi for medarbejdere og ledelse. Der bliver arbejdet med udvikling af fælles begreber og sprog.

Tidsplanen for evalueringen er:

Tidspunkt	Aktivitet
Maj	Afklaringsmøde og dataindsamling (dokumenter mv) Fokus, temaer, samarbejdsrammer, metoder, ansvarsfordeling
Juni	Detailplanlægning møde med teamkoordinatorer Endelige tidsplan, tematiseringer for afdelinger og team Beslutning om inddragelse af interessenter (bl.a. FC området), orientering af bestyrelsen
August	Information i forbindelse med skolestart. Informationsstrategi i samarbejde med Kristine Riis. Opstart ved deltagelse i 2 teammøder/teamworkshop Begyndende observationer af rum og funktioner
September Oktober	Dataindsamling Metode- og redskabsudvikling, kompetenceudvikling i dialog med medarbejdere, selvobservationer og praksiseksperimenter Guidede ture, dialoger med elever i de 3 afdelinger Tematiserede fokusgruppe interview med bl.a. forældre/bestyrelse
Medio oktober	Formidling af første resultater, analyseskitser og fortolkningsdialoger Fremlæggelse og debat på PR møde og møde med teamkoordinatorer (opsamlingsworkshop) Formidling til bestyrelse og interessenter Afsluttende analyse med teamkoordinatorer og ledelse
Medio november	Endelig analyse og perspektivering samt rådgivning Kortfattet rapportering med anbefalinger Forankring og formidling via ledelsen

Alle relevante interessenter bliver inddraget og den praktiske tilrettelæggelse sker i tilknytning til arbejdet med årsplanen 2008/2009 for Ordrup Skole.

2. Aftalemøde med teamkoordinatorer

Onsdag d. 11. juni kl. 14 holdes et introducerende møde om evalueringsforløbet med teamkoordinatorerne for 2008/2009.

På mødet præsenteres formålet, konsulenterne og arbejdsformerne. De involverede team udvælges.

Forventningerne til udbytte og nytteværdi bliver drøftet. Den praktiske tilrettelæggelse, herunder endelig valg af undersøgelsestemaer i afdelinger og team bliver aftalt. Tydeliggørelse af omfanget af og formen for konsulenternes møde med team plus omfanget af involveringen af medarbejdere i observationer og analyser.

Aftalemødet vil have karakter af et orienterede møde og vil indeholde workshop elementer. Teamkoordinatorerne fungerer som kontakt og analysegruppe i det videre forløb.

3. Informationsstrategi

Sammen med ledelsen og med informationsmedarbejder Kristine Riis aftales en informationsstrategi både overfor medarbejdere, overfor bestyrelse og overfor interessenter. Teamkoordinatorerne høres om deres vurdering af behovet for information før og efter sommerferien.

4. Tilknyttede konsulenter

Opgave	Navn	Titel
Projektledelse, kvalitetssikring, kompetenceudvikling og formidling	Peder Kjøgx	Administrerende Partner Konsulenthuset Cubion
Observationer, guidede ture og analyse	Terkel Skårup	Senior konsulent Zentropa Workz
Rumobservationer, analyse og udviklingsskitser – sprog om rum	Winnie Ricken	Arkitekt MAA
Interview, analyse og rapportering	Randi Juul Olsen	Konsulent Cubion A/S

Herudover har været tilknyttet supplerende ekspertise fra Konsulenthuset Cubion til observation og databehandling samt sparring af ledelse, medarbejdere og forvaltning vedrørende videreudvikling af aftaleredskaber og dialogprocesser knyttet til årsplanlægning, teamudvikling og realisering af læringsgrundlag og værdiprogram.

6.2. Dataindsamling og undersøgelsesmetoder

- **Et observationsforløb:** Udvalgte lærere og pædagoger inddrages i forløbet og introduceres for observationsteknikker (hentet fra bl.a. sociologi, antropologi og pædagogik samt knyttet til traditionelle og til elektroniske

dokumentationsteknikker). Det er vigtigt at lærerne/pædagogerne inddrages i planlægning og gennemførelse, fordi det er dem, der er "eksperter" i egen praksis, og dem der har fingrene i virkeligheden og derfor kan bidrage med ekstra viden og kvalificerende analyser (aktionsforskning, aktions læring, arbejdspladslæring mv.). Samtidig er det også dem, der skal videreføre metoderne og arbejdet som redskab i egne og fælles praksisudvikling. Det afgørende at få metoderne forankret på skolen og at udnytte evalueringen som en mulighed for lokal udvikling af selvevaluering med udgangspunkt i skolens mål og med aktiv inddragelse af skolens medarbejdere i alle faser. Der udarbejdes indledningsvist i et samarbejde et observationsskema. Observationsskemaet fastlægger hvilke funktioner, handlinger og interaktionsmønstre, der er i fokus for observationerne og kan således medvirke til at strukturere observationerne. Observationerne gennemføres ud fra et "fluen på væggen" princip, idet observatøerne overværer forskellige dagligdagssituationer og tidsforløb på skolen uden at deltage aktivt heri. Derefter foretager de udvalgte lærere/pædagoger observationer sideløbende med at evaluator også gennemfører observationer. Til et analysemøde præsenterer hver observatør sine observationer og fællestræk og forskelle ridses op, analyseres og fortolkes med henblik på valg af fokus for kommende observationer af temaer, der i analyserne viser sig at have væsentlig betydning for den videre praksisudvikling.

