

---

Projekttype:	Folkeskoleprojekt	Jr.nr.	17-08-0028
Ansøgt beløb	764.100	Indsendt dato:	11.10.2017

---

## STAMDATA

Stilling:	Centerchef for dagtilbud og skoler
Navn:	Poulsen, Susanne
Projektansvarlig org.:	Center for Dagtilbud og Skoler
CVR-nummer:	11931316
Adresse:	Ishøj Store Torv 20
Postnr/by:	2635 Ishøj
Telefon:	51539655
Mobil:	
Region:	Hovedstaden
Kommune:	Ishøj
Kontohaver:	Hanne Michelsen og Marianne Thorsson
Bank:	Danske Bank 4316-3326102555

---

## PROJEKT

Navn:	Udvikling af mindsetbaseret ledelse på skolerne i Ishøj Kommune
Emne:	Skoleledelse
Resumé:	<p>Indsatsen ligger i direkte forlængelse af et netop afsluttet treårigt projekt "Flere Lille og Store Nørder i Ishøj" – et talentudviklingsprogram, som over forløbet kom til at omfatte mindsetbaseret undervisning, der viste sig velegnet til at understøtte elevernes læring og trivsel. Dette projekt bygger videre herpå og ønsker at kvalificere ledelsen med afsæt i psykolog Carol Dwecks forskning om mindset. Alle skoleledere i Ishøj Kommune (7 skoler – 29 ledere) ønsker at skabe rammer og understøtte arbejdet med en mindsetbaseret tilgang yderligere. Formålet med denne indsats er derfor at kvalificere lederne samt i forlængelse af dette forløb at opkvalificere 27 vejledere og 6 skolekonsulenter til at understøtte implementeringen af mindsetbaseret undervisning. Målet er at gøre metoden til en del af skolernes DNA. Opkvalificeringen af ledelsen sker gennem et aktionslæringsforløb over 7 workshops, hvor lederne afprøver greb mellem workshops. Forløbet indeholder bl.a. læring om at bruge storytelling som middel til at inspirere og styrke implementeringen af mindset i skolerne.</p> <p>Vejledere og skolekonsulenter får kompetenceudvikling over 3 workshops, der skal kvalificere deres arbejde med at understøtte læreres og pædagogers arbejde med at fremme elevernes udviklende mindset. To fra hver skole vil desuden tage på inspirationsbesøg på skoler i Wales, der er et stykke foran skolerne i Danmark på dette felt.</p> <p>Der vil være undersøgende dialoger med udvalgte ledere, vejledere og skolekonsulenter ved forløbets start for at afdække deres nuværende praksis. Undervejs i forløbet holdes 'øje med' tegn på ændret praksis og ved projektets afslutning gennemføres dialoger igen for at afdække ny praksis. Også øvrige lærere medvirker her, så det kan vurderes om kompetenceudviklingen for de deltagende faggrupper har givet lærerne nye greb og inspiration i arbejdet med mindsetbaseret undervisning og om lærerne ser en effekt heraf hos eleverne i retning af et mere udviklende mindset.</p> <p>Der udarbejdes en kort evaluering af hele indsatsen, en praksisguide til mindsetbaseret ledelse i grundskoler og en artikel om indsatsen. De to sidstnævnte dele er til inspiration for andre og formidles bl.a. på en afsluttende temadag om mindsetbaseret ledelse, hvor andre kommuners skoleledere inviteres.</p>
Baggrund og formål:	<p>Indsatsen ligger i direkte forlængelse af det netop afsluttede treårige projekt "Flere Lille og Store Nørder i Ishøj". Projektet var støttet af A.P. Møller Fonden. Arbejdet med talentudvikling har bl.a. fokuseret på mindsetbaseret undervisning som understøttende for elevernes læring og trivsel. Det er den del af projektet som denne indsats står på skuldrene af og bygger videre på.</p> <p>Arbejdet med mindset bygger på tankerne i psykolog Carol Dwecks forskning om det fastlåste og det udviklende mindset. Hun har gennem sin årelange forskning fundet evidens for at elevernes mindset har afgørende betydning for, hvor meget de lærer og deres evne til håndtere modgang. Arbejdet er i gang på skolerne i forskellige tempi bl.a. understøttet af skolernes talentvejledere som er uddannede talentvejledere på ScienceTalenter i Sorø. Skolelederne ønsker at rammesætte og understøtte arbejdet med en mindsetbaseret tilgang yderligere, og har debatteret hvordan de forskellige ledelseslag bedst kan understøtte vejledernes og undervisernes arbejde med dette. Affødt heraf ønsker skolelederne i Ishøj Kommune et kompetenceudviklingsforløb for ledelsesteams på alle skoler samt centerchefen for dagtilbud og skoler.</p>

