

Sådan  
kommer vi **VIDERE**

Elever, forældre, pædagoger, lærere og ledere  
i samarbejde om folkeskolens aktuelle udfordringer

**Elever, forældre, pædagoger, lærere og ledere  
i samarbejde om folkeskolens aktuelle udfordringer**

**Sådan kommer vi videre  
- anbefalinger, baggrund og overvejelser**

November 2007  
Foto: Kissen Møller Hansen  
Lay-out: Stig Nielsen  
Tryk: Danmarks Lærerforening  
ISBN: 87-7921-072-4

## **Samarbejde om folkeskolens udfordringer**

Folkeskolen står med en række akutte udfordringer. Udfordringer, der kræver samling og folkelig opbakning, hvis de skal løses. Som interessenter og praktikere i den kommunale folkeskole har vi drøftet, hvordan vi i et samarbejde og hver for sig kan medvirke til at løse disse udfordringer og skabe bred samling og folkelig opbakning omkring folkeskolen.

Der er behov for handling her og nu – men også for en kvalificeret debat om de langsigtede mål. Vi vil derfor fortsætte samarbejdet og drøftelserne blandt andet i forhold til det arbejde, der foregår i Rådet for Evaluering og Kvalitetsudvikling af Folkeskolen.

Lærernes og børnehaveklasseledernes muligheder for at lave god undervisning skal optimeres – ligesom pædagogerne skal have rum til at fremme deres arbejde med børnenes trivsel og udvikling. Det kræver en styrket pædagogisk ledelse på den enkelte skole, som uden unødigt bureaukrati kan tage ansvar for skolens valg af evalueringsmetoder og dokumentationsformer i et samarbejde med skole- og kommunalbestyrelsen.

Det er de lokale kræfter og engagement, der er afgørende, når en moderne og fleksibel skole skal leve op til ønsker og behov fra forældre og børn i nærområdet.

Parterne har drøftet en række forslag og anbefalinger, der vil kunne støtte den fælles målsætning. Vi har fokuseret på:

1. Skolens rummelighed, samarbejdet mellem faggrupperne, tosprogede elever og skole-hjemssamarbejdet
2. Faglighed, sparring og tilsyn
3. Rekruttering, fastholdelse og udvikling af ledere og medarbejdere

For hvert af de tre arbejdsområder redegøres i det følgende for baggrund og vores overvejelser om, hvordan vi kan komme videre inden for det pågældende område. Overvejelserne er udmøntet i konkrete anbefalinger.

**5**

Nogle af anbefalingerne påtager vi os selv ansvaret for at arbejde videre

med. Andre af anbefalingerne nødvendiggør, at regering og folketing tager de nødvendige lovgivningsmæssige initiativer.

En lang række af anbefalingerne er udgiftsneutrale. Flere af dem afbureaukratiserer skolens arbejde og vil give plads til øget fokus på undervisningsopgaven. Andre anbefalinger nødvendiggør tilførsel af ressourcer på en række af folkeskolens nøgleområder.

Med oplægget vil vi signalere det fælles ansvar, vi som elever, forældre, pædagoger, lærere og ledere har for sikre samarbejdet om vores fælles folkeskole.

## 6

*Anders Bondo Christensen, DLF - Anemone Birkebæk, Danske Skoleelever  
Henning Pedersen, BUPL - Thomas Damkjær Petersen, Skole og Samfund  
Claus Hjortdal, DS - Jens Færk, Lederforeningen*

## **Indhold**

### **Samarbejde om folkeskolens udfordringer 5**

#### **Skolens rummelighed, samarbejdet mellem faggrupperne, tosprogede elever og skole/hjem-samarbejdet 9**

Anbefalinger 12

#### **Faglighed, sparring og tilsyn 13**

Evaluering af skolens daglige arbejde 13

Anbefaling 16

Et kvalitetssystem, der fremmer engagementet i folkeskolerne 16

Anbefaling 18

Udviklingssamtaler med elever og forældre,  
som en del af skolens løbende evaluering 19

Anbefaling 20

Fornyelse af folkeskolens afgangsprøver 21

Anbefaling 22

En skole i nærmiljøet

med selvstændig ledelse og skolebestyrelse 23

Anbefaling 24

#### **Rekruttering, fastholdelse og udvikling af ledere og medarbejdere 25**

Rekruttering, fastholdelse og udvikling af ledere 25

Anbefalinger 26

Rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejdere 27

Anbefalinger 30

### **Anbefalinger og forslag – en samlet oversigt 31**



## **Skolens rummelighed, samarbejdet mellem faggrupperne, to-sprogede elever og skole/hjem-samarbejdet**

### **Baggrund**

En undersøgelse, som Ugebrevet A4 og "Folkeskolen" har gennemført, viste i foråret 2007, at antallet af elever med faglige problemer vokser. Næsten hver anden lærer har flere fagligt svage elever end for fem år siden. Imidlertid får alle disse elever ikke den støtte, de har behov for. Og det på trods af, at PPR anbefaler iværksættelse af støtte til denne gruppe elever.

Salamancaerklæringen udtrykker elevers ret til at blive undervist i den lokale folkeskole og forældres inddragelse heri. Velfungerende klasser kan godt rumme de fleste af eleverne i klasserne, hvis der sikres en indsats med den nødvendige støtte.

Folkeskolen er for alle, og børn skal vide, at mennesker er forskellige, lyder hovedargumentet for at holde elever med særlige behov sammen med de andre elever. Men der er grænser for rummeligheden i den enkelte klasse. Selvom der skal gøres alt for at inkludere så mange elever som muligt i den enkelte klasse, er der en grænse. Undervisning i specialklasser giver i mange sammenhænge en bedre undervisning, og et bedre skoleforløb for eleverne.

Med kommunalreformen fik kommunerne overdraget ansvaret for den vidtgående specialundervisning. Udbygningen af PPR har blot ikke fulgt med de øgede opgaver. Det betyder ofte en ventetid på mere end to måneder for at komme i kontakt med den pædagogisk-psykologiske rådgivning. Det betyder også, at mange børn – og det gælder ikke mindst de børn, der har det største behov – ikke får den støtte og hjælp, som de har brug for og krav på. Det går ud over arbejdet med klassens elever som helhed. Samtidig må det vurderes, om der på den enkelte skole er tilstrækkeligt med kvalificerede lærere til at forestå undervisningen af elever med vidt forskellige diagnoser.