- **Rumobservationer**, fysisk ved tilstedevær eller elektronisk. Hvad sker der og hvem er i rummet hvornår, hvordan og hvorfor? Evt. koblet til fysiske målinger. Flow og funktioner i rummet – både inde og ude, både i skole og i fritid.
- **Guidede ture**: Guidede ture fokuserer på elevernes oplevelser og fortolkninger af daglig praksis. Guidede ture kan karakteriseres som en blanding af observationer og "spontan" interviews. De foregår ved at en mindre gruppe elever (eller en lærer) viser evaluator rundt på skolen og fortæller undervejs om de aktiviteter der foregår. Turen følger en typisk dag på skolen og starter ved indgangen til skolen. Undervejs stiller evaluator uddybende spørgsmål til "guiderne" om de iagttagede aktiviteter, rummene eller funktionerne og beder eksempelvis guiderne vise de steder de bedst kan lide at opholde sig – dels i en læringsituation og dels i fritiden. Der spørges til årsager om veltilpashed eller ulyst og til hvad der skal til for at tilvejebringer flere gode og færre ubehagelige situationer i hverdagen. Der spørges til refleksion over hvor eleverne oplever at de lærer noget og hvilke strategier de vælger for at lære. Den bagvedliggende

idé er, at skolen og livet i den opleves ud fra de steder, organiseringer og i de situationer som eleverne og lærerne lever i hver dag. Derigennem fastholdes et førstehåndsindtryk af den virkelighed, som evalueringen tager afsæt i og som den aktuelle praksis søger at kvalificere og udvikle. Virkeligheden dokumenteres også elektronisk og materialet anvendes som dialoggrundlag i samtaler med andre aktører og interessenter, f.eks. personale og forældre.

- **Dagbøger eller portfolio**, min dag, mine opgaver, mine handlinger, mine roller, min adfærd – om en dag i en lærers, pædagogs, medarbejders, elevs liv på skolen og i fritiden. Fastholdelse af indtryk og oplevelser med tematiseringer. Eksempelvis fokus på læringsstrategier, læringsformer, undervisningsformer, professionelle opgaver mellem oplevet tidsforbrug og reelt tidsforbrug, mellem oplevet vigtighed og analyseret vigtighed.
- **Fokusgruppeinterview**: Der gennemføres en række fokusgruppeinterview med elever. Respondenterne besluttet på baggrund af fokusområderne
- **Elektroniske observationer**: Der gennemføres elektroniske observationer og dokumentationer med elever i udskolingen.
- **Byggeanalyser**: Der gennemføres analyser af de oprindelige ide- og værdigrundlag, de oprindelige rumbeskrivelser og de oprindelige funktionsbeskrivelser af rumindretning.

6.3. Eksempler på udviklinger i evalueringsperioden

Allerede i evalueringsperioden er påbegyndt en række ændringer, der har betydning for videreudvikling af trivsel og faglighed, bl.a.

- Brev til forældre om indesko, indskolingen
- Fokus på øget samspil mellem skole og fritidscenter
- Forankring af observations- og analysemetoder hos enkelt personer og i team – udvikling af dialoger om kendetegn på god praksis på tværs af team og afdelinger, skole og fritid – opmærksomhed hos teamkoordinatorer om anvendelsen af systematiske observationer og dokumentationer i teamets planlægnings- og udviklingsarbejde
- Idé- og opmærksomhedskataloger for hvert team som grundlag for videreudvikling
- Idékatalog over aktuelle og målrettede tiltag i udskolingen
- Inddragelse af elever i indretning af eget område, sikring af ejerskab og forståelse for betydningen af vedligehold og fælles adfærdsregler
- Kultur på mediegangen – som inspiration til udvikling af adfærd, trivsel og faglighed på mellemtrinnet
- Spredning af funktioner i rum og på voksne i GFO tid

- Tydelige lærere i udskolingen – fælles kendetegn og koordineret praksis
- Udarbejdelse af nyt regelsæt i udskolingen
- Ændring af lysforhold og indretning – opmærksomheder og forslag til initiativer
- Æstetik, oprydning og vedligehold – drøftelse af standarder og betydningen af dem på tværs af team og afdelinger
- Årsplan som ramme om systematisk dialog om udvikling af trivsel og faglighed i det enkelte team – aftaler om temadrøftelse mellem teamkoordinatorer og ledelse

6.4. Model for teamudvikling og team funktioner