---

Projekttype:	Folkeskoleprojekt	Jr.nr.	17-08-0028
Ansøgt beløb	764.100	Indsendt dato:	11.10.2017

---

Vejlederne har sammen med skoleledelserne en central rolle i implementeringen af undervisnings- og læringsstrategier på skolerne. Derfor ønsker skolelederne et supplerende kompetenceudviklingsforløb for vejledere og skolekonsulenter, der kan understøtte en mindsetbaseret tilgang, i det daglige vejledningsarbejde. Formålet med projektet er, således at udvikle lederne, vejledernes og konsulenternes kompetence til at rammesætte og understøtte en mindsetbaseret tilgang i skolernes virksomhed. Forhåbningen er, at dette på sigt bliver en del af skolernes DNA, således at alle arbejder ud fra en tro på, at alle elever kan forbedre sig og lære mere. Lederne har et ansvar for, at rammerne og værktøjerne er til stede for at få dette til at lykkes. Vi er opmærksomme på, at implementering af forandringer til tider er en udfordrende proces, derfor vil der i dette projekt være særligt fokus på, hvordan der opnås succes med forankringen af mindset tilgangen. Projektet lægger vægt på udvikling og gensidig inspiration på tværs i organisationen ved at omfatte flere leder- og medarbejdergrupper på tværs af kommunens skoler og forvaltning.

**Aktiviteter:**

Forløbet indeholder flg. aktiviteter:

Jan. – feb. 2018: Afdækning af nuværende lederpraksis

Undersøgende dialoger med udvalgte ledere med henblik på, at afdække nuværende lederpraksis og lederudfordringer ift understøttelse af en mindsetbaseret tilgang i skolens praksis. Afdækningen vil til dels ske i form af fortællinger, der kan videreformidles i forløbet.

Mar. 2018 - maj 2019: Kompetenceudvikling af lederne

Over godt et år gennemfører 29 ledere 7 workshops. Læs hvordan i afsnittet "Den metodiske inspiration". I udvalgte workshops hentes særlige inspirationsoplæg. Alle ledere får en sparringsmakker, som de løbende drøfter erfaringer og udfordringer med.

Maj 2018 – apr. 2019: Lederne får sparring/coaching over forløbet

Lederne kan have et behov for sparring/coaching lokalt på skolerne. Skolerne er forskellige steder i arbejdet med en mindset baseret tilgang. Derfor afsættes tid til lokal sparring/coaching i form af 4 timer pr. skole over forløbet.

Sep. 2018: Studietur til Wales

Når ledere, vejledere og læringskonsulenter har arbejdet med at justere deres lederpraksis i en periode søges inspiration fra skoler, der har flerårig erfaring med at udøve mindsetbaseret ledelse, fx Cantref Primary School, Monmouth Secondary School eller Llanfoist Fawr Primary School i Wales. To fra hver skole og forvaltningen, samt en guide i alt 19 personer besøger skolerne i Wales over tre dage mhp at hente ny viden og inspiration.

Maj 2019 – dec. 2019: Kompetenceudvikling af vejledere og konsulenter

For at understøtte og videreudvikle skolernes igangværende arbejde med mindset, tilrettelægges et kompetenceudviklingsforløb for vejledere og konsulenter. I forløbet uddannes kommunens 27 vejledere og 6 konsulenter over 3 workshops i at understøtte lærerne i at bruge pædagogisk didaktiske greb, der fremmer elevernes udviklende mindset. Vejledere og konsulenter vil blive introduceret til storytelling som værktøj til implementering af tilgangen.