**9**

Folkeskolen skal løse sin opgave i samarbejde med forældrene. Adskillige



internationale undersøgelser viser, at forældrenes opbakning til skolen og interesse for børnenes skolegang er af stor betydning for børns læring. Det er derfor naturligt, at der er fokus på skole/hjem-samarbejdet på såvel den enkelte skole som i medierne.

Skolebestyrelsen fastsætter principper for skole/hjem-samarbejdet, mens skolens leder i samarbejde med de ansatte udmønter principperne til skolens konkrete praksis. I praksis opfattes dette samarbejde i hverdagen typisk som et nært samarbejde mellem skolen og forældrene. De to parter fremsætter ofte forskellige forventninger til, hvad samarbejdet skal indeholde, den konkrete udformning af samarbejdet, herunder rammerne for dette mv.

Underretning fra skolen til hjemmet om skolens syn på elevens udbytte af skolegangen er i praksis ofte en del af skole/hjem-samarbejdet frem for at være en selvstændig egentlig underretning som beskrevet i loven. Dette kan synes som en naturlig følge af den viden, der er om forældrenes betydning for barnets læring. Formen for denne underretning er typisk forskellig fra skole til skole, men består mange steder som udgangspunkt i to årlige skole/hjem-samtaler, hvor der er afsat lige mange minutter til hver elevs forældre. Folkeskoleloven beskriver elevplanerne som et redskab for læreren i dennes undervisningsplanlægning, men de er samtidig også udtryk for betydningen af et samarbejde med forældrene om elevens læring.

### **Hvordan kommer vi videre?**

Af hensyn til alle elever må der derfor skaffes de fornødne resurser til at løse rummelighedsproblematikken.

- 10 Samarbejdet mellem faggrupperne på skolen bør i den sammenhæng optimeres således, at såvel ledere, lærere, børnehaveklasseledere og pædagoger som socialrådgivere og andre relevante faggrupper sikres plads og rum til løsning af den fælles opgave. En lang række af elevernes problemer kan også ses som sociale problemer, der kræver indsats fra fx socialrådgivere fra kommunens socialforvaltning.

Såvel i forbindelse med elevernes overgang fra dagtilbud til skole som i udskolingen ved overgang fra grundskole til ungdomsuddannelse bør der sættes massivt ind og etableres samarbejde hen over institutionsgrænserne med henblik på at minimere virkningerne af den negative sociale arv.

Nogle skoler har indført differentieret skole/hjem-samarbejde, hvor der ikke automatisk gennemføres to årlige skole/hjem-samtaler med samme længde for samtalerne. På disse skoler er der gennemført modeller, hvor såvel antal af samtaler som indholdet og længden af samtalerne er de enkelte forældres behov. Et konkret eksempel er beskrevet i rapporten DISKO – Dialog i skolen, som et resultat af et projekt gennemført i samarbejde mellem Danmarks Lærerforening, Skole og Samfund samt Undervisningsministeriet. Rapporten kan ses på [www.uvm.dk](http://www.uvm.dk) under forældresamarbejde.

Et tema i den offentlige debat er endvidere, om lærere og pædagoger har tilstrækkelig viden om skole/hjem-samarbejdet til at kunne udføre dette tilstrækkeligt kvalificeret. Her tænkes ikke kun på det almindelige samarbejde, men også på, om der er tilstrækkelig viden om de mange forskellige kulturbaggrunde, der er i de hjem, eleverne kommer fra. Dette tema er gældende, uanset om der er tale om forældre med hele deres kulturelle baggrund i Danmark med deraf forskellige sociale forhold, eller der er tale om indvandrede forældre, der kommer fra lande med en væsentlig anderledes tradition vedr. skole/hjem-samarbejdet.

På denne baggrund kan det synes naturligt at vurdere, om udviklingen i skole/hjem-samarbejdet, herunder skolernes praksis med at integrere underretningen af hjemmene om skolens syn på elevens udbytte af undervisningen, bør medføre overvejelser om præcisering eller ændring af de nuværende bestemmelser i folkeskoleloven om dette. Parterne bag dette samarbejde vil arbejde videre med forslag til indhold og form for differentieret skole/hjem-samarbejde. Herunder:

- Gensidig forventningsafklaring til skole/hjem-samarbejdet inden for folkeskolelovens rammer (inkl. SFO)
- Lokalt iværksatte introduktionsforløb for nye forældre
- Samarbejde om den enkelte klasse

- Skolens orientering til hjemmene om elevens udbytte af skolegangen inkl. samarbejde om det enkelte barns læring.
- Former for differentieret skole/hjem-samarbejde, der sikrer samarbejde med alle forældre, herunder tosprogede, forældre til specialundervisnings elever m.fl.

Det bør endvidere overvejes, om der er behov for særskilte initiativer med henblik på differentieret skole/hjem-samarbejde med forældre til elever med særlige behov, forældre til tosprogede elever mv. Arbejdsgruppen peger derfor på vigtigheden af opkvalificering af de ansattes viden om tosprogede elevers baggrund og deres forældres deltagelse i skolens liv.

## Anbefalinger

---

- Det anbefales, at der sikres de nødvendige rammer og ekspertise med henblik på en målrettet inkluderende folkeskole.
  - Det anbefales, at den enkelte skole sikres de fornødne rammer til at fremme samarbejdet mellem lærere, pædagoger, socialrådgivere og andre faggrupper såvel kommunalt som på den enkelte skole med henblik på kvalificeret løsning af både de undervisningsmæssige- og sociale opgaver.
  - Det anbefales, at folkeskolens interessenter sammen beskriver de betingelser og forudsætninger, der kan være med til at bløde skellet mellem folkeskolens almene og specielle indsats op. Konkret anbefales, at elever sikres ret til hurtig PPR-vurdering med efterfølgende hjælp, med henblik på de handlemuligheder og løsningsforslag, som den enkelte skole kan/skal iværksætte.
  - Det anbefales, at DLF, Skole og Samfund, Danske Skoleelever, BUPL samt lederforeningerne selv nedsætter en arbejdsgruppe, der skal se på indhold og form i et differentieret skole/hjem-samarbejde
  - Det anbefales, at der sikres midler til den enkelte skole til opprioritering af og uddannelse i interkulturel pædagogik på den enkelte skole med henblik på at øge både lederes, læreres, pædagogers, forældres og elevers forståelse af de tosprogedes baggrund.
-

## **Faglighed, sparring og tilsyn**

### **Evaluering af skolens daglige arbejde**

#### **Baggrund**

Det er væsentligt, at der hele tiden følges med i elevernes fremskridt og trivsel, så undervisningen og aktiviteterne i skolens SFO kan tage udgangspunkt i den enkelte elevs forudsætninger og udviklingsmuligheder.