Aug. – okt. 2019: Vurdering af effekten af forløbet og udarbejdelse af evaluering

Se afsnittet om evaluering

Okt. 2019: Temadag om mindsetbaseret ledelse og praksis

Se afsnittet om formidling

Nov. – dec. 2019: Der udarbejdes en 'praksisguide til mindsetbaseret ledelse i skoler' Praksisguiden udformes så skoleledere i andre kommuner kan inspireres. Her kan fx være baggrundsviden, eksempler på hvordan forskellige greb er taget i brug, hvilke tegn på effekt, de har forårsaget og tips og tricks til mindsetbaseret ledelse.

OldFriendsIndustries er primær ansvarlig for ledelsesforløbet, mens fx workshops for vejledere og skolekonsulenter, undersøgende dialoger, evaluering og udarbejdelse af praksisguide varetages af Navigent. Begge konsulenthuse har omfattende erfaring indenfor netop dette fra andre kommuner og skoler. Derudover inddrages supplerende faglig ekspertise, der bidrager i lederworkshops og på temadagen. Læs mere om leverandørerne i det supplerende bilag.

**Deltagerantal:**

29 skoleleder(e), 33 lærer(e), 0 pædagog(er)

Projekttype:	Folkeskoleprojekt	Jr.nr.	17-08-0028
Ansøgt beløb	764.100	Indsendt dato:	11.10.2017

Deltagernes inddragelse i forberedelse af ansøgningen:	<p>Forløbet er målrettet alle ledelseslag på skolerne og i forvaltningen i Ishøj Kommune - i alt 29 ledere deltager i indsatsen. Derudover deltager 27 vejledere (lærere) og 6 lærings- eller skolekonsulenter, som der ikke er er rubrik til ovenfor, og derfor står under 'Lærere'. Alle Ishøjs skoler, nemlig fem almindelige folkeskoler, to specialskoler og én ungdomsskole deltager i projektet.</p> <p>Som nævnt indledningsvist, er dette projekt en udløber af aktiviteter og drøftelser, foranlediget af den igangsatte talentindsats, som en del af det nu afsluttede projekt 'Flere Lille og Store Nørder i Ishøj'. Lederne har både på ledermøder på tværs af skolerne og lokalt på de enkelte skoler drøftet behovet for at kunne gribe udviklingen 'rigtigt an', så læreres og pædagogers arbejde med mindset understøttes optimalt. Denne ansøgning er resultatet af skoleledernes drøftelser.</p>
Øvrige kompetenceudviklingsaktiviteter i kommunen:	<p>Skoleledelserne i Ishøj har de sidste par år haft flere fælles kompetenceudviklingsaktiviteter bl.a. facilitator-uddannelse, læringskonsulentforløb i forhold til synlig læring og feedback samt et fælles forløb for skoleledelser og forvaltning "Ledelse af videns- og resultatbaseret udvikling af skolens undervisning", herunder temaer som elevcentreret skoleledelse, databaseret ledelse og udvikling af vejledningskultur.</p> <p>Kommunens vejledere indgår løbende i kompetenceudviklingsforløb bl.a. som en del af de tværkommunale vejledernetværk.</p> <p>Særlig kan nævnes kompetenceudviklingsforløbene i det tidligere nævnte projekt "Flere Lille og Store Nørder i Ishøj". Foruden en omfattende kompetenceudvikling af lærere og vejledere i matematik og naturfagene har projektet indeholdt kompetenceudvikling i arbejdet med synlig læring og feedback og der er uddannet talentvejledere på skolerne via talentvejlederuddannelsen på ScienceTalenter i Sorø.</p> <p>I den forbindelse er mindsetteori sat på dagsorden. I Ishøj kommune har skolerne udarbejdet en talentstrategi og på baggrund af skolernes talentstrategi er Ishøj Kommune i gang med at udvikle en fælles kommunal talentstrategi, hvor udvikling af mindset er et af elementerne.</p>