Det aktualiserer, at der løbende skal foretages en evaluering af elevernes udbytte af undervisning og af aktiviteter. Evalueringen skal danne grundlag for vejledning af den enkelte elev og den videre planlægning af undervisningens tilrettelæggelse og former, herunder særlige indsatser i forhold til den enkelte elev. Ligeledes er den også udgangspunkt for at underrette forældrene om skolens syn på elevernes udbytte af – og trivsel på – skolen, med henblik på yderligere at styrke den løbende dialog mellem skole og hjem.

Siden væsentligheden af den løbende evaluering blev præciseret i folkeskoleloven fra 1993, er der lagt mere og mere vægt på evaluering i folkeskolens arbejde, men erfaringerne peger på, at der må sættes yderligere fokus på at styrke skolens interne evaluering.

I Undervisningsministeriets rapport ”Folkeskolens svar på OECD’s anbefalinger” fra oktober 2004 var alle folkeskolens parter da også enige om, at der skulle en styrkelse af evalueringen til, og at der måtte igangsættes et udviklingsprojekt for at oprette en dansk model for vurdering af elevernes udbytte af skolegangen, samt at der var brug for nye redskaber hertil.

Der blev bl.a. peget på, at der skulle tilvejebringes en værktøjskasse med en bred vifte af evalueringsværktøjer, som skulle stilles til rådighed for skoler og lærere, herunder fagspecifikke værktøjer, vejledninger, elementer af efteruddannelsesmoduler, kampagner og diagnostiske test. For eksempel i forhold til den enkelte elevs læseindlæring i 2. og 4. klasse samt talforståelse og matematisk problemløsning i 6. klasse. Testene skulle være et supplement til eksisterende diagnostiske test.

Der blev peget på, at de test, som skulle anvendes i forbindelse med den løbende evaluering, skulle indgå i dialogen mellem skolens forskellige aktører. Det kan f.eks. være:

- i skole/hjem-samarbejdet
- i skolebestyrelsernes dialog med skolens øvrige parter
- i lærersamarbejdet om undervisningens tilrettelæggelse
- i lærer/elev-samarbejdet om at fastlægge mål
- i samarbejdet mellem skoleleder og lærer/ledere
- i samarbejde mellem skole og forvaltning

Det blev betonet i ”Folkeskolens svar på OECD’s anbefalinger”, at testene skulle have et fremadrettet sigte. De skulle være et dialog- og et dokumentationsværktøj, som skulle anvendes internt og resultaterne skulle ikke offentliggøres.

Der er nu indført en række obligatoriske, nationale test i løbet af skoleforløbet inden for fagene dansk (læsning) i 2., 4., 6. og 8. klasse, matematik, 3. og 6. klasse, engelsk, (7. klasse) samt biologi og geografi i 8. klasse. Der har vist sig en lang række indkøringsproblemer. Regeringen har derfor reduceret antallet af test, der skal gennemføres i dette skoleår. (Læsning 2., 4., 6. og 8. fysik/kemi i 8. samt matematik i 3. og 6. klasse).

I oktober 2007 fik Skolestyrelsen gennemført et review af de obligatoriske test. Her problematiseres, at testene skal anvendes til kontrol af niveauet på skolerne samtidig med, at testene anvendes som et pædagogisk, diagnostisk redskab for lærerne.

Ud over rækken af test er der også en række andre materialer under udarbejdelse, for eksempel om den løbende evaluering i de enkelte fag.

- 14** Der foreligger imidlertid kun et begrænset materiale i forhold til den nødvendige opfølgning på de gennemførte test.

### **Hvordan kommer vi videre?**

Det foreslås, at der arbejdes videre med at udvikle de modeller for eva-

luering, der blev skitseret i Folkeskolens svar på OECD's anbefalinger. Udgangspunktet er, at skolebestyrelserne kan fastlægge principper for, hvordan man på skolen gennemfører en løbende evaluering af, om undervisningen og elevernes udbytte af denne lever op til forventningerne.

På den baggrund bygger modellen for en styrkelse af skolens evaluering på fire led:

1. En værktøjskasse, udviklet af Undervisningsministeriet, som indeholder en bred vifte af evaluerings- og opfølgingsværktøjer, der stilles til skolernes rådighed. Test skal fortsat være et led i skolernes løbende evaluering. Den enkelte skole (skolebestyrelse, skoleleder og pædagogisk råd) fastlægger, hvilke test der skal anvendes. De test, skolerne anvender, skal være i overensstemmelse med "Fælles mål". Værktøjskassen suppleres med materiale til brug for evaluering og videreudvikling af arbejdet inden for SFO.
2. Selvevaluering/intern evaluering er et væsentligt led i læringsprocessen. Der udvikles aktuelt materiale hertil. I forbindelse med den igangværende lovproces omkring Danmarks Evalueringsinstitut styrkes aspektet omkring selvevaluering/intern evaluering.
3. Den enkelte skole forpligtes ved skoleårets afslutning til at redegøre for, hvordan den har grebet evalueringsopgaven an, herunder hvordan testresultaterne indgår i skolens orientering til forældrene om elevernes faglige udvikling. Medarbejdere og skoleledelse må i fællesskab udvikle den løbende evaluering. Initiativet har til hensigt at understøtte, at alle medarbejdere får drøftet med deres ledere, hvordan de evaluerer og hvilken evalueringspraksis, der er på skolen, og at skolebestyrelserne aktivt tager stilling hertil.
4. Der iværksættes en evaluering af forskellige vurderingsmetoder og – materialer. I dag er der næppe en form for evaluering, som ikke anvendes på mindst én af landets folkeskoler. I den forbindelse findes også eksempler på "god evalueringspraksis".

## **Anbefaling**

---

Det anbefales, at folkeskolens evalueringsarbejde styrkes. Skolen beslutter, hvilke evalueringsformer, herunder test, der skal anvendes. Skolen redegør årligt for, hvordan skolens evaluering er grebet an.