## MÅLSÆTNINGER OG FORVENTEDE RESULTATER

Generelle/tværgående:	<p>Det er et overordnet mål for indsatsen, at det lykkes at implementere en mindsetkultur på skolerne i Ishøj Kommune og at lærere og pædagoger er i stand til på sigt at fremme elevernes udviklende mindset, så de fx i højere grad tør tage udfordringer og kan overkomme modstand. Derigennem skal eleverne både blive bedre til at lære og trives i processen.</p>
Forventede res. skoleledere:	<p>Det forventes, at indsatsen vil give følgende resultater for lederne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lederne rammesætter arbejdet med en mindsetbaseret kultur på "deres" skole</li> <li>•Lederne vil råde over greb og metoder, der støtter dem i at fremme en mindsetkultur i en organisation med forskellige faggrupper og mennesketyper og forskellige grader af medspil og modstand.</li> <li>•Lederne vil som en del af praksis være øvede i at fortælle historier i diverse fora (elever, lærere, pædagoger og forældre), der forstærker udbredelsen af en mindsetkultur. Dvs. historier, der fremmer de værdier, der ligger i dét at have et 'udviklende mindset'.</li> <li>•Lederne vil være i stand til at give lærere og pædagoger feedback, der understøtter dem i deres arbejde med at udvikle en mindsetkultur både i forhold til den enkelte elev og i klasserummet.</li> </ul>
Forventede res. lærere:	<p>Det forventes, at indsatsen vil give følgende resultater for vejledere og skolekonsulenter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Vejlederne og skolekonsulenterne vil som en del af praksis være øvede i at fortælle historier i diverse fora (elever, lærere, pædagoger og forældre), der forstærker udbredelsen af en mindsetkultur. Dvs. historier, der fremmer de værdier, der ligger i dét at have et 'udviklende mindset'.</li> <li>•Vejlederne og skolekonsulenterne vil være i stand til at give lærere og pædagoger feedback, der understøtter dem i deres arbejde med at udvikle en mindsetkultur både i forhold til den enkelte elev og i klasserummet.</li> <li>•Vejledere og skolekonsulenter får kompetenceudvikling, så de kan kvalificere lærernes og pædagogernes indsats med at implementere mindset i undervisningen.</li> </ul>
Fastholdelse og udbredelse :	<p>Lokalt på skolerne vil indsatsen løbende blive fastholdt og udviklet dels gennem løbende drøftelser i ledergruppen, på personalemøder, i MED-udvalget og i den daglige praksis. Indsatsen vil endvidere løbende blive drøftet på skoleledelsesmøder på tværs af skoler og forvaltning.</p>

Projekttype:	Folkeskoleprojekt	Jr.nr.	17-08-0028
Ansøgt beløb	764.100	Indsendt dato:	11.10.2017

<p>Evaluering :</p>	<p>Der gennemføres ved projektets begyndelse undersøgende dialoger med et repræsentativt udsnit af ledere, vejledere og skolekonsulenter for at afdække de eksisterende kompetencer i forhold til at rammesætte og understøtte en mindsetbaseret kultur. Materialet fra dialogerne bruges dels i målrretningen af kompetenceudviklingsforløbene, dels for at kunne vurdere, hvordan praksis er ændret ved slutningen af projektperioden.</p> <p>Der vil undervejs i forløbet blive 'holdt øje' med nogle indikatorer eller tegn på, at lederne, vejlederne og skolekonsulenterne udvikler deres praksis og om de oplever, at de har en bredere 'værktøjskasse' til at understøtte arbejdet med en mindsetbaseret tilgang. Vejledere og skolekonsulenter bliver undervejs i forløbet spurgt om de føler, at de har de fornødne kompetencer til at rådgive og give relevant sparring til lærere og pædagoger. De bliver ligeledes bedt om at finde eksempler på ny praksis i undervisningsrummet som følge af deres rådgivning/sparring.</p> <p>De nævnte indikatorer/tegn bliver drøftet i starten af hver workshop, hvor den oplevede udvikling siden sidst drøftes.</p> <p>Ved projektets afslutning gennemføres fokusgruppemøder med hhv. alle ledere og med et repræsentativt udsnit af vejledere, skolekonsulenter og lærere med henblik på, at afdække om og hvordan lederne, vejlederne og skolekonsulenterne har udviklet deres praksis i forhold til en mindsetbaseret tilgang. Desuden interviewes udvalgte lærere om, hvilken betydning opkvalificeringen af vejledere og skolekonsulenter har haft for deres praksis og hvilke ændringer det evt. har forårsaget for elevernes mindset og tilgang til læring.</p> <p>Der udarbejdes en kort evaluering med beskrivelse af indsatsen og effekten heraf og evalueringen drøftes på et styregruppemøde mhp. at få en dialog på tværs af skolerne om, hvordan den nye lederpraksis kan forankres i skolernes faste praksis og en dialog om hvilke greb, der ser ud til at have den største effekt ift understøttelsen af en mindsetkultur. Derudover drøftes, hvordan effekten på lærernes praksis har været af opkvalificeringen af vejledere og skolekonsulenter.</p>
<p>Formidling og videndeling:</p>	<p>Skolelederteam (skolelederne og centerchefen for Dagtilbud og Skoler) er vært for temadag om mindsetbaseret ledelse og praksis, hvor der ud over deltagerne i projektet, inviteres ledere fra andre kommuner.</p> <p>Der sammensættes et spændende program, som udover skoleledere fra Ishøj Kommune suppleres af andre eksterne oplægsholdere.</p> <p>Der udarbejdes en artikel om projektet – modellen og erfaringerne – som udbredes i relevante fora.</p>