---

## **Et kvalitetssystem, der fremmer engagementet i folkeskolerne**

### **Baggrund**

I forbindelse med det seneste folkeskoleforlig i 2006 blev det vedtaget, at hver enkelt kommunalbestyrelse årligt skal udarbejde en kvalitetsrapport omhandlende folkeskolen.

Formålet med den årlige kvalitetsrapport skulle være at styrke kommunalbestyrelsernes mulighed for at varetage deres ansvar for folkeskolen. Rapporten var endvidere bl.a. tænkt at skulle fremme dialogen og systematisere det løbende samarbejde om evaluering og kvalitetsudvikling.

Kvalitetsrapporten skal ifølge folkeskoleloven beskrive kommunens skolevæsen, skolernes faglige niveau, de foranstaltninger, kommunalbestyrelserne har foretaget for at vurdere det faglige niveau og kommunalbestyrelsernes opfølgning på den seneste kvalitetsrapport.

Loven er udmøntet i en detaljeret bekendtgørelse, som rummer de punkter, der skal beskrives. Derudover har kommunalbestyrelsen et vist spillerum til at beskrive kommunale indsatsområder.

**16** Det første års kvalitetsrapporter er nu færdiggjort, og en lang række af disse er tillige behandlet i kommunalbestyrelserne, som loven foreskriver.

De foreløbige meldinger fra skolerne peger på, at de enkelte medarbejdere som regel ikke i nævneværdig grad har været inddraget i processen. Skolebestyrelserne er dog, som de skal ifølge loven, som regel blevet hørt om de færdige rapporter.

## **Hvordan kommer vi videre?**

Målet med kvalitetsarbejdet på folkeskolerne skal være at skabe dialog, udvikling og fornyelse uden at spolere skolens mange styrkesider. Det fordrer, at forandringerne forankres blandt de, som færdes på skolen til daglig og i skolebestyrelserne – og at de bæres frem af det engagement, som kun medinddragelse og indflydelse kan sikre.

Hvordan det skal ske, skal kunne variere fra kommune til kommune og fra skole til skole. Det grundlæggende er, at fremgangsmåden skal sikre en konstruktiv, fremadrettet dialog mellem skolens daglige medarbejdere, skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen. Og at det besluttet lokalt, hvordan det skal gøres.

Én model kan f.eks. være:

- Udgangspunktet tages i, at det er den enkelte skole selv, der har ansvaret for at sikre kvalitet og udvikling – inden for de mål og rammer, bl.a. resurse-mæssige, som kommunalbestyrelsen afstikker.
- Skolelederen har ansvaret for efter en drøftelse med skolebestyrelsen og pædagogisk råd at vælge fokusområder ud fra en vurdering af den ønskede udvikling af skolen fremover. I skolelederens vurdering indgår kommunens samlede skolepolitik, skolebestyrelsens fastlagte principper og tilbagemeldingerne fra den øvrige ledelse og medarbejderne i skolens hverdag.
- Kvalitets- og udviklingsrapporten fra skolens leder – udarbejdet i dialog med ovennævnte – sendes via skolebestyrelsen med skolebestyrelsens bemærkninger, sammen med en orientering om elevernes faglige niveau og trivsel, til kommunalbestyrelsen til godkendelse
- De centrale bestemmelser om kvalitets- og indholdsrapporten sætter alene fokus på rammerne for undervisningen i form af elevernes timetal, aflyste timer, vikardækning, muligheden for specialundervisning o.l. Det er oplysninger, som i vid udstrækning allerede foreligger i dag. Derudover kan kommunalbestyrelsen, som i dag, fastlægge hvilke oplysninger, skolen i øvrigt skal afgive.
- Rapporten følges op af en dialog mellem kommunalbestyrelse, skoleleder samt skolebestyrelse. Der rettes om nødvendigt ind efter kommu-



nalbestyrelsens tilbagemelding. (Inden for rammerne af de respektive formelle kompetencer i hhv. kommunalbestyrelse, skolebestyrelse, hos skolelederen og i den øvrige ledelse samt blandt medarbejderne.)

- I det følgende skoleår redegør skolen for resultaterne i den følgende kvalitetsrapport, som, efter at være forelagt skolebestyrelsen, drøftes med kommunalbestyrelsen, hvorefter skolen på ny fremlægger konkrete mål mv.
- På baggrund af skolernes indberetninger udarbejdes en kommunal kvalitetsrapport.

Det centrale argument for denne fremgangsmåde er, at det er skolen selv, der har de bedste forudsætninger for at danne sig et helhedsindtryk af, hvordan og hvorledes der bør sættes ind for at sikre problemløsning og fortsat udvikling. Ligeledes er det skolen, som kan påpege eventuelle problemer i forbindelse med de rammebetingelser, der arbejdes under.

Modellen fremmer engagementet blandt de personer, som er at finde i og omkring skolen til daglig og i skolebestyrelsesarbejdet. Modellen er dermed også med til at fremme den enkeltes engagement i forhold til at virkeliggøre folkeskolelovens formål og leve op til intentionerne i folkeskolelovens formålsparagraf.

Modellen er – i overensstemmelse med dansk skoletradition og kultur – lokalt forankret.

### **Anbefaling**

---

- 18** Det anbefales, at der indføres et lokalt forankret kvalitetssystem, som bygger på lokalt engagement samt dialog mellem skolerne og kommunerne, med henblik på at styrke faglighed og trivsel på hver enkelt skole. Beslutningen om, hvordan det skal ske, træffes lokalt. Dette afløser de nuværende kvalitetsrapporter.
-

## **Udviklingssamtaler med elever og forældre, som en del af skolens løbende evaluering**

### **Baggrund**

Ifølge folkeskoleloven skal eleverne og forældrene regelmæssigt underrettes om skolens syn på elevernes udbytte af skolegangen. Det er ikke hidtil i loven været fastlagt hvordan eller i hvilket omfang. I det seneste folkeskoleforlig er skriftligheden søgt styrket gennem ”Elevplanen”, hvortil lærerne i alle fag skal bidrage.

På hvert klassetrin og i hvert fag samarbejder lærer og eleven, jf. folkeskoleloven, i den daglige undervisning om at fastlægge mål, der søges opfyldt.

Erfaringerne fra det første års arbejde med elevplaner peger på, at der er brug for mere fleksible rammer for, hvordan den enkelte skole kan styrke skriftligheden i den løbende evaluering. De nuværende regler giver meget lidt spillerum for skolebestyrelse, leder, lærere og pædagoger til at igangsætte de initiativer, der er mest hensigtsmæssige set ud fra den enkelte skoles perspektiv.