## ORGANISERING

Styregruppe/følgegruppe/udvalg mv:	Projektets styregruppe består af centerchefen for Dagtilbud og Skoler og de 7 skoleledere. Styregruppen godkender kompetenceforløbenes indhold og rammerne for workshops og mødes herudover to gange i forløbet og yderligere, hvis der er behov
Startdato:	9.1.2018
Slutdato:	21.12.2019

## MEDANSØGERE

Tilknytning	Rolle	Navn
Samarbejdspartner		n

## DELTAGENDE KOMMUNER

Navn  
(ingen)  
Ishøj

## DOKUMENTER

Dokumenttype	Beskrivelse	Filnavn
--------------	-------------	---------

Projekttype:	Folkeskoleprojekt	Jr.nr.	17-08-0028
Ansøgt beløb	764.100	Indsendt dato:	11.10.2017

## DOKUMENTER

Dokumenttype	Beskrivelse	Filnavn
Webansøgning		Kopi af oprindelig ansøgning.pdf
Supplerende projektbeskrivelse		Supplerende projektbeskrivelse.pdf
Kommunal anbefaling		Anbefaling fra Ishøj Kommune.pdf
Budget		Budget mindsetbaseret ledelse i Ishøj Kommune.pdf

## ØKONOMIOPLYSNINGER

Beskrivelse	Ansøgt beløb	Anden finansiering.	Ialt
<b>Afdækning af nuværende lederpraksis</b>			
Interviews og bearbejdning	38.500	10.500	49.000
<b>Kompetenceudvikling af ledere</b>			
7 workshops	210.000	568.400	778.400
3 inspirationsoplæg	24.000	0	24.000
Sparring med sparringsmakker	0	0	0
Forplejning, workshops	0	10.850	10.850
<b>Kompetenceudvikling af vejledere og skolekonsulenter</b>			
3 workshops	90.000	237.600	327.600
Forplejning workshops	0	5.250	5.250
<b>Ledere får sparring/coaching over forløbet</b>			
8 skoler à 4 timer	48.000	11.200	59.200
<b>Studietur til Wales</b>			
Rejse og ophold for 15 deltagere i 3 dage	181.000	147.000	328.000
<b>Vurdering af effekten af forløbet og udarbejdelse af evaluering</b>			
Interviews og bearbejdning	27.500	10.500	38.000
Udarbejdelse af evaluering	22.000	0	22.000
<b>Praksisguide til mindsetbaseret ledelse i skoler</b>			
Udarbejdelse af praksisguide inkl. design og tryk	51.000	0	51.000
<b>Temadag om mindsetbaseret ledelse</b>			
Program, invitation, facilitering af dagen	27.500	160.400	187.900
Oplægsholdere	25.000	0	25.000
<b>Andet</b>			
Styregruppe, 3 møder	6.600	18.900	25.500
Materialer	5.000	0	5.000

---

Projekttype:	Folkeskoleprojekt	Jr.nr.	17-08-0028
Ansøgt beløb	764.100	Indsendt dato:	11.10.2017

---

## ØKONOMIOPLYSNINGER

Revision	8.000	0	8.000
Ialt	764.100	1.180.600	1.944.700

Ansøgt beløb: 764.100

Bemærkninger til budget : Der er vedhæftet et bilag med detaljerne i budgettet.