### **Hvordan kommer vi videre?**

Dialogen skal være omdrejningspunktet i skole/hjem samarbejdet. Det er i den direkte samtale med forældrene, at skolens medarbejdere kan fremlægge de mest nuancerede oplysninger om elevens kundskaber, færdigheder og trivsel – og forældrene kan udmelde deres iagttagelser.

Dialogen skal være konstruktiv og fremadrettet ud fra den fælles målsætning: Hvad kan vi sammen gøre for at fremme elevens fortsatte udvikling og trivsel, derfra hvor eleven står i dag?

Udover lovinitiativer er der behov for, at der udarbejdes inspirationsmateriale, der kan understøtte dialogen mellem skole og hjem.

**19**

Målet er samlet set at styrke skole/hjem-samarbejdet, som differentieres og tilpasses de enkelte elevers behov.

Dette kan f.eks. ske gennem følgende model:

1. Som led i den løbende evaluering af undervisningen afholder skolen to gange pr. år udviklingssamtale med elevens forældre, hvori også eleven kan deltage. I udviklingssamtalen fastlægges mål for elevens indlæring fremover, og det drøftes, hvordan forældrene og skolen i tiden frem til næste samtale kan medvirke til, at eleven kan nå målene. Udgangspunktet er de mål, der blev fastlagt ved sidste udviklingssamtale, opfølgningen herpå, målopfyldelsen samt elevens udviklingstrin og trivsel. Samtalen bygger bl.a. på et skriftligt materiale, jf. pkt. 2 og 3.
2. Forud for udviklingssamtalen fastlægger den enkelte skole (skolebestyrelse, leder og pædagogisk råd) de nærmere rammer for udviklingssamtalen. Herunder hvilket skriftligt materiale, der skal indgå om elevernes faglige standpunkt, trivsel mv.
3. I løbet af udviklingssamtalens forløb noteres resultater, mål og aftaler på papir/it-baseret. Således modtager elevens forældre i forlængelse af udviklingssamtalen et sammenfattende skriftligt referat, der bl.a. danner udgangspunkt for det kommende undervisningsforløb og næste udviklingssamtale.
4. De forældre, som udviser uregelmæssighed i forhold til de berammede udviklingssamtaler, får fra skolen en tilbagemelding telefonisk, skriftligt eller på anden måde, og de nødvendige aftaler træffes i den forbindelse.
5. Der lægges øget vægt på, at oplysningerne (på skrift) om den enkelte elev videregives fra lærer til lærer, når klassen skifter lærer. Det skriftlige materiale kan også indgå i team-samarbejdet.

### **Anbefaling**

---

- 20** Det anbefales, at skole/hjem-samarbejdet styrkes ved at erstatte elevplanen med fremadrettede udviklingssamtaler. Den enkelte skole bestemmer rammerne for udviklingssamtalerne og det skriftlige materiale. I samtalen fastlægges bl.a. målene for undervisningen på baggrund af elevens standpunkt. Forældrene får et skriftligt referat af samtalen. Dette udgør sammen med andet materiale grundlaget for næste udviklingssamtale.
-

## Fornyelse af folkeskolens afgangsprøver

### Baggrund

Der har siden 2003 været tumult omkring folkeskolens afgangsprøver. For eksempel er der blevet indført en fælles prøve i naturfagene. Denne prøve er nu afskaffet. Gruppeprøverne, hvor formen er meget lig de daglige arbejdsformer i folkeskolerne og tiden efter skolen, er også blevet annulleret.

Der er også blevet taget beslutning om obligatoriske afgangsprøver for alle elever.

Derudover er ikke alle folkeskolens fag blevet prøvofag. De praktisk/musiske fag, som de ikke så bogligt indstillede elever kan have særlige kompetencer inden for, er ikke blevet prøvofag.

Hele forløbet de senere år har været præget af, at der er taget fat i enkeltelementer omkring folkeskolens afgangsprøver, og der er set isoleret på dem *hver for sig*. Det har haft som konsekvens, at der er skabt en stor usikkerhed og frustration hos elever, forældre og lærere omkring prøverne.

Der er i Undervisningsministeriets regi nedsat en arbejdsgruppe vedrørende alternative prøveformer, men arbejdet foregår inden for begrænsede rammer, som eksempelvis ikke rummer mulighed for at foreslå gruppeprøver.

### Hvordan kommer vi videre?

Der er behov for en bred og betydeligt mere helhedsorienteret overvejelse om folkeskolens afgangsprøver, med henblik på, at prøverne i langt højere grad kan afspejle skolens daglige arbejde. En drøftelse, der ikke er begrænset af snævre rammer og præmisser.

Derfor foreslås nedsat en ny arbejdsgruppe med parterne omkring folkeskolen, der sammen skal fremlægge forslag til et udviklingsprogram om nye og moderniserede afgangsprøver.

Hovedspørgsmålet vil være:

Hvordan er det samlede billede af folkeskolens afgangsprøve i fremtiden?

Bl.a. drøftes:

- Prøveformer
  - Skriftlige eller mundtlige prøver
  - Anvendelsen af IT-baserede prøver
  - Mulige tværfaglige prøveformer
  - Organiseringen af prøverne (individuelle prøver, gruppeprøver mv.)
- Skal prøverne være obligatoriske eller frivillige?
- Hvor mange prøfefag skal der være?
- Sammenhæng mellem prøverne, skolens daglige arbejde og tiden efter skolen

Gruppen fremlægger tillige en plan for implementering, der sikrer en forsvarlig tidsplan.

### **Anbefaling**

---

Det anbefales, at folkeskolens afgangsprøver moderniseres og tilrettelægges, så de i langt højere grad afspejler den daglige undervisning og de krav, eleverne møder i uddannelse og arbejde efter folkeskolen. Det indebærer bl.a., at der skal åbnes for gruppeeksamen.

---

## **En skole i nærmiljøet med selvstændig ledelse og skolebestyrelse**

### **Baggrund**

Folkeskolelovens styrelsesregler fastlægger entydigt ansvarsfordelingen for folkeskolen samt eleveres og forældres rettigheder.

Udgangspunktet for loven, eller lovens intentioner har været, at en skole er en samlet bygningsmæssig og geografisk enhed, med en skoleleder og en skolebestyrelse, samt at der til hver skole er knyttet et skoledistrikt, der sikrer eleverne en ret til optagelse i en folkeskole i deres nærområde.

Der er dog ikke i folkeskoleloven – som i friskoleloven – noget konkret krav om, at en skole skal udgøre en geografisk og bygningsmæssig enhed.

Denne manglende præcisering i loven har bevirket, at mange kommuner i deres overvejelser over en ny skolestruktur efter kommunalreformen, arbejder med forslag om sammenlægning af flere skoler til én skole, men med geografisk adskilte undervisningssteder. Når det bliver til en skole, så skal der kun være én skoleleder med det overordnede administrative og pædagogiske ansvar, én skolebestyrelse og ét skoledistrikt. Dermed bliver de enkelte bygningsmæssige enheder til afdelinger af skolen uden selvstændig skoleledelse og skolebestyrelse. Elevernes ret til at gå på en skole i nærheden af bopælen forsvinder. Forældreindflydelsen reduceres, og vilkårene for pædagogisk ledelse af skolerne bliver betydelig ringere.

### **Hvordan kommer vi videre?**

Den enkelte skole skal sikres sit eget skoledistrikt, sin egen selvstændige skoleledelse og sin egen skolebestyrelse. Det kan fx., som i Lov om friskoler mv., gøres ved, at en selvstændig skole skal udgøre en geografisk og bygningsmæssig enhed.

### **Anbefaling**

---

Det anbefales, at en selvstændig skole skal udgøre en geografisk og bygningsmæssig enhed.

---

## **Rekruttering, fastholdelse og udvikling af ledere og medarbejdere**

### **Rekruttering, fastholdelse og udvikling af ledere**

#### **Baggrund**

Den generelt negative omtale af folkeskolen påvirker også muligheden for rekruttering og fastholdelse af skole- og SFOledere i folkeskolen. Sammenholdt med de seneste års øgede krav til dokumentation, optælling og kontrol er lederjobbet i folkeskolen blevet mindre attraktivt (jf. eksempelvis rapporten *Skoleledelse i folkeskolen*. Danmarks Evalueringsinstitut, 2008).

For at kunne tiltrække og fastholde ledere til alle folkeskolens ledelsesopgaver må der skabes rum til ledelsens dialog med de ansatte om at tilrettelægge og gennemføre undervisningen og opfylde de fastsatte målsætninger. Lederne skal sikres reel mulighed for at kunne give medarbejderne sparring i forhold til deres udvikling og understøtte lærerne i deres undervisning. Det er vigtigt, at der sikres klarhed omkring kompetencefordelingen mellem de forskellige ledelsesniveauer i skolen.

Med den stærkt øgede decentralisering af kompetence til skolerne, er der store forventninger til den professionelle ledelse på skolerne. Udviklingsmuligheder og en løbende kompetenceudvikling af lederne er derfor helt nødvendig. Samtidig må det fremhæves, at et positivt og konstruktivt samarbejde mellem skolens forældrekreds, skolebestyrelsen og skoleledelsen er en positiv faktor i forhold til fastholdelse af ledere.

Lederne i folkeskolen er ansat i kommunen og har behov for ledelse, udvikling og sparring med deres ledere i forvaltningen, herunder kompetenceafklaring, udviklingsamtaler mv.

25

#### **Hvordan kommer vi videre?**

Ud over de eksisterende diplomuddannelser i ledelse skal der være et højt kvalificeret udbud af lederuddannelser for institutionsledere, som giver



den enkelte leder en relevant, ledelsesfaglig og professionsfaglig kompetence. Lederuddannelserne skal være opbygget i moduler, så den enkelte leder kan sammensætte et individuelt og målrettet uddannelsesforløb med progression i henhold til en kompetenceudviklingsplan, der er udarbejdet i samarbejde med lederens foresatte.

Af hensyn til rekrutteringen er det vigtigt, at skolens samlede ledelse udgør et team med henblik på sparring og løsning af ledelsesopgaver. Dette kan inspirere potentielle lederemner. Samtidig må der fortsat arbejdes med tilbud om førlederkurser.

## **Anbefalinger**

---

Det anbefales:

- at skolens ledere sikres mulighed for at løse pædagogiske og administrative opgaver i skolen
  - at dokumentation og administration understøtter ledernes mulighed for at sikre den bedst mulige undervisning
  - at ledelsen har mulighed for delegering af opgaver til medarbejdere
  - at skolens ledere i samarbejde med nærmeste foresatte udarbejder en personlig kompetenceudviklingsplan
  - at skolens ledere tilbydes kontinuerlige efteruddannelses tilbud som led i den løbende kompetenceudvikling.
  - at kommunerne indfører og anvender mentorordninger for ledere
  - at ledernes foresatte tager hånd om ledernes arbejdsmiljø
  - at tiltag for førledere prioriteres højt i kommunerne og blandt uddannelsesudbydere.
  - at kompetencefordelingen mellem de forskellige ledelsesniveauer afklares
  - at alle ledere sikres relevant lederuddannelse.
-

## Rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejdere

### Baggrund

Undersøgelser dokumenterer (fx Valg og fravalg af lærer-, pædagog-, sygeplejerske- og socialrådgiveruddannelsen. Epinion for Undervisningsministeriet, 2007), at den megen negative omtale af arbejdsforhold for medarbejdere inden for praksisprofessionerne, herunder lærere, er medvirkende årsag til, at professionsuddannelserne fravælges af de unge. Læreruddannelsen har eksempelvis oplevet næsten en halvering i antallet af ansøgere de seneste 5 år.

Både i forhold til vejledning i folkeskolens ældste klasser og på ungdomsuddannelserne tyder tilbagemeldinger fra Danske Skoleelever, Danske Gymnasieelevers Samråd og Lærerstuderendes Landskreds på, at de mellemlange videregående uddannelser underprioriteres i forhold til vejledningen om de erhvervsfaglige grunduddannelser og de akademiske uddannelser.

Frafaldet fra læreruddannelsen er forøget de seneste år – omkring ¼ af de studerende falder fra undervejs. Ifølge de lærerstuderende kan årsagen til frafaldet bl.a. begrundes med mangelfuld vejledning i studiet, for dårlig sammenhæng mellem teori og praksis og et forringet studie- og undervisningsmiljø som følge af besparelser på området.

Såvel nyuddannede som mere erfarne medarbejdere overvejer i større omfang end tidligere at forlade folkeskolen med den begrundelse, at omgivelsernes kritik, de tiltagende krav om dokumentation og oplevelsen af manglende tillid til medarbejderne er en væsentlig årsag til at søge anden beskæftigelse. Den negative omtale af skolen og de stigende krav har også stor indflydelse på arbejdsmiljøet for de medarbejdere, som arbejder i folkeskolen. Mange medarbejdere i folkeskolen sygemeldes i disse år på grund af stress og dårlige arbejdsforhold.

27

I de senere år har der været en voksende forståelse for nødvendigheden af, at medarbejdere og ledere som et væsentligt led i deres udvikling skal have mulighed efteruddannelse. Såvel globaliseringsstrategien (Fremgang,

fornyelse og tryghed. Globaliseringsrådet, 2006) som trepartsaftalen fra sommeren 2007 understreger dette forhold.

Folkeskolen har fået en ekstraordinær bevilling på 230 mio. kr. til uddannelse af en læsevejleder og en lærer pr. skole på liniefagsniveau i naturfag, matematik og engelsk med henblik på, at de kan virke som vejledere for skolens øvrige lærere i fagene. I bevillingen er der også indeholdt midler til uddannelse af ledere på diplomniveau. Det er positivt, at folkeskolen har fået en ekstrabevilling på disse områder, da det er afgørende for elevernes undervisning, at lærerne er veluddannede. Men med udgangspunkt i den øgede vægt på elevernes faglige udbytte og det politiske ønske om, at lærere skal have liniefag i de fag, de skal undervise i, så er det kun en spæd begyndelse. Samtidig skaber medfinansieringen af uddannelsesmidlerne problemer i de kommuner, som har en dårlig økonomi. Her risikerer man, at midlerne ikke udmøntes – eller at medfinansieringen resulterer i, at der skæres i elevernes undervisning.

Siden 1993 har der været tradition for, at kommuner i samarbejde har kunnet rekvirere lokalt tilrettelagt efteruddannelse, først fra DLH og senere fra seminarier og CVU'er, hvor man har sammensat hold af en passende størrelse lokalt. Derved har man selvsagt sparet en del rejsetid og –udgifter.

Mange skoler har gennemført forsøg med at inddrage pædagoger og lærere i hinandens arbejdsområder. Det er til gavn for elever og forældre, at forståelsen mellem de to professioner styrkes. Udvikling kan fx ske ved at satse på nye netværk på tværs af professioner og arbejdsområder. Det styrker eksempelvis skolestarten, samarbejdet med forældrene samt børnenes oplevelse af skolen som en helhed.

### **Hvordan kommer vi videre?**

- 28** For at sikre et højt fagligt og pædagogisk niveau i folkeskolen samt et tilstrækkeligt antal engagerede medarbejdere er der behov for, at alle parter omkring folkeskolen – Folketing, regering, kommuner og arbejdsmarkedets organisationer fortsætter og udbygger bestræbelserne på at genskabe folkeskolens renommé i et tillidsfuldt samspil.

Vejledningen i folkeskolen og på ungdomsuddannelserne må styrkes med henblik på omtale af professionsbacheloruddannelserne som en mulighed på lige fod med de lange videregående uddannelser og mulighederne for en erhvervsfaglig grunduddannelse.

Mange unge bliver klar over, hvor deres interesser for videre uddannelse ligger i løbet af en ungdomsuddannelse. Her stifter de bekendtskab med en lang række fag og fagområder. Et område som pædagogik synes imidlertid fraværende. Psykologi er et populært fag i ungdomsuddannelserne. Havde eleverne mulighed for at vælge faget pædagogik (evt. i sammenhæng med psykologi), kunne det måske vække de unges interesse for de pædagogiske uddannelser.

For at mindske frafaldet på læreruddannelsen må vejledningen på studiet forbedres. Der er ligeledes behov for at styrke praktikken i uddannelsen. Der må skabes en bedre sammenhæng mellem teori og praksis bl.a. i form af et udbygget samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og skoler. Praktikperioden skal give et realistisk billede af lærerjobbet, og skole-hjem-samarbejdet bør indgå som en naturlig del af praktikken.

Specielt for nyuddannede gælder, at det må anbefales, at der etableres mentorordninger, hvor man knytter en erfaren lærer til en nyuddannet og sikrer, at den nyuddannede kan få den fornødne rådgivning.

En politik for introduktion af nye medarbejdere på alle skoler, herunder i SFO'en, kan medvirke til at forbedre nyansattes vilkår. Skolebestyrelsen kan med fordel understøtte sådanne tiltag.

Et generelt fagligt løft forudsætter efteruddannelsesmuligheder inden for alle fag i folkeskolen. Efteruddannelsen må kunne gennemføres i alle dele af landet, så der bliver tale om et reelt tilbud til alle skoler. Endvidere må uddannelsen have et omfang og et niveau som modsvarer behovene. Det sikres, at eventuelle ekstraordinære bevillinger til efteruddannelse rent faktisk fører til ekstra efteruddannelse af det bevilligede omfang.

Hvor det er muligt, bør man gennem en langsigtet uddannelsesplanlægning sammensætte hold inden for den enkelte kommune eller i samarbejde med nabokommuner for at opnå besparelser gennem rekvireret undervisning. Ud over efter- og videreuddannelse kan læring på jobbet med fordel udbygges gennem nedsættelse af fagudvalg og faglige netværk for skolens medarbejdere.

## Anbefalinger

---

Det anbefales:

- at alle parter omkring folkeskolen medvirker til at skabe en fremadrettet og konstruktiv debat om folkeskolen
  - at vejledningen om professionsbacheloruddannelserne styrkes
  - at vejledningen på læreruddannelsen styrkes
  - at der skabes et sundt og inspirerende studie- og undervisningsmiljø på uddannelsesinstitutionerne
  - at skoler og kommuner udarbejder principper for modtagelse af nye lærere og pædagoger
  - at skoler og kommuner sikrer, at der skabes et sundt arbejds- og undervisningsmiljø
  - at politikerne centralt og lokalt sikrer, at de afsatte midler til efter- og videreuddannelse anvendes til det tiltænkte formål
  - at politikerne følger op på ønsket om at lærerne skal have linjefag i de fag, de underviser i, således at lærerne får mulighed for at leve op til kravet om øget faglighed
  - at skolerne sikres mulighed for intern læring gennem fagudvalg og faglige netværk for at styrke udveksling af viden medarbejderne imellem og sikre fagenes udvikling
  - at skolerne udarbejder en samlet uddannelsesplan og en plan for den enkelte medarbejder, så det er gennemsigtigt for medarbejderne, hvornår og i hvilket omfang de tilbydes uddannelse.
  - at der oprettes netværk på skolerne med deltagelse af både pædagoger og lærere.
-

## **Anbefalinger og forslag – en samlet oversigt**

### **Skolens rummelighed, samarbejdet mellem faggrupperne, to-sprogede elever og skole/hjem-samarbejdet.**

- Det anbefales, at der sikres de nødvendige rammer og ekspertise med henblik på en målrettet inkluderende folkeskole.
- Det anbefales, at den enkelte skole sikres de fornødne rammer til at fremme samarbejdet mellem lærere, pædagoger, socialrådgivere og andre faggrupper såvel kommunalt som på den enkelte skole med henblik på kvalificeret løsning af både de undervisningsmæssige- og sociale opgaver.
- Det anbefales, at folkeskolens interessenter sammen beskriver de betingelser og forudsætninger, der kan være med til at bløde skellet mellem folkeskolens almene og specielle indsats op. Konkret anbefales, at elever sikres ret til hurtig PPR-vurdering med efterfølgende hjælp, med henblik på de handlemuligheder og løsningsforslag, som den enkelte skole kan/skal iværksætte.
- Det anbefales, at DLF, Skole og Samfund, Danske Skoleelever, BUPL samt lederforeningerne selv nedsætter en arbejdsgruppe, der skal se på indhold og form i et differentieret skole/hjem-samarbejde
- Det anbefales, at der sikres midler til den enkelte skole til opprioritering af og uddannelse i interkulturel pædagogik på den enkelte skole med henblik på at øge både lederes, læreres, pædagogers, forældres og elevers forståelse af de tosprogedes baggrund.

### **Faglighed, sparring og tilsyn**

Evaluering af skolens daglige arbejde

- Det anbefales, at folkeskolens evalueringsarbejde skal styrkes. Skolen beslutter, hvilke evalueringsformer, herunder test, der skal anvendes. Skolen redegør årligt for, hvordan skolens evaluering er grebet an.

Et kvalitetssystem, der fremmer engagementet i folkeskolen

- Det anbefales, at der indføres et lokalt forankret kvalitetssystem, som bygger på lokalt engagement samt dialog mellem skolerne og kommunerne, med henblik på at styrke faglighed og trivsel på hver enkelt skole. Beslutningen om, hvordan det skal ske, træffes lokalt. Dette afløser de nuværende kvalitetsrapporter.

Udviklingssamtaler med elever og forældre, som en del af den løbende evaluering

- Det anbefales, at skole/hjem samarbejdet styrkes ved at erstatte elevplanen med fremadrettede udviklingssamtaler. Den enkelte skole bestemmer rammerne for udviklingssamtalerne og det skriftlige materiale. I samtalen fastlægges bl.a. målene for undervisningen på baggrund af elevens standpunkt. Forældrene får et skriftligt referat af samtalen. Dette udgør sammen med andet materiale grundlaget for næste udviklingssamtale.

Fornyelse af folkeskolens afgangsprøver

- Det anbefales, at folkeskolens afgangsprøver moderniseres og tilrettelægges, så de i langt højere grad afspejler den daglige undervisning og de krav, eleverne møder i uddannelse og arbejde efter folkeskolen. Det indebærer bl.a., at der skal åbnes for gruppeeksamen.

En skole i nærmiljøet med selvstændig ledelse og skolebestyrelse

- Det anbefales, at en selvstændig skole skal udgøre en geografisk og bygningsmæssig enhed.

### **Rekruttering, fastholdelse og udvikling af ledere og medarbejdere**

Rekruttering, fastholdelse og udvikling af ledere

- Det anbefales, at skolens ledere sikres mulighed for at løse pædagogiske og administrative opgaver i skolen
  - Det anbefales, at dokumentation og administration understøtter lederens mulighed for at sikre den bedst mulige undervisning
  - Det anbefales, at ledelsen har mulighed for delegering af opgaver til medarbejdere
  - Det anbefales, at skolens ledere i samarbejde med nærmeste foresatte udarbejder en personlig kompetenceudviklingsplan
- 32**
- Det anbefales, at skolens ledere tilbydes kontinuerlige efteruddannelses-tilbud som led i den løbende kompetenceudvikling.
  - Det anbefales, at kommunerne indfører og anvender mentorordninger for ledere

- Det anbefales, at ledernes foresatte tager hånd om ledernes arbejdsmiljø
- Det anbefales, at tiltag for førledere prioriteres højt i kommunerne og blandt uddannelsesudbydere
- Det anbefales, at kompetencefordelingen mellem de forskellige ledelsesniveauer afklares
- Det anbefales, at alle ledere sikres relevant lederuddannelse.

#### Rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejdere

- Det anbefales, at alle parter omkring folkeskolen medvirker til at skabe en fremadrettet og konstruktiv debat om folkeskolen
- Det anbefales, at vejledningen om professionsbacheloruddannelserne styrkes
- Det anbefales, at vejledningen på læreruddannelsen styrkes
- Det anbefales, at der skabes et sundt og inspirerende studie- og undervisningsmiljø på uddannelsesinstitutionerne
- Det anbefales, at skoler og kommuner udarbejder principper for modtagelse af nye lærere og pædagoger
- Det anbefales, at skoler og kommuner sikrer, at der skabes et sundt arbejds- og undervisningsmiljø
- Det anbefales, at politikerne centralt og lokalt sikrer, at de afsatte midler til efter- og videreuddannelse anvendes til det tiltænkte formål
- Det anbefales, at politikerne følger op på ønsket om at lærerne skal have linjefag i de fag, de underviser i, således at lærerne får mulighed for at leve op til kravet om øget faglighed
- Det anbefales at skolerne sikres mulighed for intern læring gennem fagudvalg og faglige netværk for at styrke udveksling af viden medarbejderne imellem og sikre fagenes udvikling
- Det anbefales, at skolerne udarbejder en samlet uddannelsesplan og en plan for den enkelte medarbejder, så det er gennemsigtigt for medarbejderne, hvornår og i hvilket omfang de tilbydes uddannelse
- Det anbefales, at der oprettes netværk på skolerne med deltagelse af både pædagoger og lærere.